

# LOGS

LOGÍSTICA  
E OPERAÇÕES  
GLOBAIS SUSTENTÁVEIS



Universidade Presbiteriana  
**Mackenzie**

© 2021 by Universidade Presbiteriana Mackenzie

Os direitos de publicação desta revista são da Universidade Presbiteriana Mackenzie.  
Os textos publicados na revista são de inteira responsabilidade de seus autores.  
Permite-se a reprodução desde que citada a fonte.

A Revista LOGS: Logística e Operações Globais Sustentáveis está disponível em:  
<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/LOGS>

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista LOGS [recurso eletrônico] : Logística e Operações Globais Sustentáveis / Universidade Presbiteriana Mackenzie, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas - v. 1, n. 1 (2019-). – São Paulo : Editora Mackenzie, 2019-.

Semestral.  
ISSN

1. Logística - Periódicos. 2. Sustentabilidade - Periódicos. I. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas.

CDD 658.5

Bibliotecária Responsável: Eliana Barboza de Oliveira Silva - CRB 8/8925

### Universidade Presbiteriana Mackenzie

Reitor: Marco Tullio de Castro Vasconcelos  
Chanceler: Robinson Grangeiro Monteiro

### Editora Mackenzie

John Marion Sydenstricker-Neto

### Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Adilson Aderito da Silva

### Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Henrique Formigoni

### Instituto Presbiteriano Mackenzie - Entidade Mantenedora

Diretor-Presidente: José Inácio Ramos

Diretor de Desenvolvimento Humano e Infraestrutura: José Francisco Hintze Junior

Diretor de Educação: Ciro Aimbiré de Moraes Santos

Diretor de Estratégia e Negócios: André Ricardo de Almeida Ribeiro

Diretor de Finanças e Suprimentos: José Paulo Fernandes Júnior

Diretoria de Saúde: Luiz Roberto Martins Rocha

LOGS – Rev. Logística e Operações Globais e Sustentáveis	São Paulo	v. 3	n. 2	p. 1-97	jul./dez. 2021
--	-----------	------	------	---------	----------------

ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA  
Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Edifício Rev. Modesto Carvalhosa  
Rua da Consolação, 930 – sala 601  
Consolação – São Paulo – SP – CEP 01302-907



# LOGS

LOGÍSTICA  
E OPERAÇÕES  
GLOBAIS SUSTENTÁVEIS



Universidade Presbiteriana  
**Mackenzie**

## COMISSÃO EDITORIAL DA REVISTA

Roberto Ramos de Moraes  
Rogério Monteiro  
Élvio Porto  
Ester Felix  
Márcio Dias

## CONSELHO EDITORIAL CIENTÍFICO

Paulino Graciano Francischini (Poli-USP);  
Orlando Fontes Lima (Unicamp);  
Enio Fernandes Rodrigues (IFSP - Suzano);  
Valdir Cardoso de Souza (FEI);  
Fernando Coelho Martins Ferreira (FGV) ;  
Fabio Ytoshi Shibao (Uninove);  
Francisco Américo Cassano (UPM) ;  
Rubens Vieira da Silva (FATEC Carapicuíba);  
João Roberto Maiellaro (FATEC-ZL)

## EDITOR ACADÊMICO

Roberto Gardesani

## PRODUÇÃO EDITORIAL

Surane Vellenich

## PROJETO GRÁFICO E CAPA

Ana Cláudia de Mauro e Surane Vellenich

## PREPARAÇÃO DE ORIGINALS

Hebe Lucas

## REVISÃO

Carolina Amaral (Caduá)

## DIAGRAMAÇÃO

Acqua Estúdio Gráfico

# SUMÁRIO

- 7 O processo de importação de flores equatorianas  
REGIANE MALTA, LEVI CARDOSO, PAULO SILVA, ELIACY LÉLIS
- 28 A utilização da operação de *cross docking* e o custo nas  
operações do comércio atacadista  
ALEXANDRE RIBEIRO, GABRIEL SABBAGH, MATHEUS GUIMARÃES,  
ROBERTO GARDESANI
- 59 Omnichannel no varejo: uma análise bibliométrica  
JANAÍNA APARECIDA NOGUEIRA DE ALMEIDA, NATÁLIA VARELA DA ROCHA  
KLOECKNER

# EDITORIAL

Na presente edição da *Revista LOGS*, bem como nas anteriores, são apresentadas pesquisas nas várias dimensões da Gestão da Cadeia de Suprimentos, com a finalidade de agregar valor ao ambiente produtivo. Nesse caso, esta edição trata do impacto por demandas mais variadas possíveis, em que o processo de importação permite atender determinadas realidades e ausências no mercado interno. Apresenta também uma análise evolutiva e comparativa do tema *omnichannel* no varejo, tendo como base as publicações ao longo do período pesquisado.

**Prof. Dr. Roberto Gardesani**

Coordenador do Núcleo de Estudos em Logística e Cadeias de Suprimentos e Valor (MACKLOGS) – CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas Universidade Presbiteriana Mackenzie.



São Paulo, v. 3,  
n. 2, p. 7-27,  
jul./dez. 2021

## O PROCESSO DE IMPORTAÇÃO DE FLORES EQUATORIANAS

### Regiane Malta

Docente do Senac-SP. Graduada em Logística e Transportes pela Fatec Zona Leste. Administradora pela Unifran. Especialista em Gestão Empresarial pela Fatec-SP, com MBA em Comércio Exterior. Mestranda em Sustentabilidade pela USP. Atuou como docente na Fatec Zona Leste e Fatec Guarulhos.

### Levi Cardoso

Graduado em Comércio Exterior pela Fatec Zona Leste. Estagiou como auxiliar administrativo na Fatec Zona Leste.

### Paulo Silva

Graduado em Logística e graduando em Comércio Exterior, ambos pela Fatec Zona Leste. Atuou por mais de 18 anos com importação e exportação, prestando serviços para grandes companhias aéreas. Atualmente é consultor SAP Business One.

### Eliacy Lélis

Docente da Fatec. Administradora pela Unacid, engenheira de materiais pela UFCG e especialista em Ensino Superior pela Uninove. Mestre em Engenharia de Produção pela UFPB, doutora em Engenharia de Produção pela Unimep e pós-doutoranda pela PUC-SP.

## RESUMO

O comércio exterior brasileiro apresentou notório crescimento nos últimos anos. O mercado floricultor está em ascensão e com clientes cada vez mais exigentes. As importações de flores equatorianas aparecem como uma solução viável para atender essa demanda de consumo, devido à qualidade e à longevidade, que são características reconhecidas mundialmente das flores equatorianas. Sendo assim, este trabalho se propôs a descrever quais são os processos e os trâmites envolvidos no processo de importação de flores equatorianas ao Brasil. Este artigo tem como objetivo geral demonstrar como é realizado o processo de importação de flores equatorianas para o Brasil, a fim de demonstrar que a importação de flores provenientes do Equador tem o potencial de apresentar vantagens competitivas, devido às isenções tarifárias que podem ser concedidas nessa operação, utilizando-se de uma metodologia descritiva e bibliográfica para uma melhor compreensão desse processo.

**Palavras:** chave. Comércio exterior; Flores equatorianas; Importação.

## 1. INTRODUÇÃO

A prática de cultivar flores e de admirá-las acompanha os povos desde sua criação. Mesmo com o desenvolvimento da humanidade, essa atividade ainda é relevante e se tornou crescente. Nos dias de hoje, em alguns países, essa atividade desempenha um grande e importante papel em relação à geração de empregos e à captação de renda, sendo este o caso da Holanda, que por mais de 200 anos é o país com maior volume no comércio internacional desse produto (Fredenburgh, 2019).

É nesse panorama que o mercado de floricultura brasileira continua crescendo e experimentando momentos favoráveis, porém, por se tratar de um setor dinâmico na economia, atingiu maior vigor no ano de 2007, com as melhorias no crescimento econômico da população brasileira nesse período (Junqueira; Peetz, 2008).

Em períodos posteriores, o setor passou por testes dinâmicos, como o crescimento do setor imobiliário, que, por consequência, gerou uma pressão na demanda para a área de paisagismo. Houve também uma maior adesão

dos supermercados, que provocou uma maior capilaridade desse produto, somado à contribuição gerada por cooperativas de floricultura brasileira na cidade de Holambra, que originou melhoras expressivas em questões logísticas como a qualidade de refrigeração do produto para o transporte (Junqueira, 2020).

A exportação brasileira de flores e plantas ornamentais é muito pequena, representou 1% em 2018 (Agrolink, 2020). De acordo com informações encontradas no jornal *Montes Claros* (2019), o mercado nacional de flores obteve um faturamento de mais de R\$ 8,7 bilhões, com o crescimento do setor avaliado em 7%, ainda pequeno quando comparado a alguns países que se especializaram no cultivo para a exportação, como a Holanda, que detém 48,9% da fatia do mercado internacional. Na América do Sul, a Colômbia 14,9% e o Equador 9,3% são o segundo e terceiro maiores exportadores de flores no mundo (Workman, 2020). Além disso, as compras de flores são centradas em períodos sazonais da demanda em datas especiais e comemorativas, como Dia das Mães, Finados, Namorados, entre outras (Gafforelli, 2018; Terra, 2020).

Segundo dados do The Observatory of Economic Complexity (OEC, 2018), a Colômbia foi responsável por fornecer cerca de 66,4% da importação de flores, o equivalente a US\$ 4,3 milhões. O Equador ocupou a segunda posição, chegando a um valor de US\$ 1,9 milhão no mesmo período, correspondendo a 31,2% do total demandado. Os demais fornecedores brasileiros registraram valores menores e mais discretos.

Com isso, o objetivo geral deste artigo é demonstrar como é realizado o processo de importação de flores equatorianas para o Brasil. Os objetivos específicos são: revisão bibliográfica sobre importação e o mercado de flores equatorianas no Brasil; estudo de caso com empresa aérea a fim de compreender os trâmites envolvidos na importação, como documentos essenciais, *softwares* e modais envolvidos, percurso, Incoterm, enfim, todo o processo dessa operação.

Este artigo está dividido em cinco partes: na primeira parte foi realizada uma breve introdução; na segunda parte será apresentado um panorama desse segmento no cenário internacional; posteriormente, na terceira parte serão demonstradas as características do mercado nacional que propiciam a procura por este produto; na quarta parte será divulgado todo o processo aéreo logístico, assim como os trâmites legais para o despacho da mercadoria; enfim, a quinta parte apresenta a conclusão do trabalho.

O estudo é relevante pois pode ser usado por empresas que atuam direta ou indiretamente no segmento de floricultura, assim como por pesquisadores da área de comércio exterior.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresentam-se os fundamentos teóricos mais importantes que foram considerados para a presente pesquisa.

### 2.1 Importação

O comércio exterior tem sido um fator crucial na elevação dos padrões de vida globais. Ao longo dos séculos, o comércio entre os países tem aumentado drasticamente. Para algumas empresas, esse intercâmbio comercial é vantajoso, pois elas se utilizam da importação de bens e serviços para abastecer o mercado interno a um preço mais barato e com melhor qualidade do que com os produtos concorrentes fabricados nesse mercado (Hill, 2018; Ogbodo, 2018).

Além disso, a importação pode ser definida como toda operação que propicia a entrada de mercadorias em território aduaneiro, depois que cumpridas as exigências legais e comerciais, gerando uma saída de divisas. Assim sendo, a importação é importante para a geração de mais ofertas de bens e serviços no país à qual ela é destinada. Mas deve-se observar que existem formas e características de realizar a importação, como a direta e a indireta, e as caracterizações definitiva e temporária (Souza *et al.*, 2015).

A forma de importação direta é aquela feita sem intermediários, em que a compra é realizada diretamente com o fabricante, podendo ser utilizadas empresas especializadas em importação servindo como agentes de compras. Já a importação indireta é aquela caracterizada pelo envolvimento de terceiros, isto é, o vendedor não é o fabricante (Keedi, 2012).

No que se refere à caracterização da importação, a definitiva é caracterizada como a compra normal, em que a mercadoria é totalmente legalizada e incorporada ao ativo país importador; caso seja necessária a saída da mercadoria do país, será realizado um processo de exportação normal. Por outro lado, a importação temporária é aquela recebida no país por um determinado tempo para realizar uma determinada tarefa, que pode ser a realização de um evento. Cumprida a obrigação, as mercadorias são devolvidas. Exemplo: quadros para exposições, feiras ou material para eventos esportivos (Gueiros, 2017). Enfim, como complementa Assumpção (2007), como variantes desse conceito existem as importações sem cobertura cambial, a título de doação, amostras, testes, entre outros.

## **2.2 O mercado internacional de flores**

Em um mundo globalizado, milhares de rotas comerciais são utilizadas no comércio internacional, como podemos observar na Figura 1. Conforme Tathe (2019), o mercado mundial de flores e plantas ornamentais foi avaliado em US\$ 67,3 bilhões anuais. Os maiores produtores de flores do mundo são Holanda e Colômbia, que, juntos, respondem por US\$ 5,04 bilhões do valor global de US\$ 9 bilhões desse segmento. Na importação, esse fluxo concentra-se nos Estados Unidos, com US\$ 1,51 bilhão, Alemanha, com US\$ 1,24 bilhão, Reino Unido, com US\$ 970 milhões e Holanda, com US\$ 840 milhões anualmente (Purdy, 2020).

Figura 1

### Rotas comerciais globais do mercado de flores



Fonte: Rabobank (2016).

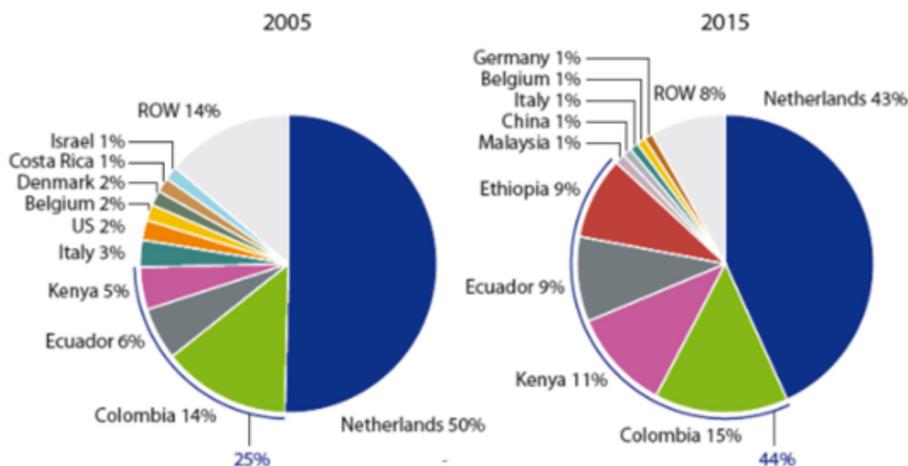
Estima-se que o mercado de flores em todo o mundo deve crescer US\$ 13,5 bilhões, impulsionando um crescimento composto de 5,9%, preparando-se para atingir mais de US\$ 14,2 bilhões até o ano de 2026, adicionando um impulso significativo ao crescimento global (Woods, 2019).

Conforme Rijswick (2016), o mercado internacional de plantas ornamentais é muito diversificado e inclui a produção de culturas florais, como flores e folhagens cortadas, bulbos de flores, vasos de flores, bem como plantas de folhagem e plantas para canteiro. No entanto, há uma tendência importante no mercado internacional de flores devido ao aumento das vendas *on-line* — 12% das vendas no varejo *on-line* são destinadas, na Rússia (4%) e no Reino Unido (10%), ao segmento de flores de cortes.

Visto que o mercado internacional de flores movimenta a cadeia global de valores em todo o mundo, dados coletados de Rabobank (2016) demonstram os maiores exportadores mundiais desse segmento, assim como a parcela que cada um detém nesse mercado (Figura 2).

Figura 2

### Mercado internacional de flores ornamentais – Exportadores



Fonte: Rabobank (2016).

É importante analisar que na América Latina foi verificada a movimentação de quase 5 mil toneladas de flores, com mais de 140 aviões decolando do Equador e da Colômbia para o transporte de rosas por causa das semanas de alta temporada. Isso, por sua vez, foi motivado por uma alta nas safras devido à alta de temperatura nessas regiões e ao excelente clima ensolarado, que provocou um aumento de 20% das exportações de flores desses países (Latam Cargo, 2019).

Na visão de Davey, Marchant e Power (2000), as rosas são as mais populares plantas ornamentais, e sua exploração mundial é feita como flor de corte, planta de jardim, amenidade e fonte de óleos aromáticos para a indústria de perfumes, expressando ainda mais a sua utilização nesse segmento. Ainda assim, as flores de clima temperado, chamadas de tradicionais, incluindo as rosas, são as espécies mais requisitadas e ocupam um pequeno espaço, que vem crescendo e conquistando novos consumidores e promotores (França; Maia, 2008).

Contudo, as principais características que vêm proporcionando o crescimento do comércio de flores tropicais no mercado mundial de flores são: grande diversidade, as flores são menos perecíveis e apresentam maior resistência no transporte em longas distâncias (Batalha; Buainain, 2007).

### 2.3 O consumo de flores equatorianas no Brasil

Sob uma perspectiva do mercado interno, o primeiro semestre do ano concentra as duas principais datas de consumo de flores no Brasil: Dia das Mães e Dia dos Namorados. Foi também identificada uma maior preferência dos consumidores por buquês de rosas nessas ocasiões especiais (Salles, 2020). Tendo em vista a importância desse período e as pressões geradas pelos consumidores em datas sazonais, percebeu-se uma grande movimentação na cadeia produtiva da floricultura, desde o produtor, o comerciante atacadista, distribuidor e importador, até o fabricante de acessórios e o florista. Todos comprometidos na obtenção da melhor performance comercial para atender os clientes e obter resultados econômicos expressivos (Abracen, 2014).

A novidade, no entanto, ocorreu no ano de 2011, em que a Colômbia, a primeira colocada no fornecimento de rosas ao Brasil, perdeu espaço para o Equador. Esse desempenho negativo foi atribuído aos problemas sofridos pela floricultura colombiana, marcada por fortes períodos de chuva e elevação da umidade na região, ocasionando perdas importantes na produção e a queda na qualidade do produto oferecido ao mercado internacional. Em virtude disso, abriu-se um grande espaço para a concorrência no mercado brasileiro e, para ampliar a oferta, o governo do Equador adotou políticas mais agressivas em termos de preços, o que permitiu a elevação da participação nas importações brasileiras de rosas (Junqueira; Peetz, 2008).

A Associação Brasileira de Centrais de Abastecimento (Abracen, 2014) apresentou que as rosas importadas compõem diferentes formatos de buquês e lideram as preferências das flores que serão compradas. Nessa conjuntura, destacam-se as rosas importadas do Equador e da Colômbia, que

ocupam as mais importantes parcelas do abastecimento das floriculturas e de outras modalidades de varejo de flores e plantas ornamentais. Ademais, foi constatado, no ano de 2015, o desembarque de mais de 5.725 botões vermelhos de rosas importadas na sede de Sorocaba da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (Ceagesp) (Bonamim, 2015).

Do ponto de vista da Florisul (2019), uma companhia portuguesa do ramo, o que qualifica as rosas do Equador é a condição geográfica, que colabora para a produção desta flor, pelo país estar situado na linha do equador, garantindo 12 horas diárias do sol, e por ser um país vulcânico, fazendo a temperatura do solo ser superior ao normal. Além do mais, essas plantas ficam acima de 3 mil metros do nível do mar.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho baseia-se em uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Descritiva, pois, segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas têm por particularidade a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática, e em relação ao tema, a importação de rosas equatorianas ao Brasil, descreve o processo envolvido nesta atividade, os documentos, o *software*, o percurso, modal entre outros. Já a pesquisa bibliográfica é considerada uma fonte de coleta de dados secundária sobre determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (Lakatos; Marconi, 2014), sendo, nesse caso, o ponto de vista de alguns autores em relação aos temas ligados à pesquisa, tais como: importação, o mercado internacional de flores e o consumo de flores no Brasil.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de caso numa empresa aérea de grande porte internacional, e por meio de informações obtidas por funcionários da empresa e do Aeroporto Internacional de Guarulhos no ano de 2019, foi possível coletar dados referentes a toda a operação, desde a solicitação do importador no Equador até o desembarço no Aeroporto Internacional de

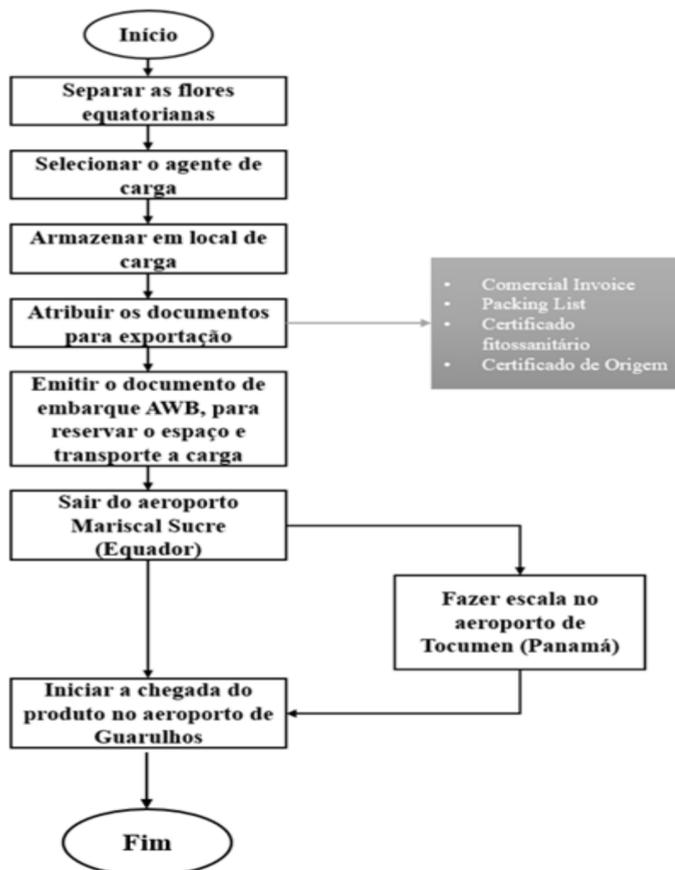
Guarulhos, no Brasil. No entanto, deve-se frisar que toda a operação de registro de importação e liberação se dá em um contexto antes da implementação da Declaração Única de Importação (Duimp), que é obrigatória desde o ano de 2021, segundo informações obtidas no *site* Fazcomex (2020).

O processo inicia-se com a separação do produto solicitado pelo importador. Normalmente, os produtores estão localizados em áreas a no máximo 600 km do aeroporto, facilitando a logística, uma vez que, por tratar-se de produto altamente perecível, é necessário que o processo de colheita e transporte ao consumidor final seja realizado o mais rápido possível. Os produtores escolheram um agente de carga para realizar os trâmites de exportação que está estrategicamente localizado a 18 minutos do aeroporto de Quito, no Equador, e que conta com armazéns refrigerados, com o devido controle de temperatura para produtos perecíveis. Esse local oferece acesso rápido e eficiente a carregamento e descarregamento e com pessoal especializado no gerenciamento de transporte de cargas perecíveis.

O exportador entrega ao agente de carga os documentos requeridos para a exportação demonstrados no fluxograma operacional (Figura 3).

Figura 3

### Processo logístico da importação das flores do Equador



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

O agente de carga optou por fazer o transporte com uma companhia aérea que faz escala no Panamá, e de lá a carga seguirá para o Brasil. Além do valor mais baixo no frete, essa companhia oferece cinco voos diários para o país de destino. Dessa forma, a garantia de embarque do produto no mesmo dia não fica comprometida, caso haja algum problema técnico com uma das aeronaves, pois haverá mais quatro voos com intervalos médios de 2h30min entre eles.

A mercadoria segue do Aeroporto Mariscal Sucre, no Equador, em aproximadamente 1h30min de voo, para o Aeroporto de Tocumen, no Panamá, onde aguarda um dos voos de conexão para o Aeroporto Internacional de Guarulhos, no Brasil, com tempo aproximado de voo de 6h40min, em média. Por tratar-se de carga perecível, a mercadoria é priorizada para embarque em detrimento de outras cargas comuns. Os colaboradores da companhia aérea da base do Panamá enviam um pré-alerta de chegada de carga de importação para a base de Guarulhos. Nesse pré-alerta são enviadas cópias do conhecimento aéreo para que seja feita a pré-informação no Mantra, evitando, dessa forma, qualquer indisponibilidade no referido sistema.

O voo chega ao Brasil e, no momento em que é calçado, é registrada no sistema Mantra a chegada de aeronave procedente do exterior, pelo representante da companhia aérea (Figura 4). Nessa etapa, o sistema gera automaticamente uma numeração chamada termo de entrada.

Figura 4

## Processo do recebimento de mercadoria no Aeroporto Internacional de Guarulhos

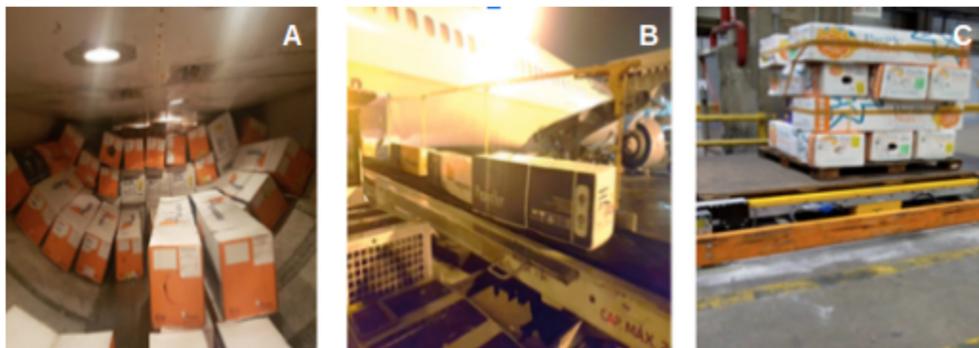


Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Em seguida, inicia-se o processo de descarregamento da aeronave, apresentada em fotos tiradas no Aeroporto de Guarulhos (Figura 5). Posteriormente, o descarregamento é realizado através de esteiras rolantes, e as cargas são devidamente acomodadas em carretas para serem movidas para o terminal de cargas de importação da GRU Airport. Assim que a carga entra no ponto zero, é registrada no número do voo à qual pertence e é encaminhada para a linha de despaletização e recebimento.

Figura 5

A - Visão do processo de acomodação, B - Desembarque e C - Recebimento no terminal de importação



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

A partir desse ponto, inicia-se o preenchimento da DI (Declaração de Importação) pelo despachante no Aeroporto de Guarulhos, que vai inserir uma série de informações no sistema (Tabela 1).

Tabela 1

### Preenchimento DI (Declaração de Importação)

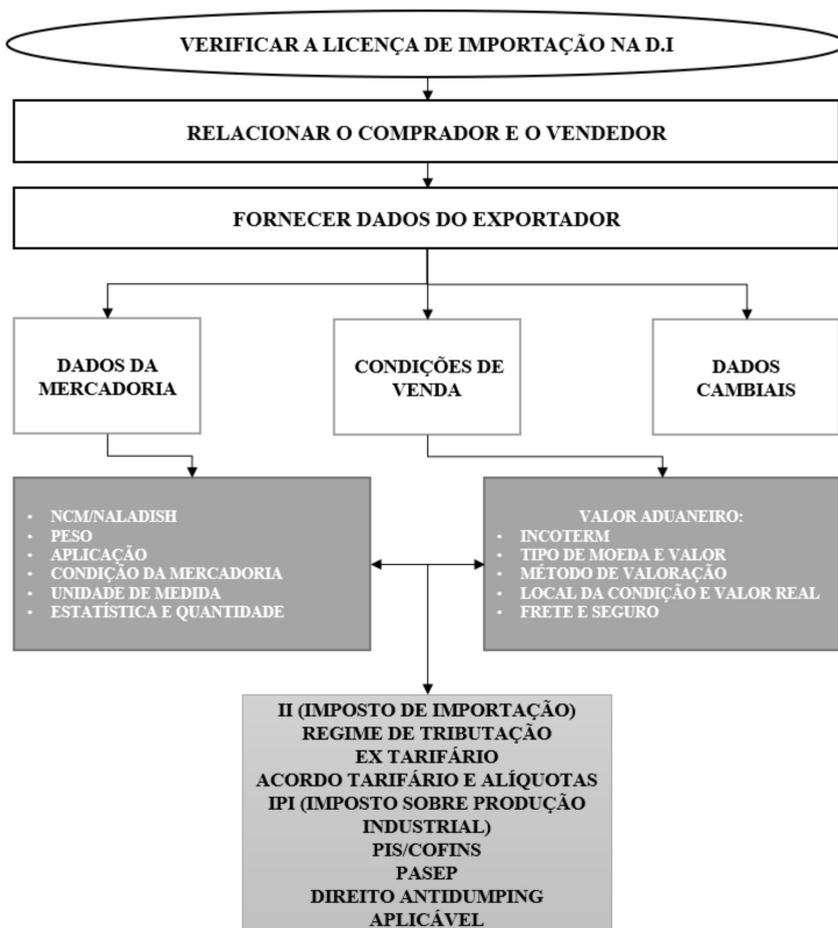
Etapa	Procedimento
1	Situação de entrega de carga
2	Dados do despacho
3	Dados do importador
4	Caracterização da operação
5	Inclusão de documentos e instruções de despachos
6	Dados da carga
7	Armazenamento
8	Volumes
9	Valores de frete
10	Valor do seguro (se aplicável)
11	Valor da mercadoria no local de embarque e de descarga
12	Dados do transporte
13	Documento de chegada da carga
14	Conhecimento de carga e os devidos pagamentos

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Por tratar-se de produto que precisa de licença de importação, são feitas a devidas adições na DI (Declaração de Importação), onde constarão obrigatoriamente as seguintes informações (Figura 6).

Figura 6

### Verificação dos parâmetros da licença de importação na DI (Declaração de Importação)

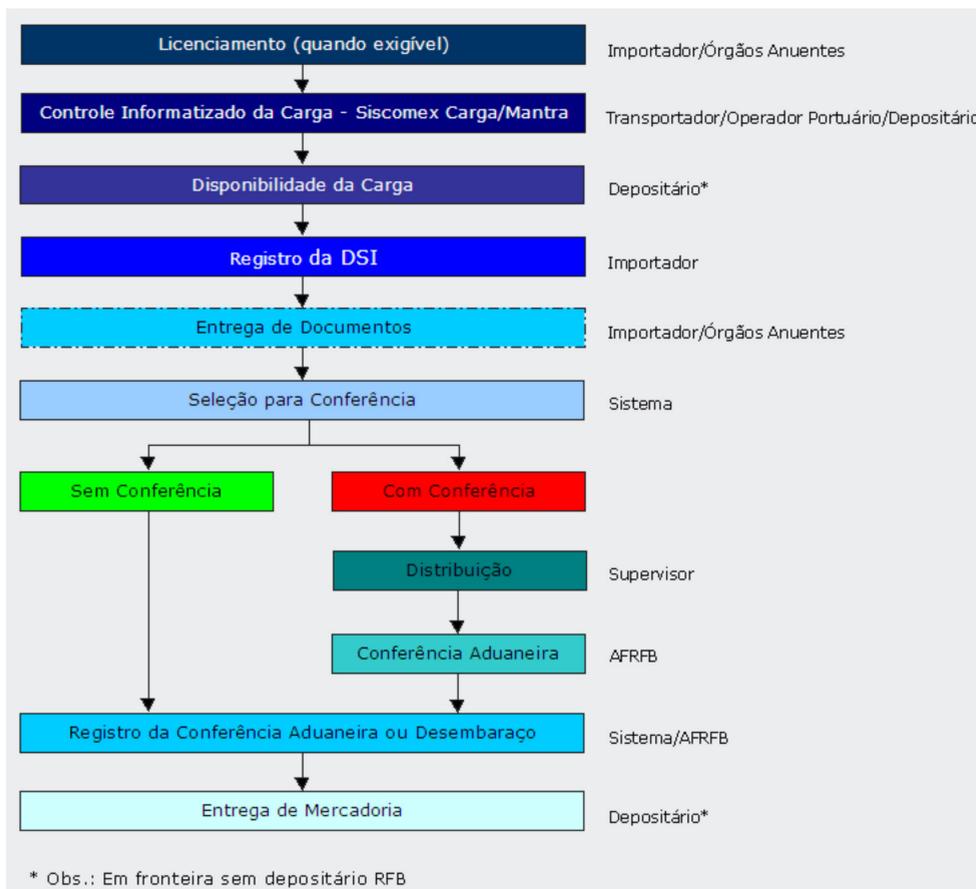


Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Depois dessa verificação e da parametrização com a DI, inicia-se o processo, em que pode ou não acontecer alguma espécie de conferência aduaneira, caso caia em algum canal de verificação. Quando ocorre o canal verde, acontece o desembaraço aduaneiro e, na sequência, a entrega da mercadoria, nesse ato já nacionalizada, conforme representa a demonstração disponível pela Receita Federal (Figura 7).

Figura 7

Desembaraço aduaneiro após a parametrização do sistema



Fonte: Receita Federal (2020).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nosso estudo de caso, podemos constatar que, apesar do trâmite burocrático que envolve um processo de importação de flores, ainda assim representa uma vantagem competitiva para o importador, pois, nas importações de flores entre Equador e Brasil, existe a isenção do pagamento do imposto de importação, graças ao acordo de complementação econômica nº 59 da Aladi/Mercosul, que, no caso das flores importadas do Equador, prevê redução de 100% do referido imposto, tornando mais viável a importação. Esse acordo representa um marco importante para uma possível área de livre mercado e o fortalecimento das relações entre os países da América do Sul. Foi possível constatar também que, apesar da distância geográfica entre os países, a logística de transporte aéreo eficiente viabiliza esse tipo de operação, em que, da emissão do conhecimento aéreo no Equador até o processo de nacionalização no Brasil, gastou-se menos de 48 horas. E do registro da DI até a nacionalização da carga foram aproximadamente 22 horas. Sendo assim, fortalece a tese de que importar determinados produtos com isenção tarifária pode, sim, ser um bom negócio. Vale salientar que o estudo de caso foi realizado no ano de 2019, antes da implantação da Duimp, que ainda está acontecendo gradativamente, e com isso alguns procedimentos poderão ser mudados no futuro, quando o referido sistema tornar-se de uso obrigatório em todos os processos de importação, cabendo nesse momento uma futura revisão e aprofundamento desse artigo.

### *The process of importing Ecuadorian flowers*

#### Abstract

Brazilian foreign trade in recent years has seen a significant growth. The flower-grower market is on the rise and with increasingly demanding customers. Ecuadorian flower imports appear as a viable solution to meet this consumption demand, due to quality and longevity, which are recognized characteristics worldwide for Ecuadorian flowers. Thus, this work aimed to describe the processes and procedures involved in the process

importing Ecuadorian flowers to Brazil. This article has as its general objective to demonstrate how the process of importing Ecuadorian flowers from Ecuador to Brazil is carried out. In order to demonstrate that the import of flowers from Ecuador has the potential to present competitive advantages, due to the tariff exemptions that can be granted in this operation, using a descriptive and bibliographic methodology for a better understanding of this process.

**Keywords:** Foreign trade; Ecuadorian flowers; Imports.

## Referências

- AGROLINK. *Floricultura brasileira conquista cada vez mais consumidores*. 2020. Disponível em: [https://www.agrolink.com.br/noticias/floricultura-brasileira-conquista-cada-vez-mais-consumidores\\_432661.html](https://www.agrolink.com.br/noticias/floricultura-brasileira-conquista-cada-vez-mais-consumidores_432661.html). Acesso em: 26 set. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS CENTRAIS DE ABASTECIMENTO (ABRACEN). *Pesquisa revela a expectativa para vendas de flores no dia das mães*. 2014. Disponível em: <https://abracen.org.br/noticias/pesquisa-revela-a-expectativa-para-vendas-de-flores-no-dia-das-maes/>. Acesso em: 3 out. 2020.
- ASSUMPÇÃO, R. M. *Exportação e importação: conceitos e procedimentos básicos*. 1. ed. São Paulo: Ibpex, 2007.
- BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M. *Cadeias produtivas de flores e mel*. Brasília: IICA: Mapa/SPA, 2007.
- BONAMIM, G. *Ceagesp receberá mais de 5.700 rosas vermelhas importadas*. 2015. Disponível em: <https://www2.jornalcruzeiro.com.br/materia/614448/ceagesp-recebera-mais-de-5700-rosas-vermelhas-importadas>. Acesso em: 3 out. 2020.
- DAVEY, M. R.; MARCHANT, R.; POWER, J. B. Genetic engineering of rose (*Rosa* Species). In: JAIN, S. M.; MINOCHA, S.C. (ed.). *Molecular biology of woody plants*. Springer, Dordrecht, 2000. (Forestry Sciences, v. 66).
- FAZCOMEX. *Cronograma DUIMP: saiba o que vai acontecer*, 2020. Disponível em: <https://www.fazcomex.com.br/blog/cronograma-duimp-saiba-o-que-fazer/>. Acesso em: 1º nov. 2020.
- FLORISUL. *Rosas Equador*. 2019. Disponível em: <https://florisul.pt/2019/12/20/rosas-equador/>. Acesso em: 3 out. 2020.

- FRANÇA, C. A. M. de; MAIA, M. B. R. Panorama do agronegócio de flores e plantas ornamentais no Brasil. *In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*, 46., 2008, Rio Branco. *Anais [...]*. Rio Branco: Sober, 2008. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra19/761.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.
- FREDENBURGH, J. *The 4,000 mile flower delivery*. BBC, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/future/ bespoke/made-on-earth/the-new-roots-of-the-flower-trade/>. Acesso em: 20 set. 2020.
- GAFFORELLI, G. *Setor de floricultura crescerá cinco vezes mais do que o PIB brasileiro em 2018*. Guaíba, 2018. Disponível em: <https://guaiba.com.br/2018/09/10/setor-de-floricultura-crescera-cinco-vezes-mais-do-que-o-pib-brasileiro-em-2018/>. Acesso em: 2 set. 2020.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUEIROS, H. *Admissão temporária*. 2017. Disponível em: <http://enciclopediaaduaneira.com.br/admissao-temporaria-ii-h-gueiros/>. Acesso em: 29 ago. 2020.
- HILL, J. *FinTech and the Remaking of Financial Institutions*. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128134979000019>. Acesso em: 27 set. 2020.
- JORNAL MONTES CLAROS. *Shopping recebe XIX Exposição Anual de Orquídeas de Montes Claros*. 2019. Disponível em: <https://jornalmontesclaros.com.br/2020/03/04/montes-claros-shopping-recebe-xix-exposicao-anual-de-orquideas-de-montes-claros/>. Acesso em: 20 set. 2020.
- JUNQUEIRA, A. *Cenário da floricultura e plantas ornamentais*. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kPHY6el3m6Y>. Acesso em: 23 set. 2020.
- JUNQUEIRA, A. H.; PEETZ, M. da S. Panorama socioeconômico da floricultura brasileira. *Revista Brasileira de Horticultura Ornamental*, Horticulture, 2008. Disponível em: <http://ornamentalhorticulture.emnuvens.com.br/rbho/article/download/704/511>. Acesso em: 2 set. 2020.
- KEEDI, S. *ABC do comércio exterior*. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012.
- LATAM CARGO. *Latam Cargo transporta mais de 9.000 toneladas de flores para o dia de São Valentim*. 2019. Disponível em: <http://incargonews.com/pt/latam-cargo->

- transporta-mais-de-9-000-toneladas-de-flores-para-o-dia-de-sao-valentim/#.X3DzhmhKiUl. Acesso em: 27 set. 2020.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2014.
- OGBODO, C. M. What is import export business. *Medium*, 2018. Disponível em: <https://medium.com/@chidieberemoses/what-is-import-export-business-10do417ac78e>. Acesso em: 27 set. 2020.
- PURDY, C. *A global flower industry crippled by Covid-19 is bracing for Mother's Day*. Quartz, 2020. Disponível em: <https://finance.yahoo.com/news/global-flower-industry-crippled-covid-162148438.html>. Acesso em: 27 set. 2020.
- RABOBANK. *World Floriculture Map 2016: Equator Countries Gathering Speed*, 2016. Disponível em: [https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/world\\_floriculture\\_map\\_2016.html](https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/world_floriculture_map_2016.html). Acesso em: 29 set. 2020.
- RECEITA FEDERAL. *Fluxo DSI*, 2020. Disponível em: [http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/conceitos-e-definicoes/despacho-de-importacao/etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/fluxo\\_dsi.gif/image\\_view\\_fullscreen](http://receita.economia.gov.br/orientacao/aduaneira/manuais/despacho-de-importacao/topicos-1/conceitos-e-definicoes/despacho-de-importacao/etapas-do-despacho-aduaneiro-de-importacao/fluxo_dsi.gif/image_view_fullscreen). Acesso em: 29 set. 2020.
- RIJSWICK, C. V. *World Floriculture Map 2016: Equator Countries Gathering Speed*, 2016. Disponível em: [https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/world\\_floriculture\\_map\\_2016.html](https://research.rabobank.com/far/en/sectors/regional-food-agri/world_floriculture_map_2016.html). Acesso em: 27 set. 2020.
- SALLES, M. *Reação das vendas de flores surpreende*. 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2020/09/30/reacao-das-vendas-de-flores-surpreende.ghtml>. Acesso em: 27 set. 2020.
- SOUZA, R. da S.; LIMA, W. A. L.; SOUZA, G. da S.; SILVA, F. M. C. Os desafios para as operações de importação no Brasil: um estudo de caso de uma empresa importadora da região do Sul de Minas Gerais. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 12., 2015, Resende. *Anais [...]*. Resende: SEGeT, 2025. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/aequivos15/9122228.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2020.
- TATHE, S. *Global floriculture market research gain impetus due to the growing demand over 2019-2028 with a CAGR of 5.00%*. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/335029127\\_Global\\_Floriculture\\_Market\\_Research\\_](https://www.researchgate.net/publication/335029127_Global_Floriculture_Market_Research_)

Gain\_Impetus\_due\_to\_the\_Growing\_Demand\_Over\_2019-2028\_with\_a\_CAGR\_of\_500. Acesso em: 27 set. 2020.

TERRA. *Mercado de flores se prepara para o Dia dos Namorados*. 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/climatempo/mercado-de-flores-se-prepara-para-o-dia-dos-namorados,bo3cod6fe85a9abb47e4f5dfa6568aa3tu7s5oel.html>. Acesso em: 26 set. 2020.

THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY (OEC). *Exporters of Cut Flowers to Brazil*. 2018. Disponível em: <https://oec.world/en/profile/hs92/cut-flowers>. Acesso em: 20 set. 2020.

WOODS, L. Global cut flowers market analysis, trends, and forecasts 2019-2025. *Business Wire*, 2019. Disponível em: <https://www.businesswire.com/news/home/20191227005101/en/Global-Cut-Flowers-Market-Analysis-Trends-and-Forecasts-2019-2025---ResearchAndMarkets.com>. Acesso em: 27 set. 2020.

WORKMAN, D. Flower bouquet exports by country. *World's Top Exports*, 2020. Disponível em: <http://www.worldstopexports.com/flower-bouquet-exports-country>. Acesso em: 20 set. 2020.



São Paulo, v. 3,  
n. 2, p. 28-58,  
jul./dez. 2021

## A UTILIZAÇÃO DA OPERAÇÃO DE *CROSS DOCKING* E O CUSTO NAS OPERAÇÕES DO COMÉRCIO ATACADISTA

### Alexandre Ribeiro

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

### Gabriel Sabbagh

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

### Matheus Guimarães

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

### Roberto Gardesani

Doutor e mestre em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.

### RESUMO

Este estudo teve como objetivo verificar se a utilização da operação de *cross docking* no comércio atacadista se relaciona com o custo em seus processos logísticos. Para alcançar seu objetivo, utilizou-se do método quantitativo simples, por meio do uso da escala *Likert*, em que foi analisado o retorno das respostas de questionários enviados

para 21 executivos de empresas dos ramos atacadista e varejista, caracterizadas como de médio e grande porte, com atuação na cidade de São Paulo. Os resultados mostraram que, na percepção dos executivos participantes da pesquisa, a utilização da operação de *cross docking* no comércio atacadista impacta diretamente a redução dos custos nos processos logísticos das empresas.

**Palavras-chave:** Operação; *Cross docking*; Atacadista; Custo.

## 1. INTRODUÇÃO

Como forma de melhorar seus lucros, algumas empresas veem como parte da solução de seus empecilhos o corte ou uma diminuição nos seus índices de custos pela implantação de novas estratégias, por exemplo, a de logística reversa na cadeia de suprimentos (Garcia, 2006).

Sobretudo a forma de se operar com *cross docking*, quando se refere ao setor de bens de consumo, pode parecer à primeira instância algo custoso para se investir. Entretanto, quando essa prática começou a se popularizar nos diversos segmentos do mercado, muitas empresas passaram a ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes (Almeida; Marcondes, 2014).

No atual contexto do mercado competitivo, independentemente do segmento, as organizações visam sempre aprimorar seus mecanismos de busca por melhorias em suas vantagens competitivas para que possam beneficiar seu desempenho organizacional, resultando então em grandes variedades de estruturas organizacionais, por exemplo, a organização orientada para o mercado (Abbade; Zanini; Souza, 2012).

De acordo com Narver e Slater (1990 *apud* Abbade; Zanini; Souza, 2012), a orientação para o mercado nada mais é que a cultura organizacional e sua responsabilidade de desenvolver comportamentos necessários relacionados à criação de alto valor ao cliente, com eficácia, finalmente resultando em vantagem competitiva para a organização.

Tratando-se do setor de bens de consumo, Novaes (2007) afirma que suas formas de distribuição podem ser segmentadas em duas maneiras: p

elos técnicos de logística ou pelo pessoal da área de *marketing* e vendas (*apud* Almeida; Marcondes, 2014).

A possibilidade da criação de vantagem competitiva no setor de bens de consumo, juntamente à possibilidade da utilização da distribuição física, propõe objetivos voltados a entender como a identificação de padrões e valores atribuídos a varejistas e aos seus fornecedores, e a compreensão da geração de valor econômico nos serviços oferecidos podem gerar benefícios aos atuantes desse segmento (Almeida; Marcondes, 2014).

Manobras e artefatos relacionados à logística e à cadeia de suprimentos comumente são utilizados e desenvolvidos por especialistas e estrategistas em corporações como uma forma de redução de custos e, conseqüentemente, uma melhoria na vantagem competitiva em relação a seus concorrentes (Gicobo; Ceretta, 2010).

Situações específicas como a de bens de consumo não duráveis, por exemplo, produtos alimentícios, demandam todo um cuidado no momento de sua armazenagem, transporte e manuseio. Portanto, se uma ação que envolva a alocação ou deslocamento desse tipo de bem for efetuada de maneira inadequada ou incorreta, o responsável por ela sofrerá um enorme prejuízo, principalmente no quesito custo (Laidens; Teles; Müller, 2007).

Para evitar que esse tipo de situação aconteça, especialistas estudaram e já colocam em prática diversas formas e estratégias sobre como lidar e operar com esse tipo de produto. Este estudo pretende responder ao seguinte questionamento: existe relação entre a utilização da operação de *cross docking* com o custo no comércio atacadista?

O *cross docking* tem sido uma estratégia operacional muito popular nas mais variadas cadeias de suprimentos de empresas de sucesso, em função de sua facilidade de deslocar bens não duráveis com custo operacional reduzido, ou seja, é caracterizado também pela redução da formação de estoques em um terminal (Novaes; Takebayashi; Briesemeister, 2015).

Como razão de todo o contexto atual nos segmentos logísticos e sua busca por melhorias, por exemplo, em estudos de tipos de modelagens,

além de cuidados necessários com determinados produtos e a praticidade de alocação e movimentação de mercadorias, surge um conceito importante a ser estudado e explorado nesse ramo para a melhoria da eficiência em cadeias de suprimentos (Novaes; Takebayashi; Briesemeister, 2015).

Esse conceito refere-se à forma de utilização da operação de *cross docking* e sua relação com o custo nas operações de bens de consumo não durável para a obtenção de vantagem competitiva por custo.

Com base no que foi exposto acima, surge o seguinte questionamento: “Existe impacto nos custos de processos de logística com a utilização do *cross docking*?”.

Para tanto, este estudo tem como objetivo, verificar se a utilização da operação de *cross docking* no comércio atacadista se relaciona com o custo em seus processos logísticos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Logística

Segundo o Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 1999 *apud* Cavanha Filho, 2001, p. 3): “Logística é a parte do processo da cadeia de suprimento que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo visando atender aos requisitos dos consumidores”.

No início da utilização do termo logística, em meados dos anos 1940, durante a Segunda Guerra Mundial, esta era comumente designada de forma simplória como uma forma de se transportar e armazenar produtos. Porém, nos tempos modernos, essa definição não possui mais espaço no vocabulário de empresas que utilizam desse tipo de atividade em seu cotidiano.

Novaes (2007) diz que a logística atualmente é o ponto nevrálgico da cadeia produtiva integrada, que busca atuar em conjunto com o Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Suprimento). Elementos

humanos, materiais – como prédios, estruturas, veículos, equipamentos e computadores –, tecnológicos e de informação, além da otimização de recursos em prol de melhor eficiência e melhoria nos níveis de serviço ao cliente visando a redução de custos, são características fundamentais nos processos logísticos da atualidade, integrando de forma eficiente todos os setores de uma empresa.

Sendo considerado um fator-chave nas questões econômicas de uma corporação, segundo Cavanha Filho (2001), o produto da cadeia logística pode ser considerado também como a integração perfeita da aquisição de matérias-primas e insumos, e, além disso, como uma adequada disponibilização para produção, sua retirada e distribuição ao mercado no tempo e locais corretos, com custos e informações controlados.

Apesar de a logística em grandes empresas normalmente ser atribuída às ações de administração da rede de suprimentos, manufatura e distribuição física, Alvarenga e Novaes (2000) afirmam que nesse tipo de gerência, deve-se também ter a responsabilidade com a política de estoques na empresa, pois esta possibilita maior flexibilidade da gestão global do sistema logístico. Outro tipo de enfoque que contradiz a administração da rede de suprimentos corresponde a designar gerentes de manufatura, suprimento, distribuição e logística a ficarem sem voz ativa quando se trata do estoque, que é controlado tanto pelas áreas de finanças quanto pela área de vendas.

### 2.1.1 Logística de transporte

Segundo Ballou (2007, p. 149), a movimentação de cargas, isto é, o transporte absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais. Bowersox *et al.* (2014, p. 199) complementam dizendo: “Os gestores de transportes comprometem ou gerenciam mais de 60% das despesas logísticas totais de uma empresa típica”. Isso explica um dos fatores pelos quais algumas empresas buscam o transporte compartilhado. Essa divisão no transporte dos produtos acarreta uma diminuição dos custos logísticos das empresas, que buscam cada vez mais a diminuição de seus gastos.

Para o transporte compartilhado, é mais interessante utilizar o transporte rodoviário, uma vez que esse modal traz total flexibilidade e pode operar porta a porta. Deve-se complementar dizendo que o transporte rodoviário não está livre de problemas. Bowersox *et al.* (2014) afirmam, novamente em seu livro, que entre os diversos fatores prejudiciais ao modal rodoviário estão a manutenção de pistas, a segurança e o custo do combustível.

Ballou (2007, p. 150) aborda um ponto que é a relação entre um sistema de transporte e o aumento da concorrência. Para o autor, “a diferença do custo da produção compensa os custos de transporte necessários para servir ao segundo mercado”. Uma empresa que tem seu custo de produção elevado pode entrar com sua mercadoria em nível competitivo devido à redução de custo no transporte. Ou seja, um país que possui um sistema de transporte desenvolvido estimula a concorrência, conseqüentemente, beneficiando o consumidor final.

Nogueira (2018) diz que o papel do transporte na estratégia competitiva da empresa é geralmente representado quando a empresa está avaliando as necessidades-alvo de seus clientes. O autor reafirma a posição de que o transporte é um fator altamente estratégico para as empresas, pois, dependendo do cliente, ou até mesmo do mercado objetivo, as estratégias podem variar entre procurar um transporte de valor alto e de velocidade, ou um transporte de baixo custo, porém com um tempo de entrega mais elevado. Nogueira (2018) complementa dizendo que o transporte tem consequência direta do estoque, pois uma empresa que busca o comprometimento com o cliente e o aumento da eficiência deve, muitas vezes, encontrar um equilíbrio entre o estoque e o transporte.

Focando o transporte rodoviário, o desenvolvimento científico e tecnológico atuou para que as malhas rodoviárias ganhassem cada vez mais espaço na logística de transportes. Até o século XIX, o modal ferroviário era predominante para o transporte das cargas, devido ao seu baixo custo e à possibilidade do transporte de grande quantidade de produtos, inclusive a granel. Já no século XX, as estradas começaram a tomar o espaço das ferrovias, no

questo logística de transporte. Uma série de fatores contribuiu para que esse evento fosse ocorrer (Caixeta-Filho; Martins, 2014). Além da questão financeira, Bowersox *et al.* (2014) afirma que a velocidade conjugada com a capacidade de operar porta a porta é um dos fatores da crescente escalada da utilização do modal rodoviário na logística empresarial. Na base está a flexibilidade que os caminhos trazem para a indústria, junto com a redução dos custos de transporte, uma vantagem competitiva, diferenciando-se de suas concorrentes que ainda utilizam o modal ferroviário.

### 2.1.2 Ferramentas logísticas

Para administrar o estoque, existem várias ferramentas que possibilitaram o aumento da eficiência desse controle, porém é preciso informar que, como diz Nogueira (2018, p. 145), “Caberá a cada um de nós, profissionais de logística, analisar e saber qual delas se aplica melhor à realidade do negócio de nossa empresa.”

Neste trabalho foram apresentadas algumas ferramentas logísticas para estoque que são utilizadas atualmente, dando um enfoque maior no *cross docking* por ser o tema abordado.

#### 2.1.2.1 Milk Run

O conceito de *milk run* está ligado à sua origem, em que os leiteiros passam nas portas entregando o leite para os consumidores (Corrêa, 2014). Atualmente o *milk run* trabalha de forma mais dinâmica, em que há uma programação na coleta e entrega da mercadoria. Para Paoleschi (2014, p. 99): “Para uma boa funcionalidade desse sistema, é necessário criar um roteiro. Cada fornecedor deve ter um horário preestabelecido (janela da coleta), no qual os itens programados devem estar prontos para a coleta”.

Gonçalves (2013, p. 215) ratifica dizendo: “O processo se realiza por meio de uma programação de entregas aliada a um bom sistema de roteirização destinado a otimizar os custos de distribuição e o tempo gasto no percurso ao longo da zona em que o veículo vai operar”.

Esse sistema se baseia muito na filosofia *Just in Time*, procurando seguir alguns conceitos como redução de estoque e maior frequência de reabastecimento (Nogueira, 2018). É importante dizer que, assim como citado pelos dois autores acima, é necessária uma coordenação entre o produtor e o transportador logístico, pois as entregas e coletas já são programadas previamente.

### 2.1.2.2 *Transit point*

A característica principal no sistema *transit point* é que o produto já tem um destino marcado, ou seja, ele já sai do produtor direto para o consumidor ou distribuidor.

Para Gonçalves (2013, p. 172), “Dentro desse processo, o produto produzido somente é rotulado para atender a um pedido de marca própria de um determinado varejista”. Esse sistema tem a eficiência de aumentar a distribuição do produto sem a necessidade de estocagem, isto é, desde que para um único consumidor ou distribuidor.

Um ponto interessante que o *transit point* apresenta é a capacidade de abastecer os distribuidores ou clientes em sazonalidades, uma vez que esse ponto de reabastecimento é constante e não necessita de outras partes envolvidas para distribuição. Nogueira (2018, p. 144) complementa dizendo:

A operação do *transit point*, no entanto, é dependente da existência de volume suficiente para viabilizar o transporte de cargas consolidadas com uma frequência regular. Quando não há escala para realizar entregas diárias, por exemplo, podem ser necessários procedimentos como a entrega programada, em que os pedidos de uma área geográfica são atendidos em determinados dias da semana.

### 2.1.2.3 *Cross docking*

Com o advento da tecnologia, a logística empresarial passou a ficar cada vez mais inteligente e de fácil manuseio. Pozo (2015, p. 73) compreende que,

“atualmente, a maioria das empresas estão se empenhando em eliminar etapas dentro do processo de distribuição, no sistema logístico”. O autor completa dizendo que as empresas estão buscando cada vez mais reduzir seus estoques, pois um canal de distribuição ou um armazém gera custos ao sistema (Pozo, 2015). Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para rápido abastecimento e diminuição de custos é o *cross docking*. Nogueira (2018, p. 128) define essa ferramenta como: “um processo em que produtos são recebidos em uma dependência, ocasionalmente junto com outros produtos, que são separados conforme um mix para o mesmo destino, onde são enviados na primeira oportunidade, sem uma armazenagem longa”.

Ou seja, o *cross docking* é uma ferramenta em que a mercadoria não fica parada por muito tempo, sendo despachada e distribuída junto a um mix de produtos da maneira mais rápida possível. Para Ching (2010, p. 139), “pode ser definido como uma operação do sistema de distribuição em que os produtos são recebidos, selecionados e encaminhados para outro veículo”. Em seu artigo, Barroso (2001, p. 3) exemplifica uma das melhores maneiras de utilizar o *cross docking*:

Produtos que requerem um mínimo de manuseio, possuem alto custo de estocagem (percebibilidade, custo de oportunidade), possuem códigos de barras que auxiliam o processo de roteamento e possuem um padrão de demanda conhecido e de baixa variabilidade são ideais para serem distribuídos por *cross docking*.

Bertaglia (2016) afirma que o *cross docking* permite que diversos caminhões carreguem os produtos de diversos centros de distribuição, destinando-se a um único ponto para que essa carga seja consolidada e enviada ao seu destino final por apenas um caminhão; dessa forma, essa operação reduz os custos. Christopher (2016) corrobora os autores Ching (2010) e Bertaglia (2016), introduzindo a ideia da comunicação entre fornecedor, transportadora e consumidor, em que cada vez mais essa comunicação se torna

eletrônica e assertiva. Castiglioni e Pigozzo (2014) reafirmam o que foi citado pelos autores anteriores, dizendo que esse tipo de operação trabalha com pedidos em menores quantidades, porém com entregas em ritmo mais frequente, mantendo o nível de serviço ao cliente. Todos os autores citados neste trabalho concordam que o modal mais utilizado para o *cross docking* é o rodoviário, pelo fato de ter a flexibilidade e a facilidade da entrega porta a porta. Com essa desenvoltura, torna-se uma ferramenta estratégica e eficiente, pois com ela é possível que o estoque viaje de forma veloz em um fluxo constante.

Os serviços de operação de *cross docking* não são de fácil execução. Para Schaffer (1998, *apud* Oliveira; Pizzolato, 2002, p. 5), são necessários alguns pré-requisitos que acabam dificultando a instalação do *cross docking*. É preciso que todos que fazem parte da cadeia de suprimentos estejam preparados para instalar esse tipo de operação, pois, caso o contrário, a comunicação será falha e acarretará problemas de entrega. O segundo ponto é a qualidade da mercadoria entregue – uma vez que não há estoque para que seja avaliada a qualidade do produto, todas as partes envolvidas devem estar agir de boa-fé para que um bom padrão esteja sempre presente. A terceira e quarta etapas estão ligadas à primeira, pois dizem respeito à comunicação com os membros da cadeia de suprimento e controle de operações, respectivamente. Uma vez que por qualquer motivo essa comunicação falhe, haverá problemas na entrega, na separação da mercadoria e no abastecimento. Também explicado por Amarante e Freitas (2018), o processo do *cross docking* é complexo, pois deve dar conta de diversos detalhes com um grau avançado de maturidade dos clientes e fornecedores. Os autores também citam que os fornecedores perfeitos são aqueles que conseguem coordenador a quantidade pedida no tempo exato. O quinto passo é a mão de obra: é preciso haver os equipamentos necessários e mão de obra preparada para a consolidação e desconsolidação da carga. Uma vez que não se tenham os equipamentos corretos e/ou os funcionários não estejam preparados para trabalhar nesse tipo de operação, pode haver a troca de produtos

ou até mesmo a falta de palete para envio. Por último e não menos importante, é preciso um gerenciamento tático, pois de nada adiantam as outras etapas se não houver planejamento e gerenciamento próprios.

Ching (2001, *apud* Nogueira, 2018, p. 128) classifica o *cross docking* em três níveis distintos. O primeiro é o paletizado, pois a mercadoria sai da fábrica/fornecedor direto ao cliente, sem necessidade de manuseio (preparação ou manutenção). Bertaglia (2016) acredita que a utilização da operação de *cross docking* só será perceptível caso o cliente venha a pedir paletes inteiros. O segundo nível é chamado de *cross docking* com separação: os produtos chegam e são separados e distribuídos para um mix que será enviado para uma região específica. O nível 3 trata do *cross docking* com separação e reembalagem, ou seja, além de ser feita a separação para regiões específicas, faz-se a reembalagem dos produtos, que é vital para o sucesso do negócio. O *cross docking* de separação e reembalagem pode ser considerado o mais completo.

Toda ferramenta logística tem seus benefícios e suas desvantagens, e não seria diferente com o *cross docking*. Nogueira (2018) cita alguns benefícios, por exemplo, o aumento da velocidade de fluxo de produtos e circulação de estoque permite reduzir custos, dentre eles o valor de estoque, não é necessário ter capacidade física para armazenamento e tem-se ainda a consolidação da eficiência da entrega de produtos. Ainda sobre a questão financeira, essa ferramenta acelera o pagamento aos fornecedores, logo, há maior possibilidades de descontos e parcerias. Castiglioni e Pigozzo (2014, p. 121) acrescentam que há uma redução da complexidade das entregas nas lojas, isto é, “é realizada uma única entrega, formada por uma variedade de produtos dos seus diversos fornecedores em um único caminhão”. O *cross docking* acompanha a estratégia *Just in Time* que algumas empresas utilizam devido ao fato de que não haverá produtos parados, permitindo que estoques reduzidos possam ser transportados diretamente (Christopher, 2016). É interessante dizer que, por não ser estocada, a possibilidade de danos à

mercadoria é reduzida, pois ela acaba sendo menos manuseada, assim como não é empilhada ou mal guardada.

Bowersox *et al.* (2014) apresentam um dado interessante: o *cross docking* está se tornando uma operação que vem ganhando espaço no setor varejista devido à possibilidade de seleção de produtos específicos e destinados a lojas determinadas, além do fácil e contínuo reabastecimento de estoque. Ao corroborar esse ponto, Lima (2000) acrescenta que o varejo vem utilizando a prática do *cross docking*, pois o custo de armazenagem se torna menos expressivo em comparação aos custos de estoque, que tendem a ser reduzidos diante da centralização.

É interessante apontar as desvantagens também. Nogueira (2018) apresenta algumas, tais como a necessidade de uma sincronização entre os fornecedores e a demanda – sem essa sincronização, tanto o fornecedor quanto o distribuidor final acabam tendo custos excessivos. Outra grande desvantagem é com relação ao centro de distribuição, pois ele precisa estar preparado e com dependências adequadas para receber e encaminhar as mercadorias. Os sistemas de informação podem estar ultrapassados ou inadequados. Por fim, outra desvantagem é o medo do *stock-out* pela ausência de estoque de segurança.

## 2.2 Custos

A palavra custos é amplamente empregada em diferentes ramos da administração e aplicada de diferentes formas. Pode-se citar o custo direto, o custo de oportunidade e o custo fabril, entre outros. Segundo Bruni (2018), o termo “custo” é amplamente explorado e utilizado por dois tipos de contabilidade diferentes, a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

Conforme Bruni (2018, p. 17), as diferenças entre os tipos de contabilidade podem ser descritas como: “Genericamente, enquanto a contabilidade financeira se preocupa com os registros do patrimônio, segundo as normas, convenções e princípios contábeis, a contabilidade gerencial se preocupa com o processo decisório e de tomada de decisões”.

Outra interpretação sobre o conceito, de acordo com Faria e Costa (2008), define custos como gastos relacionados a sacrifícios de recursos no processo produtivo. São utilizados como exemplos de custo a depreciação de empilhadeiras e a mão de obra de pessoas escaladas para a função de armazenagem de matéria-prima.

De acordo com Dutra (2003), custo pode ser descrito como o valor que é aceito pelo comprador para se obter determinado produto ou serviço. Ou, como a somatória de todos os valores e serviços integrados a determinado produto desde a sua aquisição até que sua comercialização seja efetivada, sendo utilizada tanto para produtos como para serviços, e sempre ligada direta ou indiretamente à produção (Dutra, 2003; Wernke, 2004).

Seguindo a linha de raciocínio dos autores acima, por estarem ligados diretamente à produção, os custos podem variar desde a mão de obra utilizada até a depreciação de maquinários e o estabelecimento utilizado para estocar o produto.

Outra classificação importante apresentada por Dutra (2003) é referente ao custo fabril ou custo dos produtos em elaboração, que corresponde à somatória dos custos diretos e indiretos durante a fabricação do produto ou serviço. Essa classificação não está, necessariamente, ligada à finalização da fabricação desses produtos ou serviços, pois, de acordo com Dutra (2003, p. 59), “nem sempre o total de custos aplicados na produção durante o período é totalmente transformado em produto acabado”. Em um segundo momento, no qual esses produtos ou serviços são finalizados, o custo fabril pode ser chamado de custo dos produtos fabricados.

### 2.2.1 Custos logísticos

Segundo Faria, Robles e Bio (2004), custos logísticos podem ser descritos quando a empresa incorre ao longo de fluxos, como os de bens e materiais, de fornecedores à produção (chamados de Logística de Abastecimento), dentro do processo de fabricação (Logística de Planta) e, na última etapa, quando se trata da entrega para o cliente (Logística de Distribuição),

ou seja, quando se busca diminuir e otimizar os custos relacionados e ao mesmo tempo garantir uma boa prestação de serviços, em um nível que consiga satisfazer os clientes.

Tratando-se de custos relacionados à logística, Faria e Costa (2008) apresentam que o conceito do custo logístico total se trata de uma premissa que sustenta análises de custos num quadro maior da logística, o que acaba por auxiliar o gestor na tomada de decisão. Os autores complementam que a análise do Custo Logístico Total envolve a minimização de custos de transporte, bem como armazenagem e movimentação de bens tangíveis (materiais, produtos, embalagens) e intangíveis (tecnologia de informação, tributários). Segundo um documento do Instituto dos Contadores Gerenciais (IMA, 1992 *apud* Faria; Costa, 2008, p. 69), "os Custos Logísticos são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (*inbound*) em processo e de saída (*outbound*), desde o ponto de origem até o ponto de consumo".

Continuando nessa linha de raciocínio, conforme definição do IMA, o processo de custos logísticos se divide em duas partes: os custos de suprimento e os custos de distribuição. Entre os custos de suprimento podemos citar os fornecedores de matéria-prima, o transporte desse produto e a armazenagem/estocagem do mesmo. Já os custos de distribuição envolvem processos como a armazenagem do produto final e seu transporte até o ponto de ocorrência da real demanda pelo consumidor final. Esse transporte pode ser feito de diversas maneiras, como o *milk run*, o *cross docking* e o *transit point*, que acarretam diferentes custos logísticos. Por último, deve-se considerar o fluxo de informações proveniente de todo esse processo, fator pelo qual as empresas cada vez mais se dão conta da riqueza de dados que todo o processo de custos logístico envolve.

Uma abordagem diferente de Buchsbaum e Buchsbaum (2012) trata o custo total logístico como algo mais tangível e analisável, sendo composto pelo custo total da cadeia logística ou transporte até seu destino final, excluindo o custo da aquisição e fabricação do mesmo. O autor defende que

“A logística tem de ser vista como uma área integradora, quebrando-se a barreira dos feudos departamentais” (Buchsbaum; Buchsbaum, 2012, p. 357).

Para Buchsbaum e Buchsbaum (2012), o valor do custo logístico total está diretamente relacionado ao estoque e à disponibilidade de produtos, pois, para diminuir as possibilidades de prejuízo por falta de estoque e disponibilidade em ponto de venda, deve-se aumentar a quantidade de produto estocada com o objetivo de estar disponível quanto antes, aumentando assim o custo logístico total. Esse mesmo conceito é abordado por Silva e Lins (2017) em outro exemplo relacionado à aquisição de matéria-prima em grandes lotes mediante aquisição de desconto; o problema é que, em um segundo momento, o custo de estocagem dessa matéria-prima pode gerar até mais gastos para a empresa. Para os autores, há a necessidade de chegar a um equilíbrio entre o custo logístico total e os demais custos, o que é denominado *trade-off* logístico (Silva; Lins, 2017; Buchsbaum; Buchsbaum, 2012).

Lima (1998) diz que um dos principais desafios enfrentados em relação à logística moderna é gerenciar o *trade-off* entre a relação de custos e o nível de serviço. Isso ocorre em função dos clientes, que cada vez mais demandam melhores níveis de serviço e, ao mesmo tempo, têm menos disponibilidade de pagar mais por isso, ou seja, o preço acaba por se tornar um qualificador, e o nível de serviço, um diferenciador no mercado. Portanto, a logística passa a receber a função de agregar valor ao produto por meio da oferta de seu serviço.

Ainda sobre nível de serviço, quando se trata de fluxos logísticos, sabe-se que este é um composto gerado por processos envolvidos com custos, que é materializado na receita de vendas, ou seja, para que a eficiência logística seja mensurada, é necessário compreender como ocorrem os processos dos fluxos logísticos à medida que se mensuram os custos logísticos associados a cada um (Faria; Robles; Bio, 2004).

Segundo Lima (1998), os custos logísticos podem ser gerenciados de forma que sejam relacionados ao objetivo desejado, podendo então, por

exemplo, desenvolver um sistema para atender uma atividade única, ou um conjunto destas, ou até mesmo para que seja utilizado em prol de auxiliar em todas as atividades logísticas da empresa. No entanto, esse aumento de escopo de atividades pode desfocar o objetivo anteriormente proposto.

Lima (1998) continua dizendo que o sistema que gerencia os custos pode ultrapassar os limites da empresa, pois deve-se considerar outras atividades que são desenvolvidas em outras partes da cadeia de suprimentos. Normalmente, empresas grandes e segmentadas no seu mercado de atuação estão familiarizadas com a cadeia de suprimento e a trabalhar com mais de uma transportadora, que são remuneradas em função dos custos de transportes. Porém, nem sempre esses custos são calculados de forma correta, e isso tende a acontecer pela ausência de uma estrutura conceitual adequada ou pelos parâmetros selecionados. Por conta de uma possível má decisão, é comum se optar por rotas não rentáveis, o que impacta os custos logísticos, pois cria-se uma situação de impasse na alocação das rotas entre os transportadores, que buscam atuar em rotas rentáveis.

De acordo com Nazário (1999), a transferência e a forma de gerenciar informações de cunho eletrônico ofertam uma melhor oportunidade para a redução de custos logísticos devido à sua melhor coordenação, e, além disso, a informação amplifica a flexibilidade, o que acaba por permitir a identificação de recursos que podem ser utilizados para a obtenção de vantagem estratégica.

Para ilustrar seus conceitos, Lima (1998) exemplifica o caso de uma grande empresa nacional, a maior em seu mercado de atuação, produtora de bens de consumo não duráveis. Devida ao seu largo volume de produção, a empresa garantia sua vantagem competitiva com base na economia de escala, e, buscando manter seu prestígio no mercado, começou a optar pela maior variação de seus produtos. Como seu sistema de custeio era ineficaz, os custos eram alocados com base no volume produzido, fazendo com que produtos de alto volume subsidiassem os de baixo volume, o que acabou por provocar o reajuste dos preços ocasional. Como parte do declínio dessa

empresa, uma situação-chave para sua derrocada começou a ocorrer quando seu maior cliente, que costumava consumir uma pequena variedade de itens, passou a pagar pelo valor de grande variedade. Como resultado, seu mais importante cliente optou por trocar de fornecedor, buscando um que fosse mais focado e que oferecesse um preço mais competitivo. A empresa desse exemplo começou a perder escala, foi aumentando cada vez mais seus custos e teve de passar a analisar como funcionava seu sistema de custos e implantar uma nova política de preços para se manter no mercado.

No ano de 2004, a composição dos custos logísticos no Brasil chegou a um valor total de R\$ 222 bilhões, correspondente a 12,6% do PIB. Segmentados no custo logístico, 7,5% correspondem a transporte, 3,9% a estoque, 0,7% a armazenagem e 0,5% ao administrativo (Lima, 2006).

O autor afirma que o fato de o Brasil ser carente em relação a informações de custos logísticos faz com que se utilizem dados comumente defasados, pois não há um histórico consistente (o que acaba por inviabilizar a realização de uma análise referente à evolução dos custos logísticos com o tempo) e esses dados nem sempre representam a verdadeira realidade, o que acaba por dificultar a comparação com outras nações.

### 2.3 Vantagem competitiva

Os fatores que definem os próximos passos de uma empresa e garantem que as áreas funcionais do negócio estejam de acordo com sua estratégia são aqueles que compõem a administração estratégica. Uma das ferramentas para definir a estratégia de negócio de uma empresa está na fomentação de suas vantagens competitivas (Gamble; Thompson Junior, 2012).

Para Porter (2008), vantagem competitiva é a diferenciação positiva de uma empresa em relação ao seu concorrente, que, por sua vez, atrai mais clientes a partir de um conjunto de pontos explorados por aquela empresa e que não podem ou são difíceis de serem imitados ou aplicados por outros negócios

A vantagem competitiva de uma empresa está atrelada veementemente à sua estratégia e à sua capacidade de gerar mais valor econômico que seus concorrentes. Entende-se como estratégia de empresa a visão de longo prazo e os caminhos que devem ser traçados para chegar a determinado objetivo. Essa estratégia é traçada por presunções internas e externas à empresa, podendo se alterar com a mudança da conjuntura externa ou interna (Rebouças, 2014; Proença, 2015).

É nesse cenário de definição de metas e mudanças que o termo vantagem competitivo é amplamente discutido e pode ser descrito como: “Vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada” (Rebouças, 2014, p. 231).

### **2.3.1 Vantagem competitiva de custo**

Dentre as diferentes formas como uma empresa consegue atingir uma vantagem competitiva sustentável, o desenvolvimento dessa vantagem baseada no custo é descrito por Gamble e Thompson Junior (2012) como a colocação no mercado de uma empresa a fim de ganhar um melhor posicionamento devido à prática de baixos custos que acabam sendo impraticáveis pelos demais concorrentes no mesmo mercado.

Para Rebouças (2012), a vantagem competitiva de custos pertence ao segmento das vantagens competitivas internas a uma empresa, e pode ser entendida quando relacionada com a produtividade e eficiência de custo de fabricação, administração ou gestão do produto, que acaba por diferenciar essa empresa por meio de custos inferiores aos do concorrente. A estratégia competitiva implementada na vantagem competitiva interna está baseada nos custos, gerando maior rentabilidade ou margem de segurança à baixa de preços provenientes do mercado ou de outros concorrentes.

Os custos são considerados elementos essenciais nas estratégias competitivas de organizações. Sink e Tuttle (1993, p. 67 *apud* Faria; Costa, 2008, p. 69) afirmam que “em algumas linhas de produtos ou serviços, o custo é o

principal determinante do sucesso competitivo”. Uma forma de estratégia normalmente utilizada por algumas companhias já segmentadas em suas áreas de atuação, como é o caso da empresa de móveis de cozinha Todeschini, é ter o custo como critério competitivo, ou seja, uma empresa que deseja concorrer bem num mercado competitivo deve buscar reduzir seus custos ao máximo, possibilitando a prática de menores preços por meio de alguns conceitos clássicos, como a economia de escala, a curva de experiência e a produtividade (Paiva; Carvalho Júnior; Fensterseifer, p. 69-70, 2009).

#### 2.4 Mercados varejista e atacadista

Armstrong e Kotler (2015, p. 433) dizem que “O atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”. Coughlan *et al.* (2012) se posicionam da mesma maneira, afirmando que o objetivo do atacado não é a venda de produtos em um nível significativo aos consumidores finais, mas sim a outros estabelecimentos, tais quais varejistas, comerciantes e outros que proporcionam a venda direta ao consumidor final.

Os atacadistas acabam por serem prestadores de serviços, não apenas da venda e promoção do produto, mas também da seleção, do transporte e do financiamento, em alguns casos. Há diversos tipos de atacadistas, podendo ser divididos nos que oferecem os serviços completos e nos que oferecem os serviços limitados (Las Casas, 2019). Para Armstrong e Kotler (2012), o fluxo logístico funciona de maneira que o atacadista compra do produtor e revende essa mercadoria para varejistas, consumidores organizacionais ou até mesmo para outros atacadistas.

Para Merlo (2011, p. 2, *apud* Levy; Weitz, 2008), o mercado de varejo pode ser entendido como: “Conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos e serviços vendidos aos indivíduos para consumo próprio ou familiar. Desse modo, um varejista corresponde a um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores”.

De forma sucinta, o varejo serve como um intermediário para que os consumidores possam adquirir uma gama de produtos pertencentes a esferas diferentes, como alimentícia, produtos de limpeza, entre outros, sem passar pelo problema de contatar cada um desses fabricantes, facilitando a realização dessa compra.

Romero (2012) utiliza a mesma linha de pensamento de Merlo (2011) e acrescenta que o varejista no final é aquele assume os riscos provenientes da armazenagem e da revenda desses produtos, pois, sem este, caso cada empresa optasse por abrir a própria loja de varejo, o custo de distribuição seria muito maior e, ao fim e ao cabo, seria passado para o consumidor final.

De acordo com Ballou (2010), para ambos os mercados os bens de consumo mais comercializados por esses meios são os bens de conveniência, que podem ser descritos como aqueles que são comprados com frequência e de forma imediata, com pouca pesquisa de loja. Alguns exemplos são itens de tabacaria e produtos alimentícios. Esses tipos de produtos exigem ampla distribuição por intermédio de diversos pontos de vendas, ou seja, acaba por aumentar o custo de distribuição em relação aos termos de porcentagem dos custos de venda, atingindo aproximadamente um terço.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipo de pesquisa**

Este estudo adotou o método quantitativo como forma de alcançar seu objetivo, considerando que, de acordo com Michel (2015), no método estatístico, a partir do número de vezes que o fenômeno aparece e da maneira como são escolhidos elaboram-se parâmetros e amostras para a análise.

#### **3.2 Coleta de dados**

Conforme Michel (2015), como técnica de coleta de dados, adotou-se a aplicação de questionários. Assim, elaborou-se um questionário em que primeiramente identificou-se junto aos respondentes a utilização ou não da

operação de *cross docking*. O questionário, com 15 perguntas, foi enviado para executivos de empresas atacadistas e varejistas que atuam nas áreas referentes à logística pelo *software* de rede social empresarial LinkedIn (vide Apêndice A) por meio do *Google Forms*. As primeiras quatro questões tiveram o intuito de conhecer o perfil da empresa respondente, desde o seu tamanho, de acordo com a classificação do IBGE (2013), por número de funcionários, e se a empresa utiliza a operação ou não. No caso de o profissional apontar a não utilização do *cross docking*, o mesmo era direcionado ao final do questionário e não se contabilizava a sua visão sobre o tema. Os respondentes que apontaram utilizar o *cross docking* foram redirecionados dez perguntas fechadas e objetivas que se utilizaram da teoria explorada no referencial teórico juntamente com a metodologia da escala *Likert*. No final, deixou-se um espaço para os respondentes fazerem comentários sobre o assunto.

### 3.3 Universo da amostra

Matias-Pereira (2016) subdivide as amostras em não probabilísticas e probabilísticas, sendo as primeiras amostras acidentais, coletadas por pessoas escolhidas aleatoriamente. As amostras probabilísticas são amostras casuais simples definidas previamente. Para este trabalho e com o objetivo de responder à pergunta da pesquisa, foi utilizado o universo amostral probabilístico, cujas perguntas já estão elaboradas previamente, uma vez que as empresas já foram pré-selecionadas. O questionário foi destinado a 25 executivos de empresas dos segmentos atacadista e varejista, sendo caracterizadas como de médio ou grande porte, de acordo com a classificação do IBGE (2015).

### 3.4 Tratamento dos dados

Os dados obtidos foram analisados por meio da escala *Likert*. Conforme De Sordi (2018), os respondentes selecionaram um número entre 1 e 5, sendo 1 para discordância total em relação às afirmativas e 5 concordância total com as afirmativas, apresentadas com base na realidade das empresas em que trabalham.

Visando facilitar a leitura, foram elaborados gráficos de acordo com as respostas, variando entre gráficos circulares ou em forma de barras.

No quesito de tratamento de dados, foram utilizados diversos métodos. Em sua grande maioria, da 5ª à 14ª questão, que são as perguntas em escala *Likert*, foi utilizado o método quantitativo estatístico do teste do qui-quadrado ( $X^2$ ) com o intuito de verificar uma única variável categórica (Lock *et al.*, 2013). Para Richardson (2017), esse método quantitativo procura revelar a estrutura ou o comportamento de um fenômeno por meio de uma descrição sistemática. Para fins de validação e assertividade do teste, foi adotada uma significância do teste de 0,05. Dessa maneira, encontrou-se o cálculo dos Graus de Liberdade (Gl) descrito abaixo:

$$Gl = k-1$$

$$Gl = 5-1$$

Logo,  $Gl = 4$  e, por sua vez, o valor de  $X^2_{\text{crítico}} = 9,488$ , de acordo com a tabela da distribuição qui-quadrado.

As primeiras quatro perguntas serviram de identificação e classificação dos perfis das empresas respondentes. A última pergunta foi aberta e não obrigatória, para os profissionais que quisessem fazer algum comentário a respeito do uso do *cross docking*.

### 3.4.1 Análise dos dados

Dos 25 executivos contatados, 21 utilizavam a operação de *cross docking* e puderam fazer parte do estudo.

Em relação à afirmativa 5, "Atualmente minha empresa se empenha em eliminar processos no sistema logístico como um todo", entre os respondentes, 57%, ou seja, 12 empresas, acenaram que buscam reduzir esses custos de forma mais assídua ou não.

Analisando sob a ótica do teste do qui-quadrado, que obteve uma resposta de  $X^2 = 7,809$ , conclui-se que, estatisticamente, a diferença entre as respostas não teve uma variação significativa, pois o qui-quadrado crítico é de 9.488. Conclui-se que no grupo de empresas observadas, não há uma

grande importância de diferenciação na busca em eliminação de processos no sistema logístico como um todo.

Na afirmativa 6, "Atualmente minha empresa busca reduzir custos de estocagem como um todo", pode-se observar que as empresas respondentes que concordam com a afirmação apresentada, 90% (ou seja, 19), demonstraram que se empenham, em algum grau, para reduzir esses custos, comparadas às companhias que não procuram ou não levam em conta a redução do custo de armazenagem.

Utilizando o teste do qui-quadrado, observa-se um valor calculado de 24 pontos. Como o valor crítico calculado é de 9,488, tem-se que a variação entre as respostas pode ser considerada alta. Logo, as empresas atualmente buscam reduzir seus custos de estocagem como um todo.

O 7º item, "Atualmente minha empresa busca reduzir custos de logística de distribuição como um todo" nos informa que 100% das empresas respondentes procuram, reduzir os custos logísticos e de distribuição.

Utilizando o teste do qui-quadrado, observa-se um valor calculado de aproximadamente 51,62 pontos. Como o valor crítico calculado é de 9,488, tem-se que a variação entre as respostas pode ser considerada alta. Logo, as empresas atualmente buscam reduzir seus custos de estocagem como um todo.

No caso do item 8, "Minha empresa utiliza o *cross docking* como uma maneira de ganhar velocidade no abastecimento", por meio da pesquisa, é possível concluir que 86% dos respondentes, ou seja, 18 empresas buscam utilizar o *cross docking* para aumentar a velocidade no abastecimento de suas prateleiras.

Utilizando o teste do qui-quadrado, observa-se um valor calculado de aproximadamente 20,19 pontos. Como o valor crítico calculado é de 9,488, tem-se que a variação entre as respostas pode ser considerada alta. Logo, as empresas atualmente buscam aumentar a velocidade de abastecimento como um todo.

Em relação a item 9, “Minha empresa utiliza o *cross docking* para reduzir complexidade de abastecimento para entrega de diversos produtos de uma vez”, podemos afirmar que 86% dos respondentes, ou seja, 18 empresas concordaram que a ferramenta de *cross docking* é utilizada de forma positiva com o objetivo de reduzir a complexidade de abastecimento para entrega das mercadorias.

Utilizando o teste do qui-quadrado, observa-se um valor calculado de aproximadamente 19,71 pontos. Como o valor crítico calculado é de 9,488, tem-se que a variação entre as respostas pode ser considerada alta. Logo, as empresas atualmente buscam reduzir a complexidade de abastecimento para entrega de diversos produtos de uma vez, como um todo.

No item 10, “Minha empresa utiliza o *cross docking* como uma maneira de diminuir custos logísticos de distribuição”, com base nas respostas obtidas, pode-se dizer que 86% dos respondentes, ou seja, 18 empresas acreditam que o *cross docking* auxilia na redução de custos logísticos de distribuição.

Utilizando o teste do qui-quadrado, observa-se um valor calculado de aproximadamente 20,19 pontos. Como o valor crítico calculado é de 9,488, tem-se que a variação entre as respostas pode ser considerada alta. Logo, as empresas atualmente buscam reduzir os custos logísticos de distribuição como um todo.

No item 11, “Minha empresa utiliza o *cross docking* como uma maneira de movimentar o estoque através de um fluxo constante devido a uma capacidade física de estoque reduzida”, nota-se que 48% dos respondentes, ou seja, dez empresas concordaram com a afirmação proposta.

Partindo da análise do qui-quadrado, essa afirmação obteve uma pontuação de 2,57 pontos, um valor baixo, o que indica que a variação entre as respostas é considerada baixa, não sendo então de extrema importância para as empresas a necessidade de atender à afirmação proposta neste item.

Em relação ao item 12, “Minha empresa utiliza o *cross docking* como uma maneira de otimizar os custos logísticos de distribuição”, pelo menos

90% dos respondentes, ou seja, 19 empresas concordaram de alguma forma com a afirmação citada.

Partindo do método de estudo do qui-quadrado, nota-se que a afirmação obteve uma pontuação de 25,42 unidades, ou seja, o valor da variação entre as respostas é grande, o que acaba por indicar a necessidade do *cross docking* como otimizador de custos logísticos de distribuição.

No item 13, “Minha empresa utiliza o *cross docking* como uma maneira de garantir uma diferenciação em relação à prestação de serviços ao meu cliente comparado ao meu competidor”, obteve-se uma amostra em que 57% dos respondentes, ou seja, 19 empresas concordam de alguma maneira com o afirmado.

Partindo do estudo estatístico do teste do qui-quadrado, observamos uma pontuação baixa (7,80) para este item, indicando que a variação no grau de respostas também possui um teor baixo, logo, as empresas não necessariamente utilizam o *cross docking* para atender à necessidade proposta neste item.

No último item com amostragem, o 14, “Minha empresa utiliza o *cross docking* como uma maneira de ganhar vantagem competitiva de custos”, observa-se que pelo menos 86% dos respondentes, ou seja, 18 empresas de alguma maneira concordam com a utilização do *cross docking* como forma de se beneficiarem no quesito custo perante a concorrência.

Como o método estatístico do qui-quadrado possui uma alta pontuação para esta afirmação, podemos concluir que o *cross docking* tem grande importância na necessidade estratégica relacionada a ganho de vantagem competitiva de custos.

Ao final das interpretações, os resultados do teste qui-quadrado mostraram que a utilização da operação de *cross docking* no comércio atacadista impacta o custo nos processos logísticos das empresas que participaram da pesquisa. No conceito de logística, existe alguma correlação com a utilização do *cross docking*, afetando de alguma maneira o custo logístico de empresas de bens de consumo não duráveis.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com fundamento no levantamento das teorias estudadas e a partir da colaboração de profissionais responsáveis pelas áreas de logística em suas respectivas empresas, pôde-se verificar que a utilização da operação de *cross docking* no comércio atacadista impacta o custo em seus processos logísticos.

De acordo com os dados apresentados na seção de análise de dados, somente 3 dos 14 itens não tiveram uma variação estatística relevante em suas respostas.

Durante o questionário, foram apresentadas aos respondentes outras relações relevantes ao *cross docking*, conforme as perguntas 5, 11 e 13, que foram embasadas em conceitos obtidos no referencial teórico, visando verificar se outros aspectos além da redução de custos eram fatores determinantes para a adoção desse modelo logístico.

Esse fato demonstra que a constante busca das empresas em reduzir seus custos logísticos traduz que estes são uns dos maiores custos infringidos às empresas. Foi observado que o *cross docking* pode ser considerado um potencial modo de as empresas alcançarem esse objetivo, pois, dentre os nove itens analisados, todos os relacionados à redução de custos e/ou *cross docking* obtiveram relevância estatística por possuírem indicadores maiores que o qui-quadrado crítico calculado. Em adição, a grande maioria dos respondentes concordou, de alguma forma, com as afirmações propostas no questionário.

Mesmo não apresentando diferenciação estatisticamente relevante, os itens ligados à busca das empresas na eliminação de processos no sistema logístico como um todo demonstraram uma quantidade significativa de discordância em relação à teoria apresentada. As informações mostraram que as empresas utilizam o *cross docking* como uma maneira de movimentar o estoque por meio de um fluxo constante devido a uma capacidade física de estoque reduzida e, também, como uma maneira de garantir uma diferenciação em relação à prestação de serviços ao clientes comparado aos concorrentes.

Entende-se que o teste do qui-quadrado foi a melhor opção para assegurar a relevância das respostas e confirmar a existência de algumas diferenças consideráveis entre as teorias apresentadas aos respondentes.

Por fim, para futuros estudos, recomenda-se uma amostragem maior de empresas, para que se possa realizar uma análise fatorial e conferir com maior relevância estatística se os resultados são similares.

## **THE USE OF CROSS DOCKING OPERATION AND COST IN WHOLESALE TRADE OPERATIONS**

### **ABSTRACT**

This study aimed to verify whether the use of cross docking operations in wholesale trade is related to the cost of its logistics processes. To achieve its objective, the simple quantitative method was used, through the use of the Likert scale, where the return of questionnaire responses sent to 21 executives from companies in the wholesale and retail sector, characterized as medium and large, were analyzed. operating in the city of São Paulo. The results showed that, in the perception of executives participating in the research, the use of cross docking operations in wholesale trade has a direct impact on reducing costs in companies' logistics processes.

**Keywords:** Operation; Cross docking; Wholesaler; Cost.

### **Referências**

- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. 2012. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/918/915>. Acesso em: 11 jul. 2019.
- ALMEIDA, M. V. de; MARCONDES, R. C. A distribuição física como recurso estratégico de fabricantes de bens de consumo para a obtenção da vantagem competitiva. 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716303715>. Acesso em: 12 maio 2019.

- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2000.
- ALVES, E. B. *Consumo e sociedade: um olhar para a comunicação e as práticas de consumo*. Curitiba: Intersaberes, 2019.
- AMARANTE, M. S.; FREITAS, M. Análise dos fatores que contribuem para a implementação do *Cross Docking* na logística. 2018. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/pesquisa/article/view/406/498>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- BALLOU, R. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BALLOU, R. H. *Logística empresarial, transportes, administração de materiais, distribuição física*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARROSO, F. A operação de *Cross Docking*. 2001. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33388985/\\_01\\_Fabio\\_Barroso\\_Cross\\_Docking.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA\\_OPERACAO\\_DE\\_CROSS-DOCKING.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190820%2Fus-east-1%2F53%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20190820T210104Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=14de7087ce9950bde709f846268c90b46fd68b49f079fa3ec4763661d2245030](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33388985/_01_Fabio_Barroso_Cross_Docking.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_OPERACAO_DE_CROSS-DOCKING.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190820%2Fus-east-1%2F53%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190820T210104Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=14de7087ce9950bde709f846268c90b46fd68b49f079fa3ec4763661d2245030). Acesso em: 20 ago. 2019.
- BERTAGLIA, P. R. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J. *et al. Gestão logística da cadeia de suprimentos*. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- BRUNI, A. L. *A administração de custos, preços e lucros*. São Paulo: Atlas, 2018.
- BUCHSBAUM, P.; BUCHSBAUM, M. *Negócios S/A: administração na prática*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CAIXETA-FILHO, J. V.; MARTINS, R. S. *Gestão logística do transporte de cargas*. 1. ed., 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

- CASTIGLIONI, J. A. de M.; PIGOZZO, L. *Transporte e distribuição*. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- CAVANHA FILHO, A. O. *Logística: novos modelos*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001.
- CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 4. ed. São Paulo: Cengage, 2016.
- CORRÊA, H. L. *Administração de cadeias de suprimento e logística: o essencial*. São Paulo: Atlas, 2014.
- COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing: administração de empresas*. São Paulo: Pearson, 2012.
- DEFEO, J. A.; JURAN, J. M. *Fundamentos da qualidade para líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DE SORDI, J. O. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018
- DIAS, M. A. *Introdução à logística: fundamentos, práticas e integração*. São Paulo: Atlas, 2017.
- DUTRA, R. G. *Custos: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. de F. G. *Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC) e valor econômico agregado (EVA)*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FARIA, A. C.; ROBLES, L. T.; BIO, S. R. *Custos logísticos: discussão sob uma ótica diferenciada*. 2004. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2284/2284>. Acesso em: 22 maio 2019.
- GAMBLE, J. E.; THOMPSON JUNIOR, A. A. *Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva*. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- GARCIA, M.. *Logística reversa: uma alternativa para reduzir custos e criar valor*. 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1146.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1146.pdf). Acesso em: 12 maio 2019.
- GIACOBO, F.; CERETTA, P. S. *Planejamento logístico: uma ferramenta para o aprimoramento do nível de serviço*. 2010. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Paulo\\_Ceretta2/publication/267950288\\_V\\_V\\_I\\_I\\_S\\_PLANEJAMENTO\\_](https://www.researchgate.net/profile/Paulo_Ceretta2/publication/267950288_V_V_I_I_S_PLANEJAMENTO_)

- LOGISTICO\_UMA\_FERRAMENTA\_PARA\_O\_APRIMORAMENTO\_DO\_NIVEL\_DE\_SERVICO/links/552bbd3focf29b22c9c1e04d.pdf. Acesso em: 14 maio 2019.
- GONÇALVES, P. S. *Logística e cadeia de suprimentos: o essencial*. Barueri: Manole, 2013.
- HAYES, R. et al. *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Demografia das empresas 2013*. Rio de Janeiro: IBGE, 2015.
- KOTLER, P. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAISENS, G.; TELES, C. D.; MÜLLER, C. J. Avaliação dos custos logísticos em empresas do setor alimentício. 2007. Disponível em: [http://revistas.unisinos.br/index.php/estudos\\_tecnologicos/article/view/5732](http://revistas.unisinos.br/index.php/estudos_tecnologicos/article/view/5732). Acesso em: 12 maio 2019.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAS CASAS, A. L. *Administração de marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LIMA, M. Custos logísticos: uma visão gerencial. 1998. Disponível em: [http://www.logfacilba.com.br/media/Custos\\_Logisticos\\_Visao\\_geral.pdf](http://www.logfacilba.com.br/media/Custos_Logisticos_Visao_geral.pdf). Acesso em: 21 maio 2019.
- LIMA, M. Custos logísticos na economia brasileira. 2006. Disponível em: <http://files.puralogistica.webnode.com/200000007-b2c22b3bc3/custos-logisticos-no-brasil.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.
- LIMA, M. Os custos de armazenagem na logística moderna. 2000. Disponível em: [http://professorricardo.tripod.com/Artigo\\_13.pdf](http://professorricardo.tripod.com/Artigo_13.pdf). Acesso em: 20 ago. 2019.
- MARTEL, A.; VIEIRA, D. R. *Análise e projeto de redes logísticas*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4. ed., 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.
- MEGLIORI, E. *Custos*. São Paulo: Pearson, 2011.
- MERLO, E. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MICHEL, M. H. *Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- NAZÁRIO, P. A importância de sistemas de informação para a competitividade logística. 1999. Disponível em: <http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Textoo4.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

- NOGUEIRA, A. de S. *Logística empresarial: um guia prático de operações logísticas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 3 ed. São Paulo: Elsevier, 2007.
- NOVAES, A. G.; TAKEBAYASHI, F.; BRIESEMEISTER, R. *Cross-Docking em centros logísticos de distribuição urbana: considerações sobre operação e modelagem*. 2015. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/795>. Acesso em: 12 jul. 2019.
- OLIVEIRA, D. de P. R. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, P. F.; PIZZOLATO, N. R. A eficiência da distribuição através da prática do Cross Docking. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. Artigo [...]*. Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: [http://www.gestori.com.br/website/diversos/artigos/cross\\_docking.pdf](http://www.gestori.com.br/website/diversos/artigos/cross_docking.pdf). Acesso em: 12 maio 2019.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JUNIOR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PAOLESCHI, B. *Estoques e armazenagem*. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- PORTER, M. *Cinco forças competitivas que moldam as estratégias*. São Paulo: Harvard Business Review, 2008.
- POZO, H. *Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- PROENÇA, A. *et al. Gestão da inovação e competitividade no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROMERO, C. B. A. *Gestão de marketing no varejo: conceitos, orientações e práticas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- SILVA, R. N. S.; LINS, L. dos S. *Gestão de custos: contabilidade, controle e análise*. São Paulo: Atlas, 2017.
- WERNKE, R. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



São Paulo, v. 3,  
n. 2, p. 59-97,  
jul./dez. 2021

## OMNICHANNEL NO VAREJO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

### Janaína Aparecida Nogueira de Almeida

Bacharel em Administração pela Faculdade Unida de Suzano. Especialista em Gestão de Negócios pela Universidade de Mogi das Cruzes. Especialista em Varejo e Mercado de Consumo pela Universidade de São Paulo. Analista de produtos no varejo.

### Natália Varela da Rocha Kloeckner

Mestre em Logística e Pesquisa Operacional pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Graduada em Ciências Econômicas pela UFC e em Administração de Empresas pela Universidade Estácio de Sá (Unesa). MBA em Varejo e Mercado de Consumo pela USP.

### RESUMO

A estratégia omnichannel é uma tendência está sendo estudada e experimentada no mercado varejista, em todo o mundo. Entende-se por omnichannel a estratégia de integração de distintos canais de venda à experiência do consumidor. Este artigo analisa a produção científica sobre o omnichannel no varejo. Assim, foi realizado um estudo bibliométrico de 104 artigos coletados da plataforma Web of Science, entre os anos de 2015 e 2020, que abordam o tema. Foi tratada a evolução de publicações ao longo do

período pesquisado, os autores de maior destaque, as fontes de publicação, os artigos com maior número de citações e seus objetivos de pesquisa. Os resultados indicam que este é um tema que está ganhando destaque em meio à comunidade científica. Isso evidencia-se na observação, principalmente a partir de 2018, de uma maior abrangência de estudos com foco em seu poder de inovação tecnológica e transformação no comportamento de compra do consumidor no mercado varejista.

**Palavras-chave:** Tecnologia; Integração de canais; Estratégia.

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação do varejo e o avanço tecnológico estão em constante evolução e inovação, pois os desafios de se criarem vantagens competitivas que atendam aos desejos dos clientes só crescem com o passar dos tempos (Bonilha, 2016). O omnichannel é uma forte tendência no atendimento de novas conexões no mercado. Essa estratégia busca oferecer ao cliente uma experiência de compra dinâmica, que permite a escolha de onde, como e quando quer ser atendido, comprar e receber seu produto. Tudo em perfeita sinergia.

As lojas e vendedores não deixarão de existir se o cliente pesquisar preços e informações técnicas no canal *on-line*, ir ao estabelecimento para ver ou provar o produto e finalizar a compra pelo *on-line* para retirar na loja. No entanto, a interação entre consumidor e varejista irá mudar; as lojas, além de pontos de venda, passarão a ser grandes *showrooms*, onde os vendedores também serão curadores, ou seja, apresentarão os melhores produtos ou serviços, conforme o perfil do consumidor, bem como benefícios e vantagens que o cliente irá adquirir com a compra, seja no canal físico, seja no digital (Santana, 2015).

Ao tomar conhecimento dessas premissas, o varejista pode criar grandes oportunidades de visibilidade para o seu negócio, criar experiências de compras para o consumidor ou até mesmo fidelizar o cliente, expandindo a sua marca. Pelo canal físico ou virtual, o cliente deve perceber que possui preços equalizados, sortimento de produtos, promoções de vendas, liberda-

de e controle de decisão, atendimento personalizado e a interatividade entre os canais de vendas (Zago, 2017).

Os aparelhos de *smartphones* e *tablets* são fortes aliados nesse processo de comunicação entre o varejo e o cliente; a cada dia a tecnologia vem inovando mais na junção das lojas *on-line* e *off-line*. As pessoas podem consultar o que desejam e decidir, muitas vezes no mesmo momento, se querem ou não exercer seu poder de comprar. Nesse processo de interação do cliente com a internet, as empresas têm a possibilidade de coletar, processar e analisar dados de intenção e efetivação das compras, sendo também possível estudar o comportamento do consumidor e estratégias para tomadas de decisões mais assertivas (Carvalho, 2019).

Em um contexto de inovação tecnológica, as pessoas por trás do funcionamento dessa “engrenagem” precisam estar comprometidas para que tudo ocorra de forma eficiente e que atenda bem ao cliente. Assim como as empresas também devem oferecer condições favoráveis de trabalho a todos os envolvidos na cadeia de valores (Moro, 2016).

A busca por atender o cliente com excelência exige da empresa a interação de setores como vendas, marketing, compras, desenvolvimento tecnológico, logística e operações. A conexão entre as áreas é determinante, principalmente na elaboração de estratégias de mercado, no estudo de comportamento do cliente e na gestão da cadeia de suprimento. No momento em que o varejista opta por realizar suas vendas nos canais físicos e digitais, o uso da tecnologia se faz ainda mais presente, pois além do contato interno entre as pessoas, deve existir a relação digital entre os diversos canais de vendas e seus fluxos de operações. Cada canal possui sua particularidade, no entanto, deve ser gerido de forma cooperativa (Pacheco, 2018).

Assim, a integração de todo o processo se faz essencial, pois pode definir a diferença entre o lucro ou prejuízo de uma organização. Para uma empresa se manter saudável, deve estudar o comportamento de compra do cliente, desenvolver um sistema de armazenagem e entrega de produtos e equilibrar suas compras. Uma gestão eficiente e um sistema tecnológico

que possa realizar toda essa leitura do fluxo do produto são primordiais em qualquer organização que tenha foco de atendimento ao cliente em todos os canais de vendas, e que esteja disposta a utilizar a transformação digital como fonte de renovação e crescimento (Martelli; Dandaro, 2015).

Em um mercado no qual o cliente é o foco e diante do surgimento de tantas tecnologias e ferramentas de gestão voltadas para o varejo, este trabalho almeja mensurar o conhecimento sobre o omnichannel no varejo por meio de um estudo bibliométrico dos artigos publicados nos últimos cinco anos na plataforma Web of Science (WoS).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Varejo físico e digital**

Antigamente, a atividade varejista era identificada como escambo, em que ocorria a troca de mercadorias ou bens de consumo excedentes à produção. No mercado primário, os negociantes escolheram as especiarias como moeda de troca, seguidos do extrativismo, da agricultura e da atividade pastoril. No mercado secundário, a criação das máquinas a vapor e a produção industrial tomaram conta do mundo, dando início à Revolução Industrial, que continuou a se desenvolver até os dias atuais e que, por consequência, contribuiu diretamente para o crescimento do varejo (Hillmann, 2013).

O varejo é o canal do comércio que promove a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor, para uso próprio. É uma importante ligação entre as marcas e o cliente final, que, muitas vezes gerido pelo impulso da oportunidade que o varejista oferece por meio de propagandas e promoções, decide efetuar a compra quando está na loja, seja ela física ou digital. O lojista observa esses tipos de comportamento do consumidor com muita atenção e, com base nisso, desenvolve novas estratégias para atrair cada vez mais o comprador (Kotler; Armstrong, 2015). A Figura 1 mostra que o varejo pode ser classificado por tipos.

Figura 1

### Tipos de instituições varejistas



Fonte: Ferreira Junior e Centa (2014).

Tais tipos, expressos na Figura 1, são entendidas conforme apresentadas a seguir.

**Instituições independentes:** são lojas únicas, geralmente pequenas e familiares, com poucos recursos tecnológicos e poder de barganha.

**Rede:** possui mais de uma loja sob a mesma direção, com alto nível tecnológico e poder de barganha com os fornecedores. As compras normalmente são controladas pela sede.

**Franquia:** o franqueador repassa ao franqueado o nome, o conhecimento, o sistema operacional e o marketing para gerir a marca, sendo permitida a venda exclusiva de produtos ou serviços do franqueador.

**Departamentos alugados:** são espaços dentro de lojas de varejos alugados e gerenciados por outra empresa.

**Sistema de marketing digital:** é o sistema corporativo em que uma empresa passa a ter direito sobre determinada atividade da outra. Esse acordo entre ambas normalmente tem por objetivo a economia de escala.

**Varejo alimentício:** como o próprio nome já diz, são lojas que comercializam alimentos prontos, congelados ou refrigerados.

**Varejo não alimentício:** são lojas especializadas nos mais diversos segmentos, de roupas e calçados até automóveis ou materiais de construção em geral.

**Varejo de serviço:** o consumidor procura serviços como dentistas, médicos, esteticistas.

**Marketing direto:** é a relação direta do fornecedor com o consumidor, ou seja, as ações de marketing são direcionadas de forma específica para cada consumidor.

**Vendas diretas:** venda de produto realizada do vendedor direto para o consumidor.

**Máquinas de vendas (*vending machines*):** a máquina tem uma seleção de produtos que o cliente paga e pode escolher qual produto deseja.

**Varejo virtual ou eletrônico:** são vendas realizadas por meios eletrônicos, como a internet ou aplicativos (app).

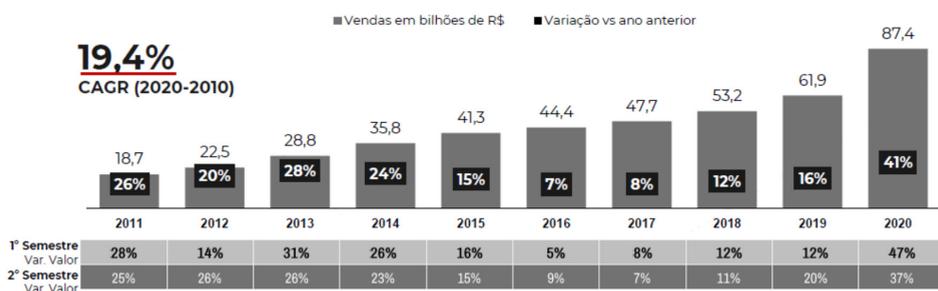
Desde 2001, a Ebit, empresa que mensura a importância das lojas virtuais a partir da percepção de consumidores, produz o relatório intitulado Webshoppers. Tal relatório configura-se como um dos estudos mais importantes sobre o comércio eletrônico brasileiro. Em 2018, a Ebit foi comprada pela Nielsen, outra importante empresa que gera pesquisa e informação sobre o mercado. As pesquisas são realizadas com os consumidores pelo envio dos dados dos pedidos das empresas conveniadas à Ebit/Nielsen, ou por meio de *banners* de pesquisas que ficam na saída das lojas, ou ainda, por pesquisas enviadas por *e-mails*. A Nielsen possui um protocolo global para classificar quais segmentos irão participar da pesquisa. Esse protocolo é definido pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas [CNAE] das

empresas de varejo *on-line*, sendo que essas categorias ainda são divididas em subcategorias (Ebit/Nielsen, 2021).

Na Figura 2, o resultado da pesquisa Ebit/Nielsen apresenta as vendas e a evolução do comércio eletrônico na última década, com destaque para o ano de 2020, quando se chegou à marca histórica de R\$ 87 bilhões em vendas.

Figura 2

### Vendas do *e-commerce* – evolução do comércio eletrônico brasileiro

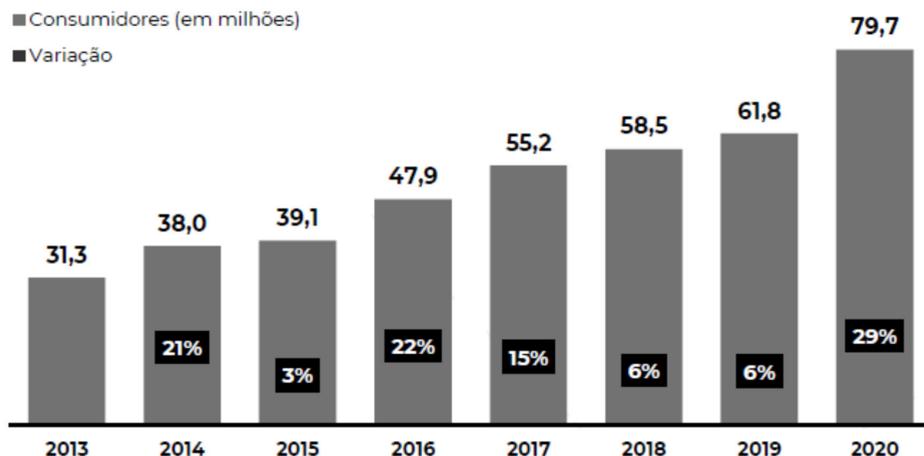


Fonte: Ebit/Nielsen, Webshoppers 43 (2020).

Conforme a Figura 3, todo esse crescimento em vendas no ano de 2020 foi gerado pelos 79,7 milhões de consumidores do *e-commerce* — um crescimento de 17,9 milhões de consumidores em relação ao ano anterior, sendo que 13,2 milhões desses consumidores são novos.

Figura 3

### Total de consumidores do e-commerce



Fonte: Ebit/Nielsen, Webshoppers 43 (2020).

Outros fatores também impulsionados por esse crescimento foram a quantidade de pedidos, que foi de 14,8 milhões (2019) para 19,4 milhões (2020), bem como o ticket médio, que foi de R\$ 417 (2019) para R\$ 452 (2020). As datas sazonais representaram 34% do faturamento total do comércio eletrônico, com destaque para o Dia dos Namorados, que teve um crescimento de 91% em faturamento, além do frete grátis como grande motivador dos consumidores no momento de fechar a compra — tudo isso em decorrência da pandemia da Covid-19, do isolamento social, das restrições de funcionamento e do fechamento do comércio físico (Ebit/Nielsen, 2021).

## 2.2 Omnichannel

O varejo omnichannel chegou em um tempo em que a necessidade de interação entre varejista e cliente é primordial. Ele habilitou ao cliente a eliminar seu deslocamento até as lojas para adquirir aquilo que deseja com-

prar, com destaque para as operações eletrônicas. No omnichannel o cliente tem acesso a uma grande variedade de produtos, algo importante no momento de tomar a decisão de compra. Por sua vez, nesse modelo, o varejista desenvolve uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, principalmente pela grande variedade nas faixas de preços e pela possibilidade de retirar seu produto em qualquer loja da rede (Machado; Crispim, 2017).

Nos anos 2000, o objetivo do omnichannel era manter o cliente no foco do negócio, tanto que antes o omnichannel era conhecido como *customer centricity*. Foi só no ano de 2011 que o termo se popularizou nos EUA, após os comerciantes perceberem a baixa adesão da população às compras *on-line*. Foi quando também perceberam que precisavam fazer algo para reverter o cenário. Logo se deram conta de que era necessário integrar todos os canais em um só (Geber; Luz, 2020).

O omnichannel se mostra a favor de minimizar a redução e o abandono dos clientes para com as marcas. Por meio da comunicação tecnológica (*smartphones, tablets, aplicativos, mensagens de voz, vídeo e texto*), o varejo e outros canais se fazem presentes na vida e rotina de seus clientes. Assim, a necessidade de promover uma experiência cada vez mais atrativa e encantadora faz com que as marcas usem outros recursos para ter o cliente cada vez mais próximo (Madruga, 2018).

A empresa, quando planeja oferecer esse tipo de experiência, deve se preparar muito bem, pois é o tipo de estratégia que pode afetar o negócio tanto de uma forma positiva quanto negativa. Tudo deve ser muito bem pautado pela integração entre os diversos canais envolvidos em atender as necessidades do consumidor, dos fabricantes, atacados, varejos e especialistas (Coughlan, 2012).

Nesse processo, entre a empresa e o cliente final, o departamento de marketing tem um papel importantíssimo, pois toda a comunicação integrada padrão (*banner, outdoor etc.*) e digital (*redes sociais, e-mails, buscadores, sites, mídias pagas etc.*) deve ser realizada por eles. Assim, quanto mais a marca entregar aquilo que os clientes desejam, esperam e buscam, mais

fiéis eles serão, o que contribui para a entrada de novos consumidores (Geber; Luz, 2020).

O omnichannel deve ter como principais características o foco no cliente, oferecer vantagens e oportunidades, ter tudo o que o cliente busca e atender de forma personalizada e sem criar obstáculos (Geber; Luz, 2020).

Como benefícios, o omnichannel traz a comunicação em diversos canais, a integração dos canais com a base de dados da empresa, que oferece todas as informações necessárias para buscar novas soluções de excelência no atendimento ao cliente, além de redução de custo ao compartilhar recursos entre canais, bem como a redução de custos logísticos (Geber; Luz, 2020).

Quando o cliente começa a frequentar todos os canais de uma empresa, esta passa a conhecer melhor suas necessidades e desejos, podendo estreitar cada vez mais sua relação com o consumidor, além de melhorar o sortimento, as ações de marketing e a visibilidade da marca (Madruga, 2018).

### **3. MÉTODO DE PESQUISA**

Este trabalho adota a análise bibliométrica utilizando a base de publicações da Web of Science (WoS), sobre artigos e estudos a respeito de como o omnichannel no varejo vem sendo construído ao longo dos últimos cinco anos. Esse período foi adotado neste estudo pelo entendimento das pesquisadoras de que se trata de uma janela de tempo admissível para acompanhar mudanças significativas na literatura, dada a dinâmica do tema proposto. Espera-se que o cruzamento dos dados adquiridos nesta pesquisa proporcione informações de comportamento da tendência do conceito como é apresentado no mercado.

### **4. MÉTODO DE TRABALHO**

Por meio da Biblioteca da Universidade de São Paulo (USP), unidade Esalq, foram extraídas informações de como realizar as configurações de acesso ao Virtual Private Network (VPN), ou Rede Privada Virtual (RPV), em português, para ter acesso aos artigos do portal da WoS. Ao finalizar a

primeira parte de instalação do VPN, o portal WoS foi acessado e no campo “Selecione uma base de dados” foi selecionado o filtro “Principal Coleção do Web of Science”; na “Pesquisa Básica” foi utilizado o filtro por “Tópico” e foi inserida a *sting*: “omnichannel” AND “retail”, sendo o “Tempo estipulado” para análise o período entre os anos de 2015 e 2020, ou seja, os últimos cinco anos. O método de coleta obteve como resultado 104 publicações sobre o assunto. Tais artigos coletados foram lidos e categorizados, e seus resultados são apresentados na próxima seção. Todavia, ressalta-se que esse levantamento foi realizado em janeiro de 2021.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da análise bibliométrica foram divididos em cinco subseções: desenvolvimento dos trabalhos científicos, autores mais expressivos, fontes de publicações de maior destaque, a forte influência e impacto das citações e participação em eventos acadêmicos.

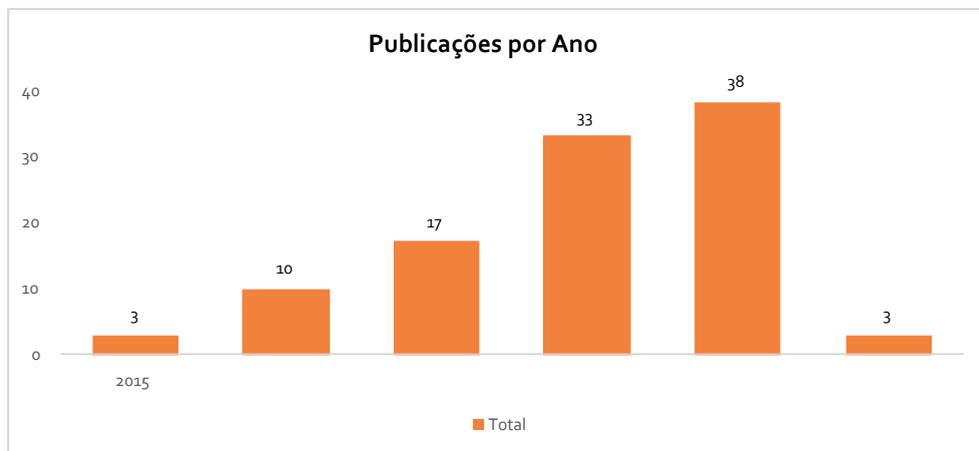
### 5.1 Desenvolvimento dos trabalhos científicos

De acordo com a pesquisa realizada, observou-se que as produções científicas sobre omnichannel e varejo nos anos de 2018 e 2019 tiveram crescimento expressivo, o que representa 68% dos 104 artigos publicados no período da pesquisa. No entanto, em 2020 esses números foram fortemente impactados pelas várias transformações que ocorreram nesse mesmo ano, principalmente em função da pandemia da Covid-19. Ressalta-se que a instauração da pandemia fez com que as aulas em escolas e universidades fossem paralisadas, prejudicando mais de 90% de estudantes em todo o mundo (Dias; Pinto, 2020).

Essas mudanças, que também afetaram a educação, fizeram a quantidade de publicações retornar a resultados de 2015, o que significa uma queda de 92% no número de publicações no ano de 2020, quando comparado com o ano de 2019. No Gráfico 1 essa informação pode ser vista com maior clareza.

## Gráfico 1

### Desenvolvimento dos trabalhos científicos



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em resultados da pesquisa.

Em paralelo à queda das publicações científicas, em 2020 viu-se que o comportamento do consumidor vinha sendo alterado pela “omnicanalidade” no varejo. Isso fez os varejistas olharem com mais atenção para os vários canais de atendimento, unificando por meio da tecnologia a experiência de compra do cliente (Savastano; Bellini; D’Ascenzo, 2019).

### 5.2 Autores mais expressivos

Na análise realizada, obteve-se um resultado de 261 autores diferentes, responsáveis por escrever os 104 artigos da pesquisa, sendo que o total representa uma média de 2,6 autores por artigo. Grande parte desses autores produziu apenas um artigo. Na Tabela 1 foram destacados os 18 autores que escreveram entre dois e cinco artigos.

Tabela 1

### Autores com mais de dois artigos escritos

Autores	Número de artigos escritos
Macharis, Cathy	5
Verlinde, Sara	5
Rai, Heleen Buldeo	5
Su, Xuanming	3
Lim, Stanley Frederick W. T.	3
Gallino, Santiago	3
Gao, Fei	3
Moreno, Antonio	2
Domanski, Roman	2
Berman, Barry	2
Adamczak, Michal	2
Karjaluoto, Heikki	2
Srai, Jagjit Singh	2
He, Yi	2
Tyrvaainen, Olli	2
Huseyinoglu, Isik Ozge Yumurtaci	2
Kang, Ju-Young M.	2
Xu, Qingyun	2

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em resultados da pesquisa.

### 5.3 Fontes de publicações de maior destaque

As 54 fontes de publicações, dos 104 artigos científicos levantados pela WoS, ampliam ainda mais a credibilidades dos fatos e autores que pesquisaram e escreveram sobre os temas omnichannel e varejo. Na Tabela 2 são citadas as 15 maiores fontes de publicações.

Essas fontes são responsáveis por divulgar 53% dos artigos utilizados nesta análise bibliométrica, o que representa uma média de 3,66 artigos publicados por fonte.

As fontes são reconhecidas mundialmente por atuar com escolas e universidades, compartilhando conhecimento, incentivando a pesquisa e pro-

vocando debates e críticas relevantes e positivas para o desenvolvimento profissional e do mercado como um todo.

## Tabela 2

### As 15 maiores fontes de publicações de artigos científicos sobre omnichannel e varejo

Fonte	Total de publicações	Autores	Título da publicação
<b><i>International Journal of Retail &amp; Distribution Management</i></b>	9	Aw, Eugene Cheng-Xi	Understanding the webrooming phenomenon Shopping motivation, channel-related benefits and costs
		Bai, Hui Feng; McColl, Julie; Moore, Christopher	Luxury retailers' entry and expansion strategies in China
		Berman, Barry; Thelen, Shawn	Planning and implementing an effective omnichannel marketing program
		Huseyinoglu, Isik Ozge Yumurtaci; Galipoglu, Erdem; Kotzab, Herbert	Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing: Insights from Germany and Turkey
		Ieva, Marco; Ziliani, Cristina	Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience
		Rai, Heleen Buldeo; Verlinde, Sara; Macharis, Cathy	The next day, free delivery myth unraveled: Possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment
		Savastano, Marco; Bellini, Francesco; D'Ascenzo, Fabrizio; De Marco, Marco	Technology adoption for the integration of online-offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment
		Xu, Jianjun; Cao, Lanlan	Optimal in-store inventory policy for omnichannel retailers in franchising networks
		Zhang, Jingran; Onal, Sevilyay; Das, Rohit; Helminsky, Amanda; Das, Sanchoy	Fulfilment time performance of online retailers: an empirical analysis

Tabela 2

As 15 maiores fontes de publicações de artigos científicos sobre omnichannel e varejo

Fonte	Total de publicações	Autores	Título da publicação
<b><i>Journal of Retailing and Consumer Services</i></b>	6	Adivar, Burcu; Huseyinoglu, Isik Ozge Yumurtaci; Christopher, Martin	A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains
		Blom, Angelica; Lange, Fredrik; Hess, Ronald L., Jr.	Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image
		Chatterjee, Patrali; Kumar, Archana	Consumer willingness to pay across retail channels
		Dai, Bo; Pelton, Lou E.	Exploring consumers' skincare retail patronage
<b><i>Management Science</i></b>	5	Bell, David R.; Gallino, Santiago; Moreno, Antonio	Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits
		Gallino, Santiago; Moreno, Antonio; Stamatopoulos, Ioannis	Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management
		Gao, Fei; Su, Xuanming	Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store
			Omnichannel Service Operations with Online and Offline Self-Order Technologies
		Zhang, Dennis J.; Dai, Hengchen; Dong, Lingxiu; Wu, Qian; Guo, Lifan; Liu, Xiaofei	The Value of Pop-Up Stores on Retailing Platforms: Evidence from a Field Experiment with Alibaba
<b><i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i></b>	5	Daugherty, Patricia J.; Bolumole, Yemisi; Grawe, Scott J.	The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research
		Larke, Roy; Kilgour, Mark; O'Connor, Huw	Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing
		Lim, Stanley Frederick W. T.; Jin, Xin; Srail, Jagjit Singh	Consumer-driven e-commerce: A literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models
		Morenza-Cinos, Marc; Casamayor-Pujol, Victor; Pous, Rafael	Stock visibility for retail using an RFID robot

Tabela 2

As 15 maiores fontes de publicações de artigos científicos sobre omnichannel e varejo

Fonte	Total de publicações	Autores	Título da publicação
<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>	5	Rai, Heleen Buldeo; Verlinde, Sara; Macharis, Cathy; Schoutteet, Penelope; Vanhaverbeke, Lieselot	Logistics outsourcing in omnichannel retail: State of practice and service recommendations
<i>Decision Support Systems</i>	4	Frishammar, Johan; Cenamor, Javier; Cavalli-Bjorkman, Harald; Hernell, Emma; Carlsson, Johan	Digital strategies for two-sided markets: A case study of shopping malls
		Li, Yang; Liu, Hefu; Lim, Eric T. K.; Goh, Jie Mein; Yang, Feng; Lee, Matthew K. O.	Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs
		Wang, Shen-Tsu	Integrating KPSO and C5.0 to analyze the omnichannel solutions for optimizing telecommunication retail
		Wiener, Martin; Hossbach, Nadja; Saunders, Carol	Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models
<i>Revista Brasileira de Marketing</i>	3	Autran de Moraes, Aline Silva; Hoeckesfeld, Lenoir; Sarquis, Alessio Bessa; Mussi, Clarissa Carneiro	Omnichannel as a strategy of innovation in young fashion retail in Brazil
		João, Belmiro do Nascimento; Pastore, Ricardo	Research in omnichannel retail: a systematic review and quantitative content analysis
		Varotto, Luis Fernando	Retail in Brazil: historical rescue and trends
<i>M&amp;Som-Manufacturing &amp; Service Operations Management</i>	2	Gao, Fei; Su, Xuanming	Online and Offline Information for Omnichannel Retailing
		Harsha, Pavithra; Subramanian, Shivaram; Uichanco, Joline	Dynamic Pricing of Omnichannel Inventories

Tabela 2

As 15 maiores fontes de publicações de artigos científicos sobre omnichannel e varejo

Fonte	Total de publicações	Autores	Título da publicação
<i>Journal of Business Research</i>	2	Grewal, Dhruv; Roggeveen, Anne L.; Nordfalt, Jens	Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues
		Saghiri, Soroosh; Wilding, Richard; Mena, Carlos; Bourlakis, Michael	Toward a three-dimensional framework for omni-channel
<i>International Review of Retail Distribution and Consumer Research</i>	2	Hickman, Ellie; Kharouf, Husni; Sekhon, Harjit	An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience
		Swoboda, Bernhard; Weindel, Julia; Schramm-Klein, Hanna	Crosswise and reciprocal interdependencies within retailers' multichannel structures
<i>International Journal of Logistics Management</i>	2	Hoehle, Hartmut; Aloysius, John A.; Chan, Frank; Venkatesh, Viswanath	Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: Enabling logistics and supply chain analytics
		Taylor, Daniel; Brockhaus, Sebastian; Knemeyer, A. Michael; Murphy, Paul	Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry
<i>Journal of Marketing Channels</i>	2	Costa e Silva, Susana; Martins, Carla Carvalho; de Sousa, João Martins	Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance
		Kondo, Kimihiko	Retail corporate groups: Challenges of omnichannel management in Japan
<i>Marketing Science</i>	2	Dzyabura, Dada; Jagabathula, Srikanth; Muller, Eitan	Accounting for Discrepancies Between Online and Offline Product Evaluations
		Kireyev, Pavel; Kumar, Vineet; Ofek, Elie	Match Your Own Price? Self-Matching as a Retailer's Multichannel Pricing Strategy
<i>Ifac Papersonline</i>	2	Pereira, Marina Meireles; de Oliveira, Djonathan Luiz; Portela Santos, Pedro Pfeifer; Frazzon, Enzo Morosini	Predictive and Adaptive Management Approach for Omnichannel Retailing Supply Chains

Tabela 2

As 15 maiores fontes de publicações de artigos científicos sobre omnichannel e varejo

Fonte	Total de publicações	Autores	Título da publicação
<i>Ifac Papersonline</i>	2	Rai, Heleen Buldeo; Verlinde, Sara; Macharis, Cathy	How Are Logistics Service Providers Adapting to Omnichannel retail?
<i>Business Horizons</i>	2	Berman, Barry	Flatlined: Combatting the death of retail Check for updates stores
		Caro, Felipe; Sadr, Ramin	The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand
<i>Sustainability</i>	2	Kang, Jongsoo; Majer, Marko; Kim, Hyun-Jung	Empirical Study of Omnichannel Purchasing Pattern with Real Customer Data from Health and Lifestyle Company
		Rai, Heleen Buldeo; Mommens, Koen; Verlinde, Sara; Macharis, Cathy	How Does Consumers' Omnichannel Shopping Behaviour Translate into Travel and Transport Impacts? Case-Study of a Footwear Retailer in Belgium

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em resultados da pesquisa.

#### 5.4 A forte influência e impacto das citações

A citação é um forte indicador que mede a influência e o impacto dos artigos científicos, autores e instituições de pesquisa, podendo indicar os temas mais relevantes do momento e que pedem maior atenção dos pesquisadores. Os 104 artigos pesquisados na WoS no período de 2015 a 2020 somam um total de 1.515 citações, ou seja, uma média de 14,57 citações por item, o que demonstra que os artigos foram citados 21 vezes ou mais durante o período da análise. Na Tabela 3 são apresentados os sete artigos com mais de 50 citações e seus objetivos e benefícios para o omnichannel e o varejo.

Tabela 3

Os sete artigos com mais de 50 citações e os objetivos para o omnichannel e o varejo

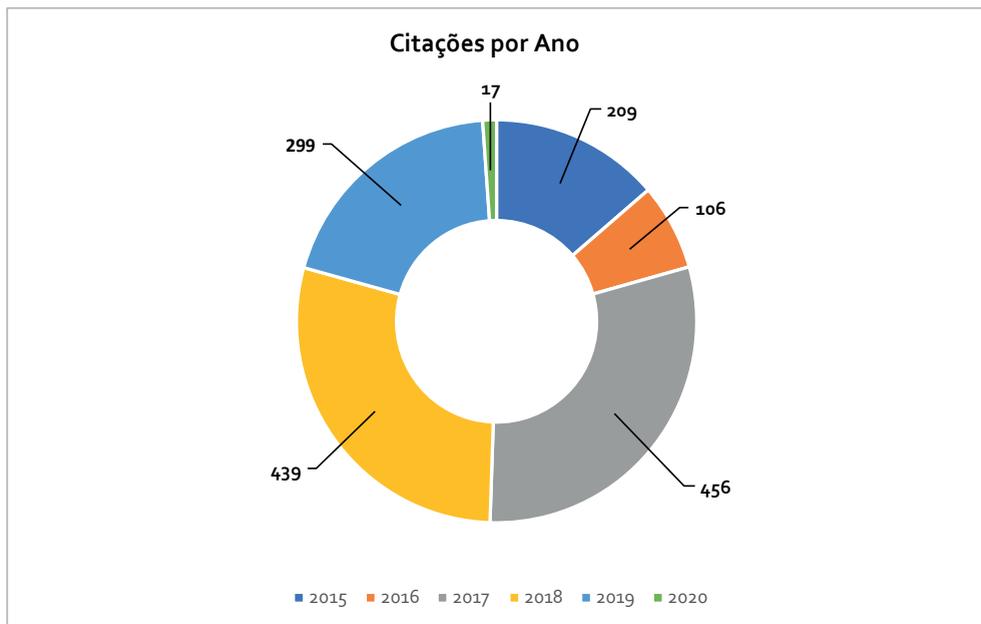
Título	Autores	Total de citações	Objetivos da pesquisa segundo os autores
<b>Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration</b>	Herhausen, Dennis; Binder, Jochen; Schoegel, Marcus; Herrmann, Andreas	162	Examinar o impacto da integração de canais <i>on-line-off-line</i> (OI). Como integrar o acesso e o conhecimento sobre o canal <i>off-line</i> em um canal <i>on-line</i> .
<b>Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store</b>	Gao, Fei; Su, Xuanming	128	Estudar o impacto da iniciativa BOPS nas operações das lojas.
<b>Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits</b>	Bell, David R.; Gallino, Santiago; Moreno, Antonio	81	Estudar a introdução de <i>showrooms</i> , combinando o atendimento <i>on-line</i> que usa gerenciador de estoque.
<b>Toward a three-dimensional framework for omni-channel</b>	Saghiri, Soroosh; Wilding, Richard; Mena, Carlos; Bourlakis, Michael	73	Desenvolver um sistema omnichannel, composto por estágio de canal, tipo de canal e agente de canal. Integrar e visibilizar ferramentas que apoiam a implementação da estrutura omnichannel.
<b>Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention</b>	Juaneda-Ayensa, Emma; Mosquera, Ana; Sierra Murillo, Yolanda	69	Identificar os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores omnicanal usando novas tecnologias durante o processo de compra.
<b>Online and Offline Information for Omnichannel Retailing</b>	Gao, Fei; Su, Xuanming	69	Estudar como os varejistas podem fornecer informações <i>on-line</i> e <i>off-line</i> para consumidores omnicanal que estrategicamente escolhem se reúnem informações <i>on-line</i> ou <i>off-line</i> e se compram produtos <i>on-line</i> ou <i>off-line</i> .
<b>Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management</b>	Gallino, Santiago; Moreno, Antonio; Stamatopoulos, Ioannis	53	Estudar os efeitos da introdução do cross-channel na dispersão geral das vendas dos varejistas e as implicações para o gerenciamento de estoque.

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em resultados da pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta um panorama geral das citações do período pesquisado.

Gráfico 2

Citações no período pesquisado



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em resultados da pesquisa.

### 5.5 Participação em eventos acadêmicos

A disseminação dos temas omnichannel e varejo em eventos acadêmicos ainda é muito baixa. Dos 104 artigos científicos desta análise, apenas 19 participaram de alguma conferência ou simpósio no período da pesquisa, o que representa apenas 18% do total de publicações.

Para discutir assuntos que a cada dia estarão mais presentes na vida dos consumidores e varejistas, que fazem parte do mundo tecnológico ou que dele venha a se beneficiar, as atenções devem se voltar para esse tipo de conteúdo, pois por meio da tecnologia novas vantagens competitivas e

experiências surgirão, e muitas barreiras serão quebradas entre os canais *on-line* e *off-line* (Luo; Fan; Zhang. 2016)

A Tabela 4 traz os artigos que tiveram participação em eventos acadêmicos por título, autor, conferência, ano, cidade e país.

Tabela 4

### Artigos com participação em eventos acadêmicos

Título	Autores	Título da conferência	Ano	Cidade	País
<b>Maintaining Competitive Edges in Omnichannel Retailing</b>	Shi, Fanjuan; Marini, Jean-Luc	26th International-Business-Information-Management-Association Conference	2015	Madri	Espanha
<b>Examining the anatomy of last-mile distribution in e-commerce</b>	Lim, Stanley Frederick W. T.; Srai, Jagjit Singh	23rd International EurOMA Conference (EurOMA) on Interactions	2016	Trondheim	Noruega
<b>Key Aspects of Logistics for Online Store and Multi-channel Distribution</b>	Drabik, Peter; Zamecnik, Peter	16th International Joint Conference on Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment	2016	Praga	República Tcheca
<b>An Inventory Decision Model of BOPS Retailing Considering Cross-selling</b>	Liu, Yongmei; Kuang, Bo; Fan, Chen	15th Wuhan International Conference on E-Business (Whiceb)	2016	Wuhan	China
<b>Dynamic Pricing of Omnichannel Inventories</b>	Harsha, Pavithra; Subramanian, Shivaram; Uichanco, Joline	Manufacturing and Service Operations Management (M and SOM) Annual Conference on Practice-Based Research Competition	2017	Catonsville	Estados Unidos
<b>Customer behaviour in retailing and influencing factors during the purchase in the context of omnichannel retailing</b>	Nendwich, Michael	9th International Scientific Conference on New Challenges of Economic and Business Development - Digital Economy	2017	Riga	Letônia
<b>Complaining at the Store or Through Social Media: The Influence of the Purchase Channel, Satisfaction, and Commitment</b>	Frasquet, Marta; Jose Miquel, Maria; Molla, Alejandro	4th International Conference on Research on National Brand & Private Label Marketing (NB&PL)	2017	Barcelona	Espanha

Tabela 4

Artigos com participação em eventos acadêmicos

Título	Autores	Título da conferência	Ano	Cidade	País
<b>Acceptance of Personalization in Omnichannel Retailing</b>	Wetzlinger, Werner; Auinger, Andreas; Kindermann, Harald; Schoenberger, Wolfgang	4th International Conference on HCI in Business, Government and Organizations (HCIBGO) held as part of the 19th International Conference on Human-Computer Interaction (HCI)	2017	Vancouver	Canadá
<b>Optimal in-store inventory policy for omnichannel retailers in franchising networks</b>	Xu, Jianjun; Cao, Lanlan	Colloquium on European Research in Retailing	2018	Londres	Inglaterra
<b>Exploring Omnichannel Retailing Differences and Preferences Among Consumer Generations</b>	Popa, Iulia Diana; Dabija, Dan-Cristian; Grant, David B.	9th Griffiths-School-of-Management Annual Conference (GSMAC) on Business, Entrepreneurship and Ethics	2018	Oradea	Romênia
<b>Consumer Model Transformation in the Digital Economy Era</b>	Kozlova, O. A.; Sukhostav, E. V.; Anashkina, N. A.; Tkachenko, O. N.; Shatskaya, E.	5th National Scientific and Practical Conference on Perspectives on the Use of New Information and Communication Technology (ICT) in the Modern Economy	2018	Pyatigorsk	Rússia
<b>Coexistence of traditional sales channel and e-commerce from the point of view of logistics costs: calculation model</b>	Adamczak, Michal; Domanski, Roman; Cyplik, Piotr	18th International Scientific Conference on Business Logistics in Modern Management	2018	Osijek	Croácia
<b>Predictive and Adaptive Management Approach for Omnichannel Retailing Supply Chains</b>	Pereira, Marina Meireles; de Oliveira, Djonathan Luiz; Portela Santos, Pedro Pfeifer; Frazzon, Enzo Morosini	16th Ifac Symposium on Information Control Problems in Manufacturing (Incom)	2018	Bergamo	Itália
<b>How Are Logistics Service Providers Adapting to Omnichannel retail?</b>	Rai, Heleen Buldeo; Verlinde, Sara; Macharis, Cathy	16th Ifac Symposium on Information Control Problems in Manufacturing (Incom)	2018	Bergamo	Itália
<b>Omnichannel experience - towards successful channel integration in retail</b>	Tyrvaainen, Olli; Karjaluoto, Heikki	11th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business - Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice	2018	Valletta	Malta

Tabela 4

Artigos com participação em eventos acadêmicos

Título	Autores	Título da conferência	Ano	Cidade	País
<b>Business productivity and data analysis in the austrian supermarket sector</b>	Sinik, Nicolai	10th International Scientific Conference on New Challenges of Economic and Business Development - Productivity and Economic Growth	2018	Riga	Letônia
<b>A Study on the Factors Affecting the User Intention of Omnichannel Shopping Based on Information Technology</b>	Lee, Yeonhee; Cheon, Hongsik	5th International Conference on E-Business and Applications (Iceba)	2019	Nova York	Estados Unidos
<b>What are we educating towards? Sales assistants' work in digitalised bricks and mortar stores</b>	Arkenback, Charlotte	12th Annual International Conference of Education, Research and Innovation (Iceri)	2019	Sevilha	Espanha
<b>The role of personalization and hedonic motivation in driving customer experience</b>	Tyrvaainen, Olli; Karjaluoto, Heikki; Saarijarvi, Hannu	12th Annual Conference of the EuroMed-Academy-of-Business	2019	Thessaloniki	Grécia

Fonte: Elaborada pelas autoras com base em resultados da pesquisa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados coletados e analisados mostram que a estratégia omnichannel ainda tem muito a ser desenvolvida. Em tempos de pandemia, este estudo intui que o que pode acontecer é a aceleração de implantação dessa estratégia, tendo em vista a necessidade de atendimento ao cliente. Contudo, ressalta-se que esse processo de enraizamento do omnichannel ainda precisa ser estudado em profundidade, tanto pela comunidade científica quanto pelo próprio varejista, pois este decerto é um tema interminável.

A comunidade científica sempre trará, em geral, novas discussões, debates, metodologias de pesquisa e resultados que devem ser apresentados por meio dos periódicos, conferências e simpósios.

Por sua vez, o varejista precisará estudar métodos sobre como implantar tal estratégia de forma eficiente e o mais rápido possível. Isso porque

terá que dispor de capital e tecnologia para obter informações sobre o mercado e o consumidor, oferecer treinamento adequado para as equipes internas, integrar todos os canais e proporcionar ao cliente a melhor experiência de compra possível.

Ao implantar o omnichannel, o varejista deve observar os impactos da integração dos canais físicos e digitais, estudar o gerenciamento do estoque para atendimento de todos os canais, bem como estudar iniciativas de entrega e retirada de produtos e identificar os fatores que influenciam o comportamento dos consumidores no momento da compra.

Adicionalmente, observou-se que o assunto de análise desta monografia tomou força na WoS, em publicações a partir de 2018, sendo difundidos estudos que trataram principalmente das suas características tecnológicas. Assim, como sugestão para estudos futuros, indica-se que os trabalhos vindouros discutam como serão aplicadas as políticas de trocas e devoluções em estratégias omnichannel.

### *Omnichannel In Retail: a Bibliometric analysis*

#### **Abstract**

The omnichannel strategy is a trend that is being studied and experimented in the retail market, all over the world. Omnichannel is understood to be the strategy of integrating different sales channels into the consumer experience. This article analyzes the scientific production on omnichannel in retail. Thus, a bibliometric study was carried out on the 104 articles collected from the Web of Science platform, between the years 2015 to 2020, on the subject. The evolution of publications throughout the researched period, the most prominent authors, the sources of publication, the articles with the highest number of citations and their research objectives were addressed. The results indicate that this is a topic that is gaining prominence among the scientific community. It is observed, mainly from 2018, a greater scope of studies focusing on its power of technological innovation and transformation in consumer buying behavior in the retail market.

**Keywords:** Technology; Channel integration; Strategy.

## Referências

- ADAMCZAK, M.; DOMANSKI, R.; CYPLIK, P. Coexistence of traditional sales channel and e-commerce from the point of view of logistics costs - calculation model. *Business Logistics in Modern Management*, v. 1, p. 317-335, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ADIVAR, B.; HUSEYINOGLU, I. O. Y.; CHRISTOPHER, M. Aquantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. *Journal of Retailing And Consumer Services*, v. 48, p. 257-269, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- AKTURK, M. S.; KETZENBERG, M.; HEIM, G. R. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: a data analytics study. *Journal of Operations Management*, v. 61, p. 15-45, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ARKENBACK, C. What are we educating towards? sales assistants' work in digitalised bricks and mortar stores. In: International Conference Of Education, Research And Innovation, 12., 2019. *Proceedings [...]*. Seville: Iceri, 219. v. 1, p. 8544-8554. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- AUTRAN DE MORAIS, A. S.; HOECKESFELD, L.; SARQUIS, A. B.; MUSSI, C. C. Omnichannel as a strategy of innovation in young fashion retail in Brazil. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 2, p. 264-291, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- AW, E. C. X. Understanding the webrooming phenomenon shopping motivation, channel-related benefits and costs. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 47, n. 10, p. 1074-1092, 2019. Disponível em: [http://apps.webofknowledge.com](http://apps.webofknowledge.com/). Acesso em: 25 jan. 2021.
- BAI, H.; MCCOLL, J.; MOORE, C. Luxury retailers' entry and expansion strategies in china. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 45, n. 11, p. 1181-1199, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BALAKRISHNAN, J.; CHENG, C. H.; WONG, K. F.; WOO, K. H. Product recommendation algorithms in the age of omnichannel retailing - an intuitive clustering

- approach. *Computers & Industrial Engineering*, v. 115, p. 459-470, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BALASYAN, I.; CASAIS, B. Keeping exclusivity in an e-commerce environment: the case of farfetch.com and the market of luxury clothes. *International Journal of Marketing Communication and New Media*, n. 4, p. 6-27, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. Offline showrooms in omnichannel retail: demand and operational benefits. *Management Science*, v. 64, n. 4, p. 1629-1651, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BERMAN, B. Flatlined: combatting the death of retail check for updates stores. *Business Horizons*, v. 62, n. 1, p. 75-82, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BERMAN, B.; THELEN, S. Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 46, n. 7, p. 598-614, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BEZES, C. What kind of in-store smart retailing for an omnichannel real-life experience? *Recherche et Applications en Marketing-English Edition*, v. 34, n. 1, p. 91-112, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BLOM, A.; LANGE, F.; HESS, R. L. Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 39, p. 286-295, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- BONILHA, E. *Inovação no varejo: diretrizes para implementação de estratégia de gestão de clientes em ambiente multicanal*. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://teses.usp.br/>. Acesso em: 29 set. 2020.
- BORGES MUNDIM, M. A.; PETROLL, M. M. Information search and presentation of products in the omnichannel retail environment: strategies for purely online, purely physical and multichannel retailers. *Revista Administração em Diálogo*, v. 20,

- n. 2, p. 123-147, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- CARO, F.; SADR, R. The Internet of Things (IoT) in retail: bridging supply and demand. *Business Horizon*, v. 62, n. 1, p. 47-54, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- CARVALHO, J. L. G. *Gerenciamento da experiência do cliente e a integração dos ambientes off-line e on-line: estudo de caso na perspectiva do varejo supermercadista*. 2019. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/>. Acesso em: 16 set. 2020.
- CHATTERJEE, P.; KUMAR, A. Consumer willingness to pay across retail channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 34, p. 264-270, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- COSTA E SILVA, S.; MARTINS, C. C.; SOUSA, J. M. de. Omnichannel approach: factors affecting consumer acceptance. *Journal of Marketing Channels*, v. 25, n. 1-2, p. 73-84, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- COUGHLAN, A. T. 2012. *Canais de marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.
- DAI, B.; PELTON, L. E. Exploring consumers' skincare retail patronage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 43, p. 269-277, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- DAUGHERTY, P. J.; BOLUMOLE, Y.; GRAWE, S. J. The new age of customer impatience an agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 49, n. 1, p. 4-32, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- DIAS, E.; PINTO, F. C. F. A educação e a Covid-19. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 28, n. 108, p. 1-5, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 6 fev. 2021.
- DOMANSKI, R.; ADAMCZAK, M. Analysis of the flow of goods in new forms of multichannel sales. *Ekonomski Vjesnik*, v. 29, p. 91-104, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- DRABIK, P.; ZAMECNIK, P. 2016. Key aspects of logistics for online store and multi-channel distribution. In: International Joint Conference: Central And Eastern Europe In The Changing Business Environment, 16., 2016. *Proceedings* [...]. Prague, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- DU, S.; WANG, L.; HU, L. Omnichannel management with consumer disappointment aversion. *International Journal of Production Economics*, v. 215, p. 84-101, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- DZYABURA, D.; JAGABATHULA, S.; MULLER, E. Accounting for discrepancies between online and offline product evaluations. *Marketing Science*, v. 38, n. 1, p. 88-106, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- EBIT/NIELSEN COMPANY. 2020. Webshoppers (versão free). Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 3 mar. 2021.
- FERREIRA JUNIOR, A. B.; CENTA, S. A. *Supervarejo: uma abordagem prática sobre os mercados de consumo*. 1. ed. Curitiba: Inter Saberes, 2014.
- FISHER, M. L.; GALLINO, S.; XU, J. J. The value of rapid delivery in omnichannel retailing. *Journal of Marketing Research*, v. 56, n. 5, p. 732-748, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- FRASQUET, M.; JOSE MIQUEL, M.; MOLLA, A. Complaining at the store or through social media: the influence of the purchase channel, satisfaction, and commitment. *Advances in National Brand and Private Label Marketing*, v. 1, p. 87-94, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- FRISHAMMAR, J.; CENAMOR, J.; CAVALLI-BJORKMAN, H.; HERNELL, E.; CARLSSON, J. Digital strategies for two-sided markets: a case study of shopping malls. *Decision Support Systems*, v. 108, p. 34-44, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- GALLINO, S.; MORENO, A.; STAMATOPOULOS, I. Channel integration, sales dispersion, and inventory management. *Management Science*, v. 63, n. 9, p. 2813-2831, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- GAO, F.; SU, X. Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. *Management Science*, v. 63, n. 8, p. 2478-2492, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- GAO, F.; SU, X. Online and offline information for omnichannel retailing. *M&Som-Manufacturing & Service Operations Management*, v. 19, n. 1, p. 84-98, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- GAO, F.; SU, X. Omnichannel service operations with online and offline self-order technologies. *Management Science*, v. 64, n. 8, p. 3595-3608, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- GEBER, C. O.; LUZ, V. V. *Gestão de multicanais: omnichannel*. 1. ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L.; NORDFALT, J. Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 3, p. 1009-1013, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HANSEN, R.; SIA, S. K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. *Mis Quarterly Executive*, v. 14, n. 2, p. 51-66, 2015. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HARSHA, P.; SUBRAMANIAN, S.; UICHANCO, J. Dynamic pricing of omnichannel inventories. *M&Som-Manufacturing & Service Operations Management*, v. 21, n. 1, p. 47-65, 2019. Disponível em: [http://apps.webofknowledge.com](http://apps.webofknowledge.com/). Acesso em: 25 jan. 2021.
- HE, Y.; XU, Q.; WU, P. Omnichannel retail operations with refurbished consumer returns. *International Journal of Production Research*, v. 58, n. 1, p. 271-290, 2020. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 309-325, 2015. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HICKMAN, E.; KHAROUF, H.; SEKHON, H. An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience.

- International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, v. 30, n. 3, p. 266-288, 2020. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HILKEN, T.; HELLER, J.; CHYLINSKI, M.; KEELING, D. I.; MAHR, D.; DE RUYTER, K. Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art. *Journal of Research in Interactive Marketing*, v. 12, n. 4, p. 509-523, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HILLMANN, R. *Administração de vendas, varejo e serviços*. 1. ed. Curitiba: Inter Saberes, 2013.
- HOEHLE, H.; ALOYSIUS, J. A.; CHAN, F.; VENKATESH, V. Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores: enabling logistics and supply chain analytics. *International Journal of Logistics Management*, v. 29, n. 2, p. 704-722, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- HUSEYINOGLU, I. O. Y.; GALIPOGLU, E.; KOTZAB, H. 2017. Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing insights from Germany and Turkey. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 45, n. 7-8, p. 711-729, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- IEVA, M.; ZILIANI, C. Mapping touchpoint exposure in retailing: implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 46, n. 3, p. 304-322, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- IYER, P.; DAVARI, A.; MUKHERJEE, A. Investigating the effectiveness of retailers' mobile applications in determining customer satisfaction and repatronage intentions? A congruency perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 44, p. 235-243, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- JOÃO, B. N.; PASTORE, R. Research in omnichannel retail: a systematic review and quantitative content analysis. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 4, p. 154-176, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- JUANEDA-AYENSA, E.; MOSQUERA, A.; SIERRA MURILLO, Y. Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, v. 7, p. 1117, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KACZOROWSKA-SPYCHALSKA, D. Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management-Poland*, v. 21, n. 2, p. 95-108, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KANG, J.; MAJER, M.; KIM, H. J. Empirical study of omnichannel purchasing pattern with real customer data from health and lifestyle company. *Sustainability*, v. 11, n. 24, p. 7185, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KANG, J. Y. M. Showrooming, webrooming, and user-generated content creation in the omnichannel era. *Journal of Internet Commerce*, v. 17, n. 2, p. 145-169, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KANG, J. Y. M. What drives omnichannel shopping behaviors? fashion lifestyle of social-local-mobile consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 23, n. 2, p. 224-238, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KIREYEV, P.; KUMAR, V.; OFEK, E. Match your own price? self-matching as a retailer's multichannel pricing strategy. *Marketing Science*, v. 36, n. 6, p. 908-930, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KONDO, K. Retail corporate groups: challenges of omnichannel management in Japan. *Journal of Marketing Channels*, v. 25, n. 4, p. 245-248, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- KOZLOVA, O. A.; SUKHOSTAV, E. V.; ANASHKINA, N. A.; TKACHENKO, O. N.; SHATSKAYA, E. Consumer model transformation in the digital economy era. *Perspectives On The Use Of New Information And Communication Technology (Ict) In The Modern Economy*, v. 726, p. 279-287, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- KUMAR, A.; MEHRA, A.; KUMAR, S. Why do stores drive online sales? Evidence of underlying mechanisms from a multichannel retailer. *Information Systems Research*, v. 30, n. 1, p. 319-338, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LARKE, R.; KILGOUR, M.; O'CONNOR, H. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 48, n. 4, p. 465-483, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LEE, Y.; CHEON, H. 2019. A study on the factors affecting the user intention of omnichannel shopping based on information technology. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS AND APPLICATIONS, 5., 2019. *Proceedings* [...]. Bangkok: IEDRC, 2019. v. 1, p. 20-24. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LEE, Z. W. Y.; CHAN, T. K. H.; CHONG, A. Y. L.; THADANI, D. R. Customer engagement through omnichannel retailing: the effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, v. 77, p. 90-101, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LI, Y.; LIU, H.; LIM, E. T. K.; GOH, J. M.; YANG, F.; LEE, M. K. O. Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: the mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, v. 109, p. 50-60, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LIM, S. F. W. T.; JIN, X.; SRAI, J. S. Consumer-driven e-commerce: a literature review, design framework, and research agenda on last-mile logistics models. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 48, n. 3, p. 308-332, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LIM, S. F. W. T.; SRAI, J. S. Examining the anatomy of last-mile distribution in e-commerce omnichannel retailing: a supply network configuration approach. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 9, p. 1735-1764, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- LIM, S. F. W. T.; WINKENBACH, M. Configuring the last-mile in business-to-consumer e-retailing. *California Management Review*, v. 61, n. 2, p. 132-154, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LIU, Y.; KUANG, B.; FAN, C. 2016. An inventory decision model of bops retailing considering cross-selling. In: WUHAN INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS, 15., 2016, Wuhan. *Proceedings* [...]. Wuhan: WHICEB, 2016. v. 1, p. 400-407. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- LUO, J.; FAN, M.; ZHANG, H. Information technology, cross-channel capabilities, and managerial actions: evidence from the apparel industry. *Journal of The Association For Information Systems*, v. 17, n. 5, p. 308-327, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- MACHADO, M. D. S.; CRISPIM, S. F. Diferenças no composto varejista de lojas físicas e virtuais da mesma rede. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 2, p. 203-226, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150295>. Acesso em: 9 jan. 2021.
- MADDEN, G.; BANERJEE, A.; RAPPOPORT, P. N.; SUENAGA, H. E-commerce transactions, the installed base of credit cards, and the potential mobile e-commerce adoption. *Applied Economics*, v. 49, n. 1, p. 21-32, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- MADRUGA, R. *Gestão do relacionamento e customer experience*. São Paulo: Atlas, 2018.
- MARTELLI, L. L.; DANDARO, F. Planejamento e controle de estoque nas organizações. *Revista Gestão Industrial*, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, v. 11, n. 2, p. 170-185, 2015. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revista-gi/>. Acesso em: 30 set. 2020.
- MILLSTEIN, M. A.; CAMPBELL, J. F. Total hockey optimizes omnichannel facility locations. *Interfaces*, v. 48, n. 4, p. 340-356, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- MORENZA-CINOS, M.; CASAMAYOR-PUJOL, V.; POUS, R. Stock visibility for retail using an RFID robot. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*

- Management*, v. 49, n. 10, p. 1020-1042, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- MORO, R. C. L. *Responsabilidade social na cadeia de fornecedores do varejo de vestuário de moda: estudo de múltiplos casos*. 2016. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://teses.usp.br/>. Acesso em: 15 set. 2020.
- NENDWICH, M. Customer behaviour in retailing and influencing factors during the purchase in the context of omnichannel retailing. *New Challenges of Economic and Business Development, Digital Economy*, v. 1, p. 398-406, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- OVEZMYRADOV, B.; KURATA, H. Effects of customer response to fashion product stockout on holding costs, order sizes, and profitability in omnichannel retailing. *International Transactions in Operational Research*, v. 26, n. 1, p. 200-222, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- PACHECO, S. A. *O pequeno varejista de moda têxtil e a busca pela diversidade em canais logísticos*. 2018. Tese (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 16 set. 2020.
- PEREIRA, M. M.; OLIVEIRA, D. L.; SANTOS, P. P. P.; FRAZZON, E. M. Predictive and adaptive management approach for omnichannel retailing supply chains. *Ifac Papersonline*, v. 51, n. 11, p. 1707-1713, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- POPA, I. D.; DABIJA, D. C.; GRANT, D. B. Exploring omnichannel retailing differences and preferences among consumer generations. *Applied Ethics For Entrepreneurial Success: Recommendations For The Developing World*, v. 1, p. 129-146, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- RAI, H. B.; MOMMENS, K.; VERLINDE, S.; MACHARIS, C. How does consumers' omnichannel shopping behaviour translate into travel and transport impacts? Case-study of a footwear retailer in Belgium. *Sustainability*, v. 11, n. 9, p. 1-10, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- RAI, H. B.; VERLINDE, S.; MACHARIS, C. How are logistics service providers adapting to omnichannel retail? *Ifac Papersonline*, v. 51, n. 11, p. 588-593, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- RAI, H. B.; VERLINDE, S.; MACHARIS, C. City logistics in an omnichannel environment, the case of brussels. *Case Studies On Transport Policy*, v. 7, n. 2, p. 310-317, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- RAI, H. B.; VERLINDE, S.; MACHARIS, C. The next day, free delivery myth unraveled possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 47, n. 1, p. 39-54, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- RAI, H. B.; VERLINDE, S.; MACHARIS, C.; SCHOUTTEET, P.; VANHAVERBEKE, L. Logistics outsourcing in omnichannel retail state of practice and service recommendations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 49, n. 3, p. 267-286, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- RODRIGUEZ-TORRICO, P.; CABEZUDO, R. S. J.; SAN-MARTIN, S. Tell me what they are like and I will tell you where they buy, an analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, v. 68, p. 465-471, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SAGHIRI, S.; WILDING, R.; MENA, C.; BOURLAKIS, M. Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, v. 77, p. 53-67, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SANTANA, P. *Comportamento de compra dos consumidores num ambiente multicanal: o caso de um grande varejista brasileiro*. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 29 set. 2020.
- SAVASTANO, M.; BELLINI, F.; D'ASCENZO, F. Adoção de tecnologia para a integração de estratégias omnichannel de compra online-offline do ambiente de varejo.

- Revista Internacional de Gestão de Retalho e Distribuição*, v. 47, n. 5, p. 474-492, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 6 fev. 2021
- SAVASTANO, M.; BELLINI, F.; D'ASCENZO, F.; DE MARCO, M. Technology adoption for the integration of online-offline purchasing omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 47, n. 5, p. 474-492, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SHI, F.; MARINI, J. L. Maintaining competitive edges in omnichannel retailing. *Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development To Global Growth*, v. 1, n. 6, p. 78-86, 2015. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SIKOS, T. T.; KOZAK, T.; KOVACS, A. New retail models in online and offline space. *Deturope -The Central European Journal of Regional Development and Tourism*, v. 11, n. 3, p. 9-28, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SINGH, J.; GOYAL, G.; GILL, R. Use of neurometrics to choose optimal advertisement method for omnichannel business. *Enterprise Information Systems*, v. 14, n. 2, p. 243-265, 2020. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SINIK, N. Business productivity and data analysis in the austrian supermarket sector. *New Challenges of Economic and Business Development - 2018: Productivity And Economic Growth*, v. 1, p. 625-638, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO [SBVC]. 2020. *Ranking das 300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro*. Disponível em: <http://sbvc.com.br/ranking-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-sbvc-2020/>. Acesso em: 3 set. 2020.
- SOUIDEN, N.; LADHARI, R.; CHIADMI, N. E. New trends in retailing and services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 50, p. 286-288, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- STEINHOFF, L.; ARLI, D.; WEAVER, S.; KOZLENKOVA, I. V. Online relationship marketing. *Journal of The Academy of Marketing Science*, v. 47, n. 3, p. 369-393, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- STROJNY, S.; CHROMINSKA, M. Processes of concentration of wholesale trade in Poland in the light of empirical research. *Logforum*, v. 12, n. 3, p. 247-257, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- SWOBODA, B.; WEINDEL, J.; SCHRAMM-KLEIN, H. Crosswise and reciprocal interdependencies within retailers' multichannel structures. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, v. 26, n. 4, p. 347-374, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- TAYLOR, D.; BROCKHAUS, S.; KNEMEYER, A. M.; MURPHY, P. Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. *International Journal of Logistics Management*, v. 30, n. 3, p. 863-891, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- TOGAWA, T.; SATO, T.; SAITO, J. Media processing technologies for affective digital marketing. *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, v. 53, n. 5, p. 38-46, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- TYRVAINEN, O.; KARJALUOTO, H. Omnichannel experience - towards successful channel integration in retail. *Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice*, v. 1, p. 1325-1338, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- TYRVAINEN, O.; KARJALUOTO, H.; SAARIJARVI, H. 2019. The role of personalization and hedonic motivation in driving customer experience. *Business Management Theories and Practices in a Dynamic Competitive Environment*, v. 2, p. 1885-1887, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- VAROTTO, L. F. Retail in Brazil: historical rescue and trends. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 3, p. 429-443, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- VASILIEV, S. A.; SEROV, E. R. Omnichannel banking economy. *Risks*, v. 7, n. 4, p. 115, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- VON BRIEL, F. The future of omnichannel retail: a four-stage delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 132, p. 217-229, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- WANG, S. T. Integrating kps0 and c5.0 to analyze the omnichannel solutions for optimizing telecommunication retail. *Decision Support Systems*, v. 109, p. 39-49, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- WEB OF SCIENCE. Marketing how to make the most of omnichannel retailing. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 7-8, p. 22-23, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- WEBBER, C. C.; VANIN, M. S.; SEVERO, E. A. The innovation process in retail. *Revista Geintec-Gestão Inovação e Tecnologias*, v. 6, n. 3, p. 3377-3391, 2016. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- WEBER, A. N.; BADENHORST-WEISS, J. A. The last-mile logistical challenges of an omnichannel grocery retailer: a South African perspective. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, v. 1, n. 12, p. 398, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- WETZLINGER, W.; AUINGER, A.; KINDERMANN, H.; SCHOENBERGER, W. Acceptance of personalization in omnichannel retailing. *Business, Government and Organizations: Supporting Business*, v. 10294, p. 114-129, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- WIENER, M.; HOSSBACH, N.; SAUNDERS, C. Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: synergies and tensions between coexisting online and offline business models. *Decision Support Systems*, v. 109, p. 15-26, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- XU, J.; CAO, L. Optimal in-store inventory policy for omnichannel retailers in franchising networks. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 47, n. 12, p. 1251-1265, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- YADAV, V. S.; TRIPATHI, S.; SINGH, A. R. Exploring omnichannel and network design in omni environment. *Cogent Engineering*, v. 4, n. 1, p. 1382026, 2017. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.

- YANG, S.; ZHOU, Y.; YAO, J.; CHEN, Y.; WEI, J. Understanding online review helpfulness in omnichannel retailing. *Industrial Management & Data Systems*, v. 119, n. 8, p. 1565-1580, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ZAGO, B. F. F. 2017. *O processo decisório de compra de vestuário feminino online: um estudo das diferenças de comportamento entre as gerações*. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br>. Acesso: 16 set. 2020.
- ZHANG, D. J.; DAI, H.; DONG, L.; WU, Q.; GUO, L.; LIU, X. The value of pop-up stores on retailing platforms: evidence from a field experiment with Alibaba. *Management Science*, v. 65, n. 11, p. 5142-5151, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ZHANG, J.; ONAL, S.; DAS, R.; HELMINSKY, A.; DAS, S. Fulfilment time performance of online retailers: an empirical analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 47, n. 5, p. 493-510, 2019. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ZHANG, J.; XU, Q.; HE, Y. Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation. *Transportation Research Part E-Logistics and Transportation Review*, v. 118, p. 308-324, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ZHANG, M.; REN, C.; WANG, G. A.; HE, Z. The impact of channel integration on consumer responses in omnichannel retailing: the mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 28, p. 181-193, 2018. Disponível em: <http://apps.webofknowledge.com/>. Acesso em: 25 jan. 2021.