

E o Oscar vai para... O Vendedor! Um Caso de Ensino sobre o Crescimento de Vendas por Meio do *E-Commerce*


And the Oscar goes to... The Salesperson! A Case Study About Sales Growth Through E-Commerce


Diocélio Dornela Goulart
Rodrigo Baroni de Carvalho
Natalia Brito Zuca de Souza
Ramon Silva Leite

RESUMO


Objetivos do estudo: Desenvolver o domínio cognitivo dos alunos no âmbito da estratégia de marketing em seis categorias: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. O foco é a compreensão da estratégia de marketing e análise de dados de clientes do Grupo Oscar com o uso de *e-commerce* e plataformas digitais. **Metodologia/Abordagem:** Para a coleta de dados, realizaram-se três entrevistas com os personagens do caso: o Diretor Executivo, o Diretor de Marketing e a Diretora de Recursos Humanos do Grupo Oscar Calçados. Como complemento, realizou-se uma pesquisa documental em atas de reuniões, cartilhas e repositórios de informações dos *workshops* de *design thinking* do Grupo. A discussão do caso de ensino é dividida em duas fases: a primeira, a análise do histórico da empresa; e a segunda, a proposição de soluções futuras. **Principais resultados:** Este caso de ensino apresenta o processo de atualização da estratégia de marketing do Grupo Oscar Calçados, localizado no Vale do Paraíba (SP), por meio do uso do *e-commerce*. O caso analisa os impactos da COVID-19 no negócio e as estratégias adotadas pelos gestores para enfrentá-los. **Contribuições:** Este trabalho pode ser utilizado em disciplinas das áreas de Marketing e Inovação de cursos de graduação, pós-graduação e programas executivos de administração, relacionando as estratégias de Marketing a um caso prático real. **Palavras-chave:** Estratégias de marketing; *omnichannel*; *e-commerce*; varejo digital

Recebido em: 22/10/2024
Aprovado em: 23/05/2026

Diocélio Dornela Goulart 
diocelio.goulart@educ.fdc.org.br
Doutor em administração
PUC-Minas
Belo Horizonte / MG – Brasil

Rodrigo Baroni de Carvalho 
baroni@pucminas.br
Doutor em administração
Universidade de Toronto - Canadá
Belo Horizonte / MG – Brasil

Natalia Brito Zuca de Souza 
nataliabritozuca@gmail.com
Mestre em Administração
Universidad de Buenos Aires
Belo Horizonte / MG – Brasil

Ramon Silva Leite 
ramonsl@pucminas.br
Doutor em Administração
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Belo Horizonte / MG – Brasil

ABSTRACT

Study Objectives: Develop students' cognitive domain in the context of marketing strategy across six categories: knowledge, understanding, application, analysis, synthesis, and evaluation. The focus is on understanding the processes of updating Grupo Oscar's marketing strategy by e-commerce and digital platforms. **Methodology/Approach:** Three interviews were conducted with key figures in the case: the CEO, the Marketing Director, and the HR Director of Grupo Oscar. Additionally, documentary research was conducted on meeting minutes, handbooks, and the information repository from the Group's design thinking workshops. The teaching case discussion is divided into two phases, the first analyzing the company's past and the second proposing short-term future solutions. **Main Results:** This teaching case illustrates how Grupo Oscar Calçados, located in Vale do Paraíba (SP), updated its marketing and data strategy through e-commerce. The case analyzes the impacts of COVID-19 on the business and the strategies managers adopted to address them. **Contributions:** This teaching case can be used in courses on Marketing and Innovation in undergraduate, graduate, and executive administration programs, linking marketing strategies to a real-life practical case. **Keywords:** Marketing strategies; *omnichannel*; e-commerce; digital retail

Introdução

Era março de 2020. Na sala de reuniões do escritório central do Grupo Oscar em São José dos Campos (SP), Bruno Constantino, diretor executivo e ex-jogador profissional de futebol, observava os números na tela com o semblante fechado. O faturamento anual de aproximadamente R\$ 150 milhões – que posicionava o Grupo Oscar como um dos principais varejistas de calçados do Vale do Paraíba (região com 39 municípios entre RJ e SP), com cerca de 8% de participação no mercado regional – estava prestes a despencar para próximo de zero. As 115 lojas espalhadas pelo Brasil haviam acabado de fechar suas portas por decreto governamental por conta da pandemia de Covid-19. Do outro lado da mesa, sua tia Sônia Constantino, cofundadora da empresa há mais de 40 anos, analisava a projeção: a linha do *e-commerce*, que representava menos de 1% do faturamento, era a única que não tocava o eixo zero.

“Como vamos sobreviver à pandemia?”, perguntou Renan Constantino, diretor de marketing, quebrando o silêncio. A pergunta ecoava o pensamento de

todos: em um negócio construído sobre o atendimento presencial e a experiência do cliente experimentar os calçados na loja, como seria possível vender sem abrir as portas?

Em abril de 2020, a rede varejista de calçados, roupas e acessórios estava em grande incerteza após o Governo Federal decretar o estado de calamidade pública e as Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde promoverem o *lockdown* de estabelecimentos comerciais. Para enfrentar a crise, os diretores criaram um comitê de emergência, negociaram pagamentos com fornecedores e preservaram o caixa. No entanto, restava uma grande dúvida na cabeça dos gestores: como prosseguir com as operações de vendas diante do fechamento das lojas físicas?

As operações de *e-commerce* já existiam há cerca de 3 anos, mas com resultados pouco expressivos para o Grupo Oscar. A resposta à pandemia foi tardia, subestimando sua gravidade. Um comitê de crise foi criado em 10 de março de 2020, após uma reunião convocada pelo fundador, Sr. Oscar, e pelos chefes de departamento. Inicialmente, estava prevista uma queda de receita pela metade, devido ao fechamento total do comércio em 19 de março de 2020, mas a realidade foi mais severa, com receita próxima de zero devido ao fechamento das lojas físicas. Na época, o *e-commerce* representava menos de 1% do faturamento. Frente a esse cenário, o Grupo Oscar buscou estratégias para lidar com o impacto financeiro e operacional da crise, destacando a necessidade de abordagens inovadoras e adaptáveis.

Antes da pandemia, o Grupo Oscar desenvolvia um trabalho em parceria com uma escola de negócios focada nos executivos e na gestão. Durante a pandemia, a empresa adotou uma nova metodologia de gestão por objetivos e resultados, além da criação de pequenos grupos multifuncionais de diferentes departamentos para atingir objetivos estratégicos. Três grupos foram formados para focar em transformação digital, vendas *online*, desenvolvimento de pessoas e cultura organizacional, alinhados aos objetivos macro da empresa.

Lideranças foram treinadas para integrar a transformação digital, participando de monitorias, *workshops* e treinamentos. Vários líderes coordenaram grupos em programas internos de inovação e avaliaram *startups* em iniciativas de inovação aberta e projetos estratégicos.

No entanto, naquele momento, a pergunta central nos encontros da diretoria era desafiadora: “Como conseguiremos trabalhar tanto na gestão da crise quanto na retomada do nosso negócio?” Sobreviver ao *lockdown* parecia impossível. Era vital planejar a reabertura, garantir o funcionamento das lojas e impulsionar as vendas. Diante de cenários incertos, destacam-se a estratégia ambidestra focada na estruturação financeira, a recomposição do capital de giro e a gradual retomada das operações.

Equipe e Formação

Para entender melhor o Grupo Oscar, é essencial conhecer sua história de fundação. Em 1982, Oscar Constantino realizou um sonho antigo ao abrir, junto com suas duas irmãs, Sônia e Rose, a primeira loja Oscar Calçados em São José dos Campos (SP). Contudo, a história começa bem antes, quando Oscar era adolescente. Naquela época, para financiar seus estudos em engenharia mecânica, trabalhou em uma loja de sapatos em São Paulo. “Inicialmente, atuava como estoquista e vendedor, mas acabei aprendendo a administrar a loja, e o sonho de empreender foi crescendo”, relata.

Oscar atuou como engenheiro mecânico em uma siderúrgica em Mogi das Cruzes (SP), mas decidiu deixar o emprego para se dedicar ao seu próprio negócio. “Convidei a Sônia e a Rose para se tornarem minhas sócias e, na década de 80, inauguramos nossa primeira loja no Jardim Satélite (um dos principais centros comerciais de São José dos Campos). Ainda passei algum tempo entre Mogi e São José dos Campos, tentando conciliar as duas profissões, mas acabei pedindo demissão da siderúrgica para me dedicar totalmente ao meu projeto”, conta.

Os diretores atuais do Grupo Oscar, considerando seus diferentes perfis, atuavam em suas respectivas áreas na empresa. Bruno Constantino, ex-atleta e diretor geral do Grupo Oscar, completou 42 anos em 2025 e teve uma carreira como futebolista antes de assumir a direção do grupo. Essa experiência no esporte de alto rendimento moldou sua visão de liderança: foco em resultados, trabalho em equipe e resiliência diante de adversidades. ‘No esporte, aprendi que você precisa se adaptar rapidamente quando o jogo muda’, costuma dizer em reuniões. Ele lidera a

empresa fundada por sua família e adota uma abordagem estratégica, coordenando a gestão alinhada aos conselhos de sócios e gestão, aproveitando a diversidade da equipe para enfrentar os desafios do mercado.

Renan Constantino, diretor de Marketing, já atuou na área de logística e hoje lidera o marketing e o e-commerce da empresa, além de gerir uma agência de marketing do Grupo Oscar. Em sua abordagem, destaca-se a análise de dados para orientar decisões estratégicas e a coordenação de equipes especializadas. Sônia Constantino, uma das fundadoras do Grupo Oscar, que já atuou em diversas áreas, agora se concentra em recursos humanos. Ao longo de quatro décadas, passou por praticamente todos os setores: do caixa à gerência, das compras ao RH (Recursos Humanos). Essa vivência a tornou uma guardiã da cultura organizacional e uma ponte entre as gerações na empresa. Seu desafio é reformular a abordagem, buscando uma perspectiva estratégica ao renomear a área de “RH” para “Desenvolvimento Humano”.

Estratégias Iniciais

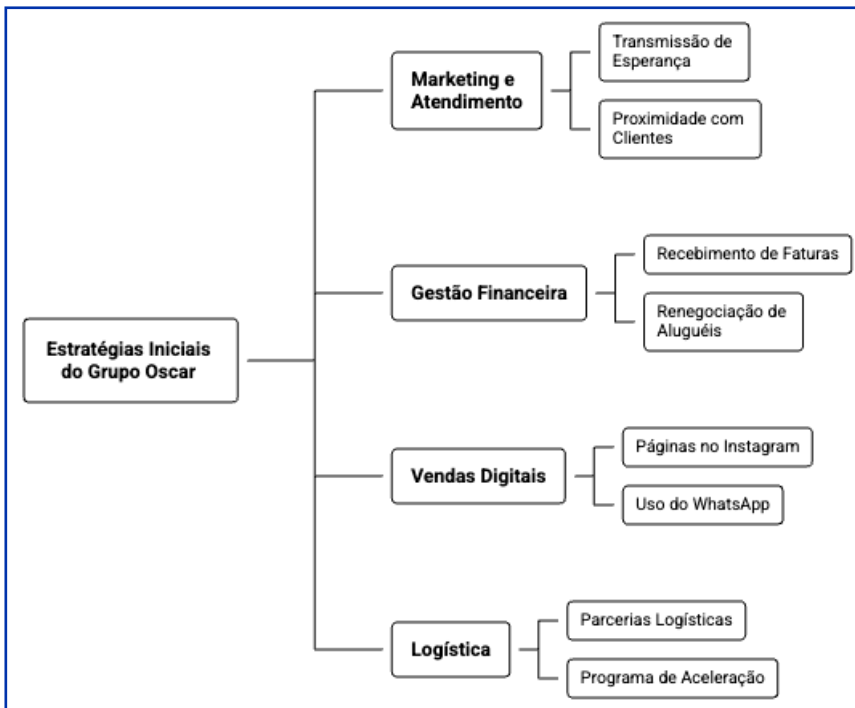
No momento de incertezas vividas no início da pandemia, as ações de marketing e atendimento focaram em aproximar as pessoas, transmitindo esperança e união. Intensificou-se a operação para receber faturas atrasadas do cartão do grupo Festcard. Como as lojas estavam fechadas e os clientes tinham o hábito de pagá-las no estabelecimento, houve um aumento na inadimplência, explicado também pela recessão causada pela pandemia.

Frente a isso, criou-se um processo de recebimento para clientes impossibilitados de pagar nas lojas físicas. O Grupo Oscar implementou uma ação de emissão e pagamento de boletos via aplicativo próprio, mas muitos clientes não aderiram. Houve aumento na demanda do SAC, exigindo suporte adicional para emissão de boletos. No início da pandemia, o Grupo concentrou esforços no recebimento de faturas. Por outro lado, os aluguéis das lojas foram renegociados em resposta às oscilações nas decisões de fechamento e reabertura do comércio. Essas medidas refletem a adaptabilidade do Grupo às complexidades financeiras e operacionais enfrentadas durante a crise.

No início da pandemia, as estratégias de marketing focaram em transmitir otimismo e manter a proximidade com os clientes, mesmo com o comércio fisicamente fechado. As vendas foram impulsionadas digitalmente, levando cada loja a criar sua página no Instagram, em vez de adotar apenas uma rede social oficial. Essa mudança permitiu uma gestão independente e a intensificação de postagens regionais. Já a utilização do WhatsApp pelos vendedores promoveu maior proximidade com os clientes, sinalizando disponibilidade *online*.

Para atender à demanda de entregas, parcerias com empresas logísticas foram estabelecidas e investimentos em facilitação logística foram realizados por meio de um programa de aceleração de *startups*. Campanhas reforçaram a mensagem: “Fique em casa e compre *online*, que nós fazemos a entrega”. Por um período significativo, intensificaram-se as estratégias digitais por meio de campanhas no WhatsApp e nas redes sociais. A Figura 1 ilustra as estratégias iniciais desenvolvidas pelo Grupo Oscar no início da pandemia.

Figura 1. Estratégias iniciais desenvolvidas pelo Grupo Oscar.



E o Oscar vai para... O Vendedor!

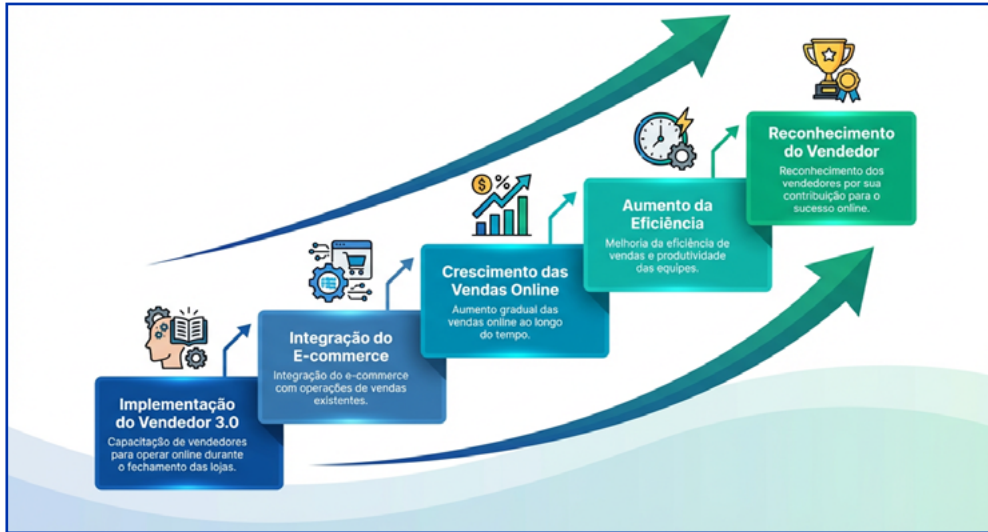
Para manter o negócio, o Grupo Oscar implementou a estratégia “Vendedor 3.0” durante o fechamento das lojas físicas, capacitando a equipe de vendas para operar online. Liderado por Sônia, o setor de “Desenvolvimento Humano” desempenhou papel crucial na formação dos times. Essa iniciativa emergiu como resposta à paralisação das vendas físicas devido à pandemia. Inicialmente, as vendas *online* eram modestas, mas cresceram ao longo do tempo. O projeto abordou desafios significativos, atendendo às demandas do comitê de gestão de crise e transformando vendedores desmotivados em operadores eficazes no ambiente digital.

Embora o *e-commerce* já existisse antes da pandemia, a modalidade de venda por meio dos vendedores ainda não havia sido implementada. Recursos existentes na plataforma de comércio eletrônico adotada pelo Grupo, como o *social selling* e a descentralização dos estoques, possibilitaram esse desenvolvimento. Antes, o *e-commerce* operava de forma isolada, gerando conflitos com vendedores e outras lojas. Com as mudanças, os gerentes passaram a atuar como gestores regionais, pois a venda *online* foi estruturada, inclusive com o incremento de premiações e bônus. Os vendedores, desempenhando papel crucial durante a pandemia da COVID-19, aumentaram as vendas e se transformaram em elementos-chave na resposta à crise.

A Figura 2 apresenta os elementos centrais da transformação digital de vendas do Grupo Oscar. As estratégias digitais impulsionaram a eficiência de vendas, antes inexistente via vendedores *online*, e o uso do site aumentou a produtividade dos vendedores. Houve, ainda, incremento na produtividade das equipes. Reuniões *online* passaram a ocorrer regularmente, permitindo a consolidação de equipes multidisciplinares direcionadas para projetos. A tecnologia facilitou a colaboração entre um supervisor em Uberlândia (MG) e um gerente em São José dos Campos, por exemplo.

Em 2022, o grupo Oscar atingiu aproximadamente 11% de sua receita por meio dos canais digitais. Por serem uma empresa de varejo tradicional, com 115 lojas, a base do grupo são as lojas físicas. Bruno considera que um ponto importante é a capacidade do grupo de entender o consumidor e seu comportamento para que a empresa consiga se adaptar. Nas suas palavras:

Figura 2. Transformação digital de vendas.



“Essa é nossa visão de futuro e estamos em um caminho e numa jornada para que isso aconteça. Como? Habilitando os vendedores a venderem pelas plataformas digitais para diversos clientes. Criando programas de afiliados nos quais podemos ter vários vendedores espalhados pelo Brasil, os afiliados parceiros do Grupo Oscar, onde eles cuidam do relacionamento com os clientes e nós cuidamos do produto, marketing e logística. Enfim, são alguns exemplos do nosso trabalho para atender melhor o cliente, de maneira geral, que quer e que tem relacionamento com o nosso grupo”.

Na visão de Bruno, Renan e Sônia, o Oscar (prêmio) de resultados do Grupo Oscar vai para o Vendedor! Graças ao empenho da equipe de vendedores, o canal de vendas *online* pôde crescer e garantir a sobrevivência da empresa durante a pandemia. O programa de inovação e transformação digital foi um momento importante, quando as equipes puderam propor e desenvolver novas soluções e receberam prêmios pelo esforço, participação e dedicação.

Impactos Vivenciados

Um dos maiores impactos que a pandemia causou no Grupo, conforme a Figura 3, foi no comportamento dos vendedores, o que acabou impactando a empresa como

um todo, estabelecendo o foco nos clientes e nas vendas *online*. Antes, nas compras online, os clientes tinham total autonomia, ou seja, não havia envolvimento do vendedor. No entanto, no processo pós-pandemia, há um grande contraste, pois a prática de vender *online* está integrada, sendo parte essencial da empresa. Os diretores expressam surpresa pela falta dessa rotina pré-pandemia, considerando que tecnologicamente não houve mudanças significativas. A dúvida persiste: por que os vendedores não adotavam essa prática antes, quando a tecnologia já permitia?

Figura 3. A pandemia impulsionando a transformação digital.



O comportamento do consumidor mudou, e o vendedor passou a exibir opções no computador da loja. Agora, o vendedor auxilia o cliente na compra *online*, oferecendo a opção de retirada na loja física. Já os clientes mostram abertura para novos formatos de compra. Nas lojas do Grupo Oscar, os vendedores informam sobre a disponibilidade dos produtos online, e os clientes perguntam sobre as opções de compra no site ou na loja física.

Antes da pandemia, a estratégia digital da empresa era discreta, sem integração com as equipes de vendas das lojas. Agora, ela é *omnicanal*, integrando o estoque e o *e-commerce*, permitindo que todas as lojas vendam produtos do site. O processo de venda foi aprimorado, atendendo aos pedidos *online* da loja mais

próxima e oferecendo mais conveniência aos clientes. Bruno ressalta que a pandemia acelerou as vendas *online*, pois foram adotadas ações para fortalecer o *social selling*, que responde por metade da receita do *site*, algo que não acontecia antes da pandemia.

Para viabilizar o desenvolvimento de estratégias digitais, foi criado um programa de inovação aberta com *startups* de tecnologia, acelerando inovações alinhadas às necessidades da empresa e dos clientes. Com três desafios estabelecidos, mais de 80 empresas se inscreveram, sendo 20 selecionadas e dez avançando para a fase do *pitch* presencial. O evento resultou em três vencedoras, com foco em soluções para a experiência do cliente, a produtividade e a logística.

As startups vencedoras impulsionaram as inovações no Grupo Oscar. Uma delas criou um software de Inteligência Artificial para previsão de demanda no departamento de compras. Outra desenvolveu uma experiência de vendas *online* no WhatsApp, usando um *chatbot*. A terceira startup criou um aplicativo de gestão de vendas para vendedores, facilitando o acompanhamento e a distribuição de metas.

As vendas pelo WhatsApp representaram uma mudança significativa no processo comercial da Oscar durante a pandemia, sendo um canal extremamente útil. Atualmente, o Grupo conta com uma equipe de vendedores digitais. O canal foi criado tanto para vendas quanto para comunicação com os clientes. Foram desenvolvidas campanhas específicas para envio pelo WhatsApp. Observou-se que a conversão neste canal é muito maior, de aproximadamente 15%, em comparação com 1,21% no *site*.

O vendedor utiliza o WhatsApp para interagir com o cliente, identificando suas necessidades e adicionando produtos ao carrinho. Ele envia um link para que o cliente finalize a compra. O acesso ao WhatsApp está disponível no site, nas redes sociais e na loja física. O cliente pode escolher a entrega por um entregador ou optar pela retirada na loja física.

A barreira anterior às vendas *online* foi vencida com a pandemia. Anteriormente, os vendedores consideravam que o *e-commerce* poderia canibalizar as vendas. Depois da pandemia, ficou claro que a venda *online* é um complemento, com dois ambientes (físico e virtual) que se complementam. Observa-se um alto volume de vendas *online* em cidades com lojas físicas.

Por exemplo, Ribeirão Preto (SP) destaca-se no *e-commerce*, figurando entre as dez lojas mais rentáveis, mesmo após a abertura da loja física. Os vendedores reconhecem as oportunidades digitais, evitando perdas de vendas devido à falta de estoque. Agora, podem atender os clientes por diversos canais, iniciando vendas pelas redes sociais, convidando-os para a loja física ou começando uma venda pelo WhatsApp e concluindo no *e-commerce*.

A equipe da loja percebeu que o conteúdo das redes sociais também precisava da contribuição dos vendedores, para criar um conteúdo local de atração. Após o amadurecimento da equipe nas estratégias de marketing digital, o grupo determinou uma verba para que os gerentes digitais criassem campanhas e *posts* patrocinados para impulsionar na sua rede social local.

Atualmente, as lojas têm a capacidade de impulsionar conteúdo local no Facebook e no Instagram em um raio de 5 km, visando aproximar-se do cliente e descentralizar as ações de comunicação de marketing. Ao disponibilizar uma verba mensal de R\$ 500,00 para criar e impulsionar conteúdos locais, as lojas conseguem direcionar os clientes para o aplicativo da própria loja, estabelecendo um contato mais próximo. Essa estratégia faz parte do processo de digitalização das lojas, seja por meio de redes sociais ou por vendas pelo WhatsApp.

Pensando no Futuro

Com o término da pandemia e o retorno à normalidade, a empresa planejava aprimorar suas lojas, investindo na digitalização por meio da aquisição e substituição de computadores, além de melhorar a qualidade do sinal de Internet para garantir uma navegação mais rápida. Naquele momento, o Grupo buscava concluir o lançamento do aplicativo de vendas, considerando que as vendas por aplicativo poderiam ter uma taxa de conversão mais elevada, conforme a perspectiva dos diretores.

Uma inteligência de compra para previsão de demanda também era necessária. Uma das *startups* vencedoras do programa ajudaria o pessoal de compras a tomar melhores decisões. Do ponto de vista do marketing, percebe-se que seria interessante ter um recurso que permitisse analisar as compras e os perfis dos clientes.

O Grupo precisava ampliar seu quadro de especialistas por meio da contratação de um cientista de dados e de ferramentas adequadas, como a construção de um *dashboard* com dados sobre o comportamento e o consumo dos clientes, a quantidade de compras no período, o *ticket* médio e os itens de compra, para obter inteligência de dados sobre os clientes.

Outra necessidade era a criação de uma plataforma digital própria de afiliados. São pessoas, *sites* de cupons de terceiros ou pessoas físicas que se cadastram para vender seus produtos e ganhar comissão. A ideia era criar um “Oscar e você” para ter afiliados vendendo por meio do *site*, por meio de pequenas lojas do Grupo Oscar, com o objetivo de ganhar comissão.

O fortalecimento das competências digitais representava um desafio substancial no período pós-pandêmico. Fazia-se imperativo estabelecer uma equipe técnica encarregada de identificar as principais preocupações da empresa em colaboração com os líderes de cada departamento, compreendendo suas necessidades. Da mesma forma, era essencial constituir uma equipe dedicada à arquitetura de dados, responsável por conceber o processo e as ações subsequentes para aumentar o volume de vendas e melhorar a experiência do cliente. O grupo precisava adquirir conhecimentos sobre diversas ferramentas de mercado e promover melhorias contínuas.

Com o fim da pandemia, o grupo, que atende cerca de 4 milhões de clientes por ano, por meio de mais de 115 lojas, e cerca de 300.000 clientes pela plataforma online, tem gestores que consideram necessário modernizar suas lojas e intensificar o processo de digitalização. A empresa está em um ponto de inflexão: deve priorizar o lançamento de um aplicativo de vendas ou focar em inteligência de compra para previsão de demanda? Além disso, há uma necessidade crescente de contratar especialistas em dados e desenvolver uma plataforma de afiliados.

À medida que o Grupo se depara com um cenário pós-pandêmico transformador, surgem dilemas críticos que exigem uma reflexão profunda e estratégica. Estes dilemas centram-se na integração eficaz das operações *online* e *offline*, um aspecto fundamental para o futuro do grupo. A dualidade entre o ambiente digital e o físico apresenta um desafio significativo: como harmonizar essas duas esferas para fomentar o crescimento sustentável da empresa? A busca por estratégias que equilibrem essas alternativas torna-se imperativa.

Um dos dilemas mais prementes reside na análise e interpretação dos dados do cliente. O grupo reconhece a necessidade de uma gestão de dados mais eficiente e integrada, capaz de transcender os silos de informação existentes. Até o momento, as bases de dados do cartão Festcard, do *e-commerce* e das lojas físicas operam de forma isolada, o que compromete a precisão das informações e a tomada de decisões estratégicas. Essa fragmentação de dados prejudica a compreensão holística dos seus clientes, limitando a capacidade do grupo de identificar oportunidades de retenção e de personalizar estratégias de vendas e marketing.

Além disso, há o desafio de construir uma arquitetura de dados robusta e integrada, que permita a análise de informações provenientes de múltiplas fontes. A ausência de uma estrutura consolidada de dados implica uma limitação significativa: a incapacidade de prever comportamentos de compra com base em ocasiões específicas, como aniversários, o que restringe as oportunidades de venda direcionada.

No que diz respeito ao marketing, a necessidade de desenvolver uma estratégia orientada a dados é igualmente crítica. Isso envolve não apenas a extração e análise de dados, mas também a implementação de processos, ações e campanhas eficazes. A figura de um responsável por CRM, dotado de competências analíticas e estratégicas, parece necessária para utilizar a inteligência de dados na otimização das vendas e na melhoria da experiência do cliente.

Na reunião de planejamento estratégico de 2023, Bruno apresentou à diretoria três propostas de investimento mutuamente excludentes, devido ao orçamento limitado de R\$ 2 milhões para projetos de transformação digital, conforme ilustrado na Figura 4.

Diante dessas alternativas, qual caminho o Grupo Oscar deveria seguir? Como priorizar investimentos que equilibrem resultados de curto prazo com a construção de capacidades estratégicas de longo prazo?

Assim, o Grupo Oscar enfrenta um momento decisivo, buscando orientações sobre como começar a análise de dados e quais indicadores devem receber prioridade. Além disso, permanece a intenção de expandir a estratégia omnicanal garantindo que as operações *online* e *offline* não sofram impacto. A habilidade de lidar com essas questões complexas, junto com a implementação de estratégias eficientes de integração digital e análise de dados, será fundamental para o sucesso futuro do Grupo Oscar.

Figura 4. Alternativas de investimentos.



Notas de Ensino

Esta seção foi estruturada em seis partes, sendo elas: objetivos de ensino; fonte dos dados; disciplinas sugeridas para uso do caso; eixos de discussão; aspectos pedagógicos; e diálogos com a literatura.

OBJETIVO DIDÁTICO

O caso de ensino tem como objetivo primordial atuar no domínio cognitivo dos alunos, abrangendo seis categorias fundamentais: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. O caso é centrado no Grupo Oscar Calçados e busca ilustrar os desafios e estratégias enfrentados no contexto da pandemia de COVID-19 e na transição para o mundo digital.

A escolha de focar em uma empresa tradicional de calçados é um dos pontos de destaque deste trabalho. Compreender a realidade das empresas tradicionais

e seus desafios em um mundo cada vez mais digital é crucial, especialmente considerando que essa é uma área de dificuldade para muitos empresários. O caso ganha ainda mais relevância e atualidade ao abordar os desafios do *e-commerce* no contexto da pandemia de COVID-19.

A discussão é estruturada em duas fases distintas: a primeira avalia o histórico da empresa e suas estratégias passadas, enquanto a segunda concentra-se em soluções futuras. O desenvolvimento da discussão será enriquecido pelos conceitos de *omnichannel*, *OKRs*, gestão de dados de clientes e estratégias de marketing, que serão apresentados pelo(a) professor(a) e interpretados pelos alunos. Esta conjuntura apresenta uma oportunidade para os alunos engajados no caso de ensino explorarem soluções inovadoras que enderecem os dilemas enfrentados pelo grupo.

FONTES DOS DADOS

Em maio de 2022, foram realizadas três entrevistas com os personagens do caso: o Diretor Executivo, o Diretor de Marketing e a Diretora de Desenvolvimento Humano da Oscar Calçados. As entrevistas tiveram duração de 00:58:00, 1:20:00 e 00:48:00, respectivamente. Eles aceitaram os termos da pesquisa e concordaram em compartilhar suas vivências. Em complemento, foi realizada uma pesquisa documental em atas de reuniões, cartilhas e repositório de informações dos *workshops* de *design thinking* do Grupo. Destaca-se que o caso foi autorizado e validado pelos entrevistados.

SUGESTÕES DE UTILIZAÇÃO

Dada a complexidade e a relevância dos temas abordados, que são pilares para a gestão de marketing e estratégia empresarial, o caso é adequado para ser apresentado nas disciplinas de Marketing e Inovação dos cursos de graduação, pós-graduação e programas executivos de Administração.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

A transformação digital tem reconfigurado as estratégias empresariais em múltiplos setores, impondo a necessidade de adaptação e inovação contínua. Nes-

te cenário, o Grupo Oscar enfrenta o desafio de não apenas responder às mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19, mas também de se posicionar estrategicamente para o futuro. A integração entre o ambiente *online* e *off-line* surge como uma necessidade premente, levantando questões sobre como oferecer uma experiência de compra coesa e satisfatória aos clientes, independentemente do canal utilizado. Adicionalmente, a gestão e a análise de dados dos clientes se tornam cruciais para compreender suas necessidades e comportamentos, permitindo a personalização das ofertas e a otimização das estratégias de marketing e vendas. Nesse contexto, a metodologia dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs – *Objectives and Key Results*) apresenta-se como uma ferramenta valiosa para estabelecer metas claras e mensuráveis, garantindo o alinhamento das iniciativas estratégicas ao desempenho do negócio.

Diante deste cenário, propõe-se uma discussão centrada em três temas: estratégias *omnichannel*, gestão de dados do cliente e implementação de OKRs. Esta abordagem visa não apenas compreender os desafios enfrentados pelo Grupo Oscar, mas também explorar soluções inovadoras e eficazes para superá-los. Assim, o objetivo é instigar os alunos a refletir sobre como as empresas podem se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança, utilizando tecnologias e metodologias que gerem vantagens competitivas sustentáveis.

Para organizar as questões de maneira coesa e focada, considerando os três temas, propomos questões abrangentes que englobam os desafios e estratégias relacionadas a cada tema. Estas questões são elaboradas para estimular uma discussão profunda e integrada em sala de aula:

1. Estratégias Omnichannel:

- Como o Grupo Oscar pode aprimorar sua estratégia *omnichannel* para oferecer uma experiência de compra integrada e coesa aos seus clientes, considerando os desafios enfrentados durante a pandemia da COVID-19 e as expectativas no período pós-pandêmico?
- Discuta o papel dos canais de vendas durante o isolamento social e proponha atividades que os gestores podem adicionar para fortalecer a experiência *omnichannel*.

2. Gestão de Dados do Cliente:

- De que forma o Grupo Oscar deve abordar a coleta, armazenamento e integração dos dados dos clientes provenientes de diferentes canais para suportar sua estratégia *omnichannel*?
- Identifique quais dados dos clientes são essenciais para serem armazenados e discuta como a integração desses dados pode melhorar a tomada de decisão e a personalização das estratégias de marketing e vendas.

3. Implementação de OKRs:

- Discuta quais indicadores devem ser monitorados por meio dos OKRs para avaliar o sucesso das iniciativas *omnichannel* e de integração de dados.
- Como deveria ser o processo de estabelecimento dos OKRs e quem deveria ser envolvido? Qual o período de mensuração e acompanhamento?

Estas questões são projetadas para explorar a interseção entre a implementação de uma experiência de cliente *omnichannel*, a gestão eficaz de dados e a utilização dos OKRs como ferramenta para direcionamento estratégico e medição de resultados. Ao discutir estas questões, os alunos serão incentivados a pensar criticamente sobre como esses elementos podem ser integrados para impulsionar a inovação e o crescimento sustentável no Grupo Oscar.

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Para o desenvolvimento do caso do Grupo Oscar Calçados em sala de aula, propõe-se uma abordagem pedagógica que se articula em dois momentos distintos, visando uma imersão no contexto empresarial abordado e fomentando a aplicação dos conceitos de estratégia, inovação e gestão. Inicialmente, o professor deverá introduzir o caso, contextualizando os alunos sobre os desafios enfrentados pela empresa, especialmente os impostos pela pandemia da COVID-19, e como estes impactaram o comportamento dos consumidores e as operações de varejo. Esta introdução é crucial para estabelecer o cenário em que os alunos trabalharão, destacando a importância da transformação digital e da adaptação estratégica no contexto atual. O professor deverá ainda apresentar as três alternativas da Figura 4. Essas alternativas serão importantes para a próxima fase da atividade.

A segunda fase do trabalho em sala de aula é centrada na discussão em grupos sobre as três questões abrangentes propostas, bem como nas alternativas apresentadas ao final do caso. Cada grupo será responsável por discutir as questões de um dos temas – estratégias *omnichannel*, gestão de dados do cliente, e implementação de *OKRs* – com o desafio de identificar oportunidades, desafios e propor soluções inovadoras para o Grupo Oscar. Esta etapa demanda a aplicação de técnicas de brainstorming e de análise para estruturar suas ideias e desenvolver propostas de ação concretas e fundamentadas.

Concluindo esta fase, cada grupo apresentará suas conclusões e propostas em um seminário aberto, permitindo que os demais alunos e o professor interajam com as respostas e *feedbacks*. As apresentações serão avaliadas com base na originalidade das soluções, na profundidade da análise, na viabilidade das propostas e na qualidade da apresentação, culminando com uma discussão final onde serão integrados os *insights* das diversas equipes.

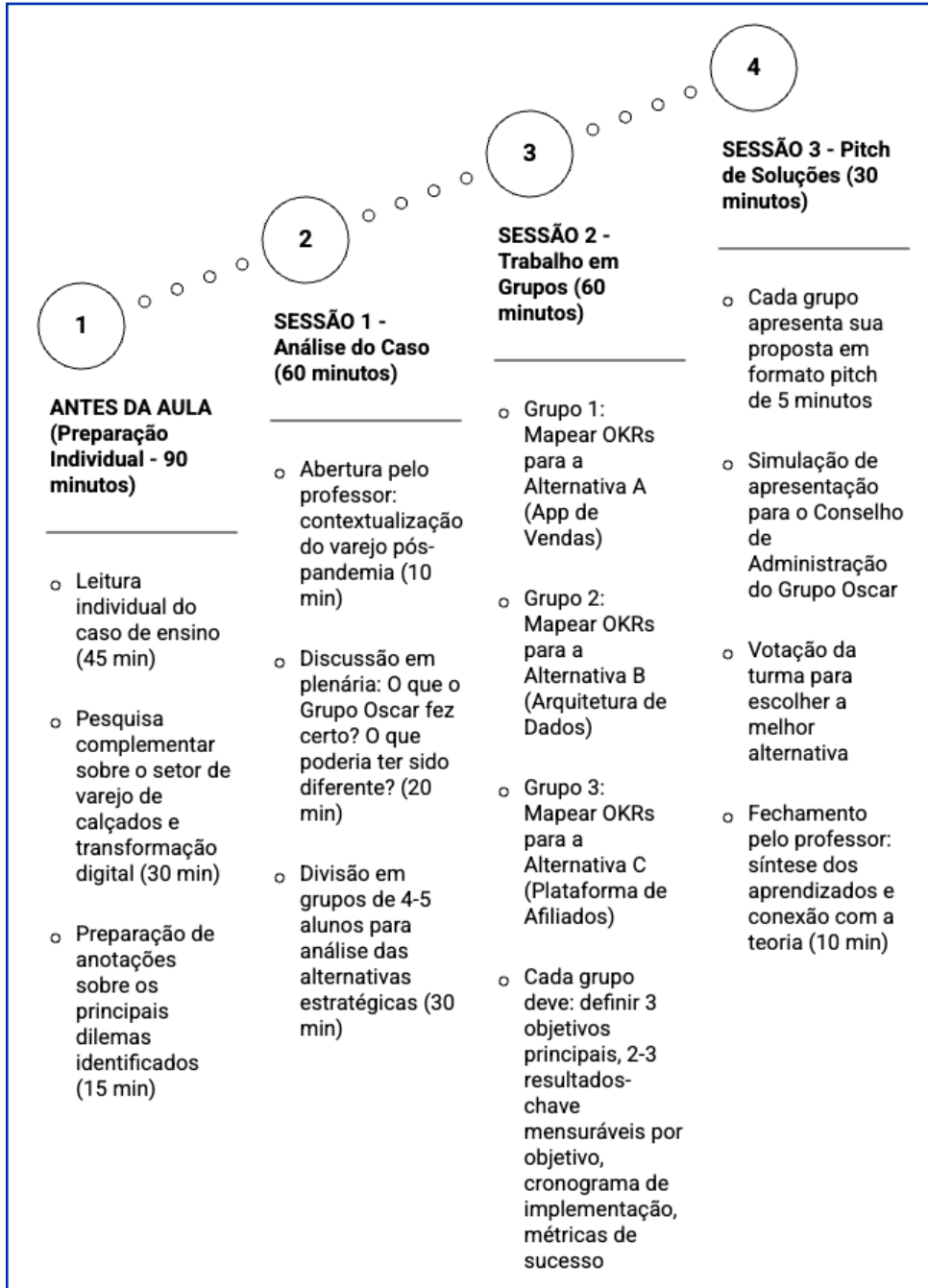
Para finalizar a atividade, o professor deverá resumir os principais pontos discutidos, enfatizando as lições aprendidas sobre marketing *omnichannel*, gestão de dados do cliente e *OKRs*, e propor uma reflexão sobre a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em outros contextos empresariais. Esta abordagem pedagógica busca não apenas aprofundar o entendimento dos alunos sobre os desafios enfrentados pelo Grupo Oscar, mas também desenvolver competências analíticas, criativas e de apresentação, preparando-os para enfrentar questões complexas no ambiente empresarial.

Para fechamento do tema, o(a) professor(a) pode incentivar discussões em sala de aula, considerando as seguintes perguntas para fechamento:

1. Quais são os prós e contras das principais estratégias propostas agora para o Grupo Oscar?
2. Como você avaliaria o risco associado a cada estratégia?
3. Quais *stakeholders* devem ser considerados na tomada de decisão?

A Figura 5 apresenta uma sugestão de cronograma para uso em sala de aula constituída por uma preparação individual antes da aula e três momentos distintos.

Figura 5. Sugestão de cronograma para aplicação em sala de aula.



GUIA TEÓRICO

Esse caso é analisado pela ótica das estratégias de marketing *omnichannel*. Optou-se por essa perspectiva teórica no intuito de aproximar os conceitos da realidade vivenciada por empresas varejistas. O debate fundamental que este caso busca abordar é: “Como deve ser o futuro do grupo em termos de integração do *online* com o *offline*? Quais são as estratégias necessárias para que a empresa avance conciliando essas duas alternativas? Como analisar os dados existentes em silos para melhor entendimento do consumidor?”

Diante dessas questões, é relevante observar que diversas empresas iniciaram a adaptação de seus modelos de negócios, implementando estratégias integradas tanto *online* quanto *offline*, e essa abordagem envolve a utilização simultânea de ambos os meios, com atualização de dados em tempo real, visando otimizar a experiência global do cliente e a eficácia operacional da empresa (Sepúlveda et al., 2022).

A criação e sustentação de vantagem competitiva decorrem da coerência entre posicionamento, escolhas de atividades e capacidades organizacionais, sobretudo em contextos de mudança tecnológica e de canais (Porter, 1985; Kotler & Keller, 2016; Day, 1994). No varejo, o avanço de plataformas digitais intensifica a necessidade de alinhar processos, tecnologia e governança para entregar valor ao cliente com eficiência, integrando decisões de sortimento, preço, promoção, logística e atendimento (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Rigby, 2011).

Tal integração caracteriza o marketing *omnichannel*, que, segundo Cui et al. (2020), é o gerenciamento sinérgico de todos os pontos de contato e canais com o cliente, tanto internos quanto externos à empresa, para garantir que a experiência do cliente em todos os canais, bem como a atividade de marketing do lado da empresa, incluindo o *mix* de marketing e a comunicação de marketing (própria, paga e ganha), seja otimizada.

Em outras palavras, o *omnichannel* é uma estratégia que utiliza múltiplos canais de contato com o consumidor para oferecer ao cliente uma experiência integral e da melhor qualidade possível, atendendo todas as suas necessidades e construindo relacionamentos mais duradouros entre o cliente e a marca, sendo que, para que uma estratégia de negócio funcione, é vital que todos os canais de venda estejam totalmente integrados e comunicados entre si de forma permanente (Sepúlveda et al., 2022).

Vale destacar que compreender como os clientes recorrem aos diversos canais é fundamental para implementar estratégias *omnichannel* (Gasparin e Slongo, 2023), considerando que o marketing *omnichannel* vai além do marketing multicanal e busca incluir a coordenação dos canais de distribuição que oferecem uma experiência perfeita ao cliente (Shankar e Kushwaha, 2021).

Dentre os canais possíveis de utilização nessa estratégia estão os vendedores da empresa, que representam um canal altamente persuasivo (Shankar e Kushwaha, 2021), como se observa no caso do grupo Oscar Calçados, em sua estratégia para manter as vendas durante a pandemia da COVID-19. Não obstante, destaca-se que a pesquisa de Shankar e Kushwaha (2021) revelou que os vendedores têm um efeito positivo nas interações dos clientes com o *e-commerce* e vice-versa.

Durante as discussões em sala de aula, é importante que o professor aborde também os desafios encontrados para a implementação do marketing *omnichannel*. Nesse sentido, Cui et al. (2020) destacam três: acesso e integração de dados; atribuição de marketing; e proteção da privacidade do consumidor.

No campo específico de canais, a evolução do multicanal para o *omnichannel* decorre da constatação de que consumidores combinam pontos de contato ao longo de sua jornada, alternando entre canais digitais e físicos de forma dinâmica (Neslin et al., 2006; Verhoef et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016). Assim, o *omnichannel* pode ser entendido como o gerenciamento sinérgico dos canais e pontos de contato com o cliente para otimizar simultaneamente a experiência do cliente e os resultados da firma (Verhoef et al., 2015; Homburg et al., 2017). Essa perspectiva envolve integração de *front-end* (experiência e comunicação) e *back-end* (estoques, pedidos, *last mile* e dados), com atualização de informações em tempo real e coordenação entre áreas (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014; Sepúlveda et al., 2022).

Além da integração operacional, o *omnichannel* exige uma visão centrada no cliente, apoiada por processos de CRM (*Customer Relationship Management*) e desenho da jornada. Estudos clássicos em CRM indicam que o valor está em organizar processos para aquisição, desenvolvimento e retenção, sustentados por dados e interações consistentes (Payne & Frow, 2005; Reinartz et al., 2004; Kumar & Reinartz, 2016). Essa abordagem é complementar às discussões de experiência

do cliente e sua mensuração ao longo do tempo, com implicações para lealdade e rentabilidade (Rust et al., 2004; Lemon & Verhoef, 2016).

Em termos de desenho de canais, pesquisas mostram que a integração pode reduzir fricções e aumentar conversão, mas também traz riscos de canibalização e conflitos internos quando regras de atribuição de vendas e incentivos não são claros (Brynjolfsson et al., 2013; Herhausen et al., 2015; Beck & Rygl, 2015). Por isso, mecanismos de governança e de incentivos são centrais para alinhar loja física, *e-commerce* e forças de vendas, especialmente em modelos de *social selling* e atendimento assistido por vendedores (Shankar & Kushwaha, 2021; Homburg et al., 2017).

Do ponto de vista teórico, a lógica dominante de serviço sugere que o valor é cocriado em interações e ecossistemas, e não apenas “entregue” pela empresa; logo, canais e plataformas devem ser desenhados para facilitar essa cocriação, ampliando a participação do cliente e a coordenação com parceiros (Vargo & Lusch, 2004; Payne et al., 2017; Gronroos, 2020). No contexto do caso, o vendedor digital e o uso do WhatsApp podem ser compreendidos como pontos de contato relacionais que reduzem incerteza, aumentam a confiança e ampliam a conveniência na jornada.

A base informacional do *omnichannel* depende da integração de dados (cliente, transações, navegação, atendimento e logística) e de capacidades analíticas, sendo que a vantagem competitiva pode emergir do uso sistemático de dados para orientar decisões e personalizar comunicações (Davenport & Harris, 2007; Provost & Fawcett, 2013; Wedel & Kannan, 2016). Em marketing digital, o crescimento de dados e a variedade de fontes reforçam a importância de arquiteturas de dados e governança para viabilizar segmentação, automação e mensuração de atribuição (Kannan & Li, 2017; Chen et al., 2012; Sharda, Delen, & Turban, 2019; Cui et al., 2021). Assim, a discussão sobre dados em silos no Grupo Oscar é coerente com o desafio, amplamente documentado, de integrar bases e construir visões únicas do cliente para suportar decisões e experiências consistentes (Payne & Frow, 2005; Lemon & Verhoef, 2016).

No que tange aos desafios de implementação, a literatura destaca temas recorrentes: (i) acesso, integração e qualidade dos dados; (ii) atribuição e avaliação do impacto de múltiplos pontos de contato; e (iii) privacidade e governança de dados do consumidor (Cui et al., 2021; Kannan & Li, 2017; Homburg et al., 2017). Em

especial, problemas de mensuração podem distorcer decisões de investimento em marketing quando diferentes pontos de contato ocorrem simultaneamente e em estágios distintos do funil (Lemon & Verhoef, 2016; Cui et al., 2021).

Sobre o primeiro desafio, destaca-se que a obtenção abrangente de dados sobre as interações dos clientes ao longo de sua jornada, desde as comunicações até as atividades pós-compra, pode ser dificultada pela falta de disponibilidade ou de acessibilidade dessas informações. Em relação ao segundo ponto, a atribuição de marketing torna-se um desafio ao tentar compreender o impacto de vários pontos de contato nos comportamentos dos clientes e medir o retorno do investimento, especialmente quando esses pontos de contato ocorrem simultaneamente ou atravessam vários estágios do funil de compra. Sobre o terceiro desafio, a preocupação com a privacidade do cliente é um fator crítico, pois a promessa do marketing omnicanal depende do uso de dados detalhados, o que pode violar a privacidade. Nesse contexto, as empresas precisam equilibrar a implementação de estratégia *omnichannel* com o respeito à privacidade dos consumidores.

Por fim, o caso apresenta o contexto de uso dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) como metodologia para orientar a estratégia do grupo. A lógica de metas e mensuração relaciona-se à literatura sobre definição de objetivos e desempenho organizacional, na qual metas específicas e desafiadoras tendem a elevar o desempenho quando há *feedback* e comprometimento (Locke & Latham, 2002). Em termos de desdobramento estratégico e acompanhamento, abordagens como o *Balanced Scorecard* influenciam práticas modernas ao conectar objetivos, indicadores e iniciativas (Kaplan & Norton, 1996). No contexto dos OKRs, diversos autores ressaltam sua importância para o foco, o alinhamento e a transparência, ao mesmo tempo em que enfatizam a necessidade de disciplina nos ciclos, nas revisões e nos processos de aprendizagem (Niven & Lamorte, 2016; Doerr, 2018; Stray et al., 2022).

A partir dos conceitos a serem trabalhados durante o desenvolvimento do caso de ensino em sala de aula, espera-se estimular discussões sobre os seguintes temas: (i) desenho de estratégia *omnichannel* e governança de canais; (ii) desenho de experiências e jornada do cliente; (iii) integração de dados, *analytics* e mensuração; e (iv) definição e acompanhamento de objetivos (OKRs), conectando teoria e prática em um contexto real de varejo tradicional em processo de digitalização (Gasparin & Slongo, 2023; Sepúlveda et al., 2022).

Referências

- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188.
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–120.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business School Press.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Gasparin, I., & Slongo, L. A. (2023). Omnichannel as a consumer-based marketing strategy. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(4), e220327.
- Grönroos, C. (2020). Co-creation of Value in Service Marketing: An Approach Relevant to Managerial Decision Making. In *The Routledge companion to strategic marketing* (pp. 261–274). Routledge.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112.

- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. Wiley.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, A., Peltier, J. W., & Barger, V. A. (2017). Omnichannel marketing, integrated marketing communications, and consumer engagement. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185–197.
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business*. O'Reilly.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Sepúlveda, M. R., Cárdenas, M. V., Cadavid, D. A. L., Morales, J. A. R., & López, J. G. V. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: Una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370–384.
- Shankar, V., & Kushwaha, T. (2021). Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 290–310.
- Sharda, R., Delen, D., & Turban, E. (2019). *Business Intelligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio*. Bookman editora.
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfsnes, R., & Moe, N. B. (2022). How agile teams make objectives and key results (OKRs) work. In *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering* (pp. 104–109).
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121.