

A RESISTÊNCIA DO LEGADO: COMO PROFISSIONALIZAR A PATYO MODA & PRAIA SEM PERDER A SUA ALMA?

RESUMO: O caso descreve o desafio enfrentado por Amanda, sucessora na Patyo Moda & Praia, empresa familiar com 65 anos de história em Penápolis-SP. Reconhecida regionalmente pela curadoria exclusiva e atendimento personalizado, a empresa enfrenta uma crise multifacetada: um rombo financeiro causado por furtos internos e a erosão de sua vantagem competitiva devido ao avanço do *e-commerce* e das vendas diretas ao consumidor (DTC) pelas marcas parceiras. Enquanto a gestão de sua mãe, Patrícia, é guiada pela intuição e pelo "*feeling*" de mercado, Amanda, fundamentada em dados e pesquisas de campo, identifica gargalos operacionais no atendimento via WhatsApp e o fenômeno do *showrooming*. O dilema central reside em como profissionalizar a gestão e integrar uma estratégia *omnichannel* sem descaracterizar as competências essenciais e a cultura de hospitalidade que sustentam o *brand equity* da marca. O caso é voltado para disciplinas de Estratégia, Gestão de PMEs e Marketing, permitindo a aplicação de conceitos como Matriz SWOT, Visão Baseada em Recursos (RBV), Framework VRIO, *brand equity* e *omnichannel*.

Palavras-chave: Empresa familiar, estratégia empresarial, *Omnichannel*, Vantagem Competitiva (VRIO)

AUTORES

Rosmary Cardoso Saad – Faculdade Sebrae

Eduardo Pinto Vilas Boas – Faculdade Sebrae

Marcelo Carvalho – Faculdade Sebrae

Amanda Braz Benesciuti – Patyo Moda & Praia

1 INTRODUÇÃO

Era uma segunda-feira ensolarada em março de 2024 quando Amanda, a neta da fundadora da Patyo Moda & Praia, sentiu o peso das três gerações de sua família sobre os ombros. Em sua mesa, localizada em um amplo escritório nos fundos da loja, o relatório preliminar do inventário mostrava um número que parecia irreal: um prejuízo de quase R\$ 50 mil em peças furtadas. O esquema, que envolvia uma vendedora de confiança, não era apenas um rombo financeiro, era a quebra de um pacto que sustentava a empresa desde que sua avó, Eunice, a fundara em 1959 em Penápolis, uma pequena e próspera cidade do interior de São Paulo.

Amanda olhou pela janela, observando sua mãe, Patrícia, no salão da loja. Ela praticava a arte que se tornara a alma do negócio, um conjunto de duas competências essenciais interdependentes. A primeira era a visível: os "rituais de hospitalidade", uma

consultoria de estilo que transformava a compra em um momento de autoestima. A segunda, invisível para os clientes, mas crucial para o sucesso da Patyo, era a habilidade de curadoria de Patrícia. Suas viagens quinzenais a São Paulo eram lendárias; ela tinha um talento nato para garimpar tendências e negociar a exclusividade de certas marcas para a região. A Patyo não vendia apenas biquínis; ela era a embaixadora da moda praia da capital em Penápolis.

Essa combinação de curadoria e experiência, guiada pela intuição inicial de Eunice e depois de Patrícia, funcionara por décadas. Mas o relatório em sua mesa e os dados de sua pesquisa de graduação eram a prova de que o ambiente havia mudado de forma sísmica. O dilema era claro: como apresentar fatos e evidências para uma gestão que sempre prosperou com base no "*feeling*", especialmente quando o próprio modelo de negócio parecia estar sob ataque?

2 UMA HERANÇA DE EXCLUSIVIDADE E CONFIANÇA

A história da Patyo começou em 1959, quando a loja foi fundada por Eunice em um pequeno espaço localizado em Penápolis, no interior de São Paulo. Nos anos 80, já sob gestão de Patrícia, a loja se especializou, tornando-se uma referência regional em moda.

Nos anos 2010, já sob a liderança de Patrícia, filha de Eunice, a empresa passou por um reposicionamento estratégico, passou a focar em moda praia premium, com marcas exclusivas na região, como Farm e Cia. Marítima, elevando o ticket médio e consolidando a imagem de exclusividade.

O sucesso se baseava em um tripé sólido: um atendimento que era uma consultoria, produtos de alta qualidade e, fundamentalmente, o acesso a marcas que não se encontravam em nenhum outro lugar na região. A loja não vendia apenas roupas, vendia confiança. A reputação da Patyo era seu maior ativo, e a gestão intuitiva de Patrícia, sua força motriz. Controles formais eram vistos como burocracias frias, ameaças à personalidade do negócio.

3 A TEMPESTADE PERFEITA: AMEAÇAS INTERNAS E EXTERNAS

A primeira onda de mudança veio com a pandemia, forçando uma digitalização reativa via WhatsApp. O sucesso inicial de vendas expôs uma fraqueza crítica: a operação era lenta, manual e sobrecarregada, um gargalo que arranhava a reputação da marca.

A segunda onda, mais silenciosa e letal, foi a mudança no próprio mercado. Os grandes *e-commerces*, como a Dafiti, a Shein e o Mercado Livre, tornaram-se onipresentes, oferecendo uma variedade infinita com entregas em 24 horas. Pior ainda, as próprias marcas exclusivas que eram o trunfo da Patyo começaram a investir pesadamente em seus próprios sites de venda direta ao consumidor (DTC), muitas vezes com promoções

agressivas e frete grátis. A exclusividade regional, uma das competências essenciais da Patyo, estava se evaporando. Por que uma cliente esperaria pela boa vontade do atendimento no WhatsApp se podia comprar o mesmo produto, talvez mais barato, diretamente da fonte?

A crise final, que expôs a fragilidade interna, foi a descoberta dos furtos em 2024. O esquema revelou a vulnerabilidade de um sistema baseado em laços pessoais. Foi o catalisador que forçou Patrícia a pedir ajuda a Amanda, que via na crise a única oportunidade para introduzir uma gestão baseada em dados, questionando não apenas a operação, mas a própria estratégia de sobrevivência do negócio.

4 O DIAGNÓSTICO DE AMANDA: DADOS X INTUIÇÃO

Amanda, que anos antes viera para São Paulo cursar faculdade, aceitou o chamado e o desafio de sua mãe. Para começar a sua gestão, ela sugeriu a realização de uma pesquisa, que ajudaria a entender melhor o cenário atual da Patyo e do mercado de Penápolis. Os resultados da pesquisa de Amanda (ver Anexos 1, 2 e 3) confirmaram a complexidade do cenário. O amor pela marca e pela loja física ainda era imenso, um testemunho do poder do brand *equity* construído por Eunice e Patrícia. Isso era refletido na pesquisa que apontou um NPS de 4,88 (de 5), a confiança geral na marca de 4,84 (de 5) e a satisfação geral das clientes em 4,74 (de 5). O relato de uma cliente resume bem o sentimento:

“Um lugar onde me sinto acolhida e segura para comprar”

Contudo, os dados da pesquisa também mostravam a frustração com o canal digital e o início de uma mudança no comportamento do consumidor. A nota geral para o atendimento via Whatsapp era 3,06 (de 5), muito abaixo das médias que a loja alcançava com atendimento presencial.

Além disso, o crescimento dos *e-commerces* era um problema. A fala de uma cliente fiel na entrevista foi um alerta vermelho para Amanda:

"Eu amo a Patyo, mas na minha última compra, eu provei o biquíni na loja para ter certeza do tamanho e depois comprei no site da própria marca porque estava com 15% de desconto. Me senti mal, mas a diferença era grande."

Este fenômeno, conhecido como *showrooming*, era a prova de que a competição não era mais a loja da esquina; era o mundo.

5 O QUE NÃO ESTAVA FUNCIONANDO

Apesar da força da marca, o diagnóstico promovido por Amanda revelou problemas importantes. A operação digital era um gargalo importante. Ela era centralizada em

uma única vendedora de forma intuitiva. Não existia um padrão de resposta e as informações sobre os produtos e as vendas eram quase sempre incompletas. Uma fala da vendedora resumiu o problema:

“Enquanto respondo uma cliente no Whatsapp, outras cinco entram na loja e ficam sem atendimento adequado.”

Outro problema que Amanda identificou em sua análise foi a falta de processos e controles. Por anos a gestão havia funcionado com base na confiança que Patrícia tinha nas funcionárias, mas o roubo recente mostrou que não podia mais ocorrer dessa forma. A gestão era baseada apenas na percepção de Patrícia e das vendedoras. Não existiam indicadores de desempenho, o que impedia de se premiar as melhores vendedoras e de identificar quais precisavam de ajuda ou treinamento.

A falta de processos chegava até as áreas mais importantes da empresa. No estoque ela causava rupturas em produtos importantes, excesso de produtos que precisavam ser promocionados e vendidos com margens muito baixas e permitia as fraudes, como acontecera recentemente. A intuição de Patrícia para selecionar as peças ainda funcionava muito, porém Amanda achava que poderia fazer ainda melhor se usasse os dados das clientes para auxiliar na tomada de decisão.

6 AS MUDANÇAS NO AMBIENTE COMPETITIVO

Se os problemas internos já tiravam o sono de Amanda, as mudanças que ela enxergava no ambiente competitivo tornavam o cenário ainda mais desafiador. As plataformas de vendas eram uma ameaça real. Grandes plataformas verticais como Dafiti e Farfetch e as plataformas tradicionais, como Amazon, Mercado Livre e Shein ofereciam mais variedade, preços competitivos e entrega rápida.

Além disso, as próprias marcas que eram exclusivas da Patyo na região começaram a vender diretamente para o consumidor, com desconto e maior disponibilidade de peças. O frete nem sempre era grátis, devido à distância, mas nem isso era um problema para muitas clientes. Algumas inclusive diziam que iam na loja conhecer e provar o produto, mas preferiam comprar na internet com desconto.

7 O DILEMA

Naquela segunda-feira, Amanda se sentia no centro do conflito entre a gestão pela intuição, personificada em sua mãe, e a gestão por evidência, que ela agora representava. Como provar que a sobrevivência da Patyo dependia da evolução de suas competências, incorporando processos e uma estratégia digital que justificasse sua existência na era das vendas direta ao consumidor pelas marcas? O que a Patyo poderia oferecer *online* que o site da própria marca não oferecia?

A curadoria de peças, que foi tão importante no passado estava sendo colocada em xeque com a perda da exclusividade que o vendas diretas ao consumidor (DTC) representava. O atendimento personalizado que também era um ponto forte, continuava importante, mas não era escalável. E a experiência de compra, que fazia a loja ser a escolhida, não estava conseguindo ser transferida para o ambiente online do Whatsapp.

Amanda precisava chegar à próxima reunião de família com um plano claro. Olhando para a pilha de gráficos, Amanda se fez a pergunta que definiria o futuro do legado de sua família: Quais as três primeiras ações estratégicas que ela deveria apresentar a Patrícia para redefinir o modelo de negócio da Patyo, combater as novas ameaças competitivas e, ao mesmo tempo, preservar a alma da empresa?

ANEXOS

METODOLOGIA E PERFIL DA PESQUISA

Foram realizadas 2 pesquisas. A primeira pesquisa de caráter quantitativo foi realizada entre janeiro e fevereiro de 2024 com a utilização de um questionário online (via Google Forms) distribuído por meio da lista de transmissão de clientes da loja no WhatsApp e em um tablet disponibilizado no caixa da loja física. Foram obtidas 117 respostas válidas. O objetivo era mensurar a satisfação geral e a percepção de valor em diferentes pontos de contato da jornada do cliente.

Tabela 1 - Resultados da pesquisa quantitativa

Atributo Avaliado	Nota Média (0 a 10)
Qualidade e Exclusividade dos Produtos	9.8
Atendimento e Experiência na Loja Física	9.7
Localização e Ambiente da Loja	9.5
Satisfação Geral com a Patyo	9.6

Fonte: Autores

Tabela 2 - Resultados da pesquisa quantitativa

Canal de Atendimento	Nota Média (0 a 10)	Principais Comentários Positivos	Principais Comentários Negativos
Loja Física	9.7	"Me sinto em casa", "As vendedoras são consultoras"	"Poucos provadores em dias de pico"
WhatsApp	6.5	"Praticidade para ver novidades"	"Demora para responder", "Informações incompletas"
Instagram	8.8	"Fotos lindas", "Boa fonte de inspiração"	"Não respondem sobre preços nos comentários"

Fonte: Autores

A segunda pesquisa foi de caráter qualitativo, também realizada entre janeiro e fevereiro de 2024. Consistiu em entrevistas em profundidade realizadas com a proprietária da loja (e mãe de Amanda), com uma vendedora e com 3 clientes. A seguir são apresentados trechos dessas pesquisas:

Patrícia (Gestora - 2ª Geração): "Eu conheço minha cliente. Sei o que ela quer antes dela entrar na loja. É um dom, uma sensibilidade que vem de anos no balcão. Se a gente começar a colocar muito processo, muito computador, a loja vai virar uma franquia qualquer, vai perder a alma que sua avó criou e que eu mantive."

Vendedora: "O movimento no WhatsApp é uma loucura. Eu sou a única que responde. Tento dar a mesma atenção do provador, mas é impossível. É outra dinâmica, exige outra agilidade, outro tipo de organização que não temos. Enquanto eu respondo uma cliente, outras cinco entram na loja. Sinto que perco vendas nos dois lugares."

Cliente: "Eu venho na Patyo há 20 anos. Venho pela confiança. Eu sei que a Patrícia e as meninas vão encontrar o biquíni perfeito para mim. Tentei comprar uma vez pelo WhatsApp para uma viagem de última hora, mas desisti. Parecia que eu estava atrapalhando. Acabei comprando online em uma loja grande da capital, chegou no dia seguinte."

NOTAS DE ENSINO

1 RESUMO DO CASO

Este caso descreve o dilema de Amanda, a terceira geração de uma empresa familiar de moda praia, localizada em Penápolis, uma pequena cidade do interior de São Paulo. Após fazer um diagnóstico da situação da empresa, ela precisa propor um plano de profissionalização para o negócio, historicamente guiado pela intuição de sua avó e posteriormente de sua mãe, Patrícia.

O caso tem início com uma crise interna (furtos que revelaram falta de controle e geraram desconfiança nas funcionárias) e revela profundas ameaças externas (concorrência de *e-commerces* e venda direta ao consumidor pelas próprias marcas). O dilema central para os alunos é formular um plano de ação estratégico que modernize a empresa e responda às novas ameaças competitivas, sem destruir a cultura e as competências essenciais que garantiram seu sucesso por 65 anos.

2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Ao final da discussão deste caso, os alunos serão capazes de:

- Realizar um diagnóstico estratégico completo de uma PME, utilizando a Matriz SWOT como ponto de partida para uma análise mais profunda de recursos e competências.
- Aplicar a Visão Baseada em Recursos (RBV) e o framework VRIO para identificar e avaliar as competências essenciais de uma organização e debater como elas precisam evoluir.

- Analisar como o *brand equity* de uma empresa pode ser impactado por uma estratégia *omnichannel* inconsistente.
- Elaborar e defender um plano de ação que seja tecnicamente sólido e politicamente viável dentro de uma cultura familiar forte.

3 QUESTÕES PARA PREPARAÇÃO DOS ALUNOS

Recomenda-se que os alunos leiam o caso e preparem respostas para as seguintes questões antes da aula:

1. Realize uma análise SWOT completa da Patyo Moda & Praia.
2. Identifique quais são as competências essenciais da Patyo. Elas ainda garantem uma vantagem competitiva sustentável no cenário atual? Justifique usando os conceitos da Visão Baseada em Recursos (RBV) e do framework VRIO.
3. Qual é o principal conflito entre a visão de gestão de Patrícia e a necessidade de mudança apontada pelos dados de Amanda?
4. Se você estivesse no lugar de Amanda, prepare um plano de ação com as três primeiras iniciativas que você apresentaria a Patrícia. Esteja pronto para defender suas escolhas.

4 PLANO DE AULA SUGERIDO (PARA UMA AULA DE 100 MINUTOS)

Abertura (10 min): Inicie a aula com uma pergunta ampla para engajar a turma e verificar a leitura do caso.

Professor: "Quem é Amanda e qual é o problema fundamental que ela enfrenta? É um problema de operação, de estratégia ou de família?"

Análise de recursos e competitividade (30 min): Aprofunde no diagnóstico.

Passo 1: Construa a Matriz SWOT na lousa, com a ajuda dos alunos. Dê destaque para as Forças (Curadoria, Atendimento) e as Ameaças (Venda direta ao consumidor pelas grandes marcas, *E-commerces*).

Passo 2: Faça a transição. Professor: "Olhando para as Forças, o que a Patyo realmente faz bem que é difícil de imitar? Vamos testar se essas forças são uma vantagem competitiva de verdade usando o VRIO." O objetivo é guiar a turma a identificar as competências e avaliar sua sustentabilidade.

Discussão dos conflitos centrais (30 min): Explore as tensões do caso.

Professor: "Com as próprias marcas vendendo online, qual é o novo papel de uma loja multimarcas como a Patyo? Como ela pode justificar sua existência?" (Dilema do Varejista).

Professor: "O que os dados nos dizem sobre a marca da Patyo? Como a operação do WhatsApp e o *showrooming* estão afetando essa marca?" (Branding vs. Operação).

Plano de Ação (20 min): Foque na tomada de decisão.

Professor: "Ok, vocês são Amanda. Quais são as três ações prioritárias que irão propor para sua mãe? Como vocês pretendem apresentar isso para Patrícia de uma forma que ela aceite, em vez de rejeitar?"

Fechamento (10 min): Amarre os principais conceitos teóricos discutidos (RBV, VRIO, Competências Essenciais, *Omnichannel*, *Brand equity*) com as soluções propostas pelos alunos, reforçando os aprendizados do dia.

5 ANÁLISE TEÓRICA APROFUNDADA

Esta seção fornece o embasamento teórico para o professor conduzir a discussão, com uma explicação de cada conceito e sua aplicação direta ao caso.

5.1 Do diagnóstico à estratégia: SWOT, RBV e Competências essenciais

Análise SWOT:

A Matriz SWOT é a porta de entrada para a análise. Ela permite organizar os fatos do caso em Forças e Fraquezas (fatores internos, controláveis pela empresa) e Oportunidades e Ameaças (fatores externos, não controláveis). No caso da Patyo, a SWOT rapidamente revela um conflito estratégico central: as Forças históricas (curadoria, atendimento personalizado) estão sendo diretamente neutralizadas pelas novas Ameaças do ambiente (concorrência das vendas diretas ao consumidor e grandes *e-commerces*). Esta constatação inicial, no entanto, é descritiva. Para uma análise mais profunda sobre por que essas forças geraram sucesso e por que estão enfraquecendo, recorreremos à Visão Baseada em Recursos.

Visão Baseada em Recursos (RBV) e Análise VRIO:

A Visão Baseada em Recursos, consolidada por Jay Barney (1991), desloca o foco da análise estratégica do ambiente externo (como no modelo de Porter) para o interior da firma. Barney (1991) argumenta que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa deriva de seus recursos e capacidades internas, e não apenas de seu posicionamento em uma indústria. Para que um recurso gere essa vantagem, ele precisa preencher quatro critérios, formando o acrônimo VRIO: ser Valioso (ajuda a explorar oportunidades ou neutralizar ameaças), Raro (controlado por poucos ou nenhum concorrente), de difícil Imitação (concorrentes não conseguem obtê-lo ou desenvolvê-lo a um custo razoável) e a empresa precisa estar Organizada para capturar seu valor.

Aplicando o VRIO à Patyo, a análise se aprofunda. A "experiência de compra na loja" é Valiosa, Rara, e de difícil Imitação, pois se baseia em relacionamentos, confiança e

uma cultura construída ao longo de décadas. A empresa está Organizada para explorá-la, sendo esta uma fonte de vantagem competitiva sustentável, ainda que de alcance limitado ao espaço físico. Já a "curadoria e exclusividade de marcas" é Valiosa e foi Rara. No entanto, com a ascensão das vendas diretas ao consumidor (DTC), ela deixou de ser de difícil Imitação. Qualquer cliente com acesso à internet pode, agora, "imitar" a curadoria da Patyo comprando diretamente da fonte. Isso demonstra como a sustentabilidade de um recurso pode ser erodida por mudanças no ambiente, transformando o que era uma vantagem sustentável em, no máximo, uma paridade competitiva temporária.

Competências Essenciais (*Core Competencies*):

Prahalad e Hamel (1990) propuseram o conceito de Competências Essenciais para explicar as raízes da competitividade. Eles argumentam que, no longo prazo, a competição se dá em um nível mais profundo do que apenas nos produtos finais. Usando a metáfora de uma árvore, os produtos são as folhas e os frutos, mas são as competências essenciais – o sistema de raízes – que nutrem e estabilizam a organização. Elas são o "aprendizado coletivo na organização, especialmente sobre como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias" (Prahalad & Hamel, 1990, p. 82). Elas devem permitir o acesso a uma ampla variedade de mercados, fazer uma contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo cliente e ser difíceis de imitar.

No caso da Patyo, as competências essenciais históricas são a "Inteligência de Mercado e Curadoria de Moda" (saber o que comprar e de quem) e a "Gestão da Experiência do Cliente de Alto Contato" (saber como vender e encantar). O caso demonstra que a crise surge porque a empresa não conseguiu aplicar essas competências em novos domínios (o digital). O desafio estratégico de Amanda, portanto, não é abandonar essas competências, mas liderar a evolução para uma nova, que integre as anteriores: a "Gestão da Jornada do Cliente *Omnichannel* com Curadoria". Isso significa usar a inteligência de mercado para criar uma experiência de alto contato também no ambiente digital.

5.2 Branding e Gestão da Marca

O conceito de *Brand Equity* (Valor da Marca), popularizado por teóricos como David Aaker (1991), refere-se ao conjunto de ativos ligados a uma marca que agregam valor a um produto ou serviço. “É o valor intangível que uma marca possui na mente dos consumidores” (AMA, s.d.). Ele representa o quanto uma marca é reconhecida, percebida e confiável no mercado. Refere-se ao grau de reconhecimento, percepção e confiança atribuídos a uma marca no mercado. Um maior valor de marca está positivamente relacionado à lealdade dos clientes e à ampliação da participação de mercado.

Aaker (1991) identifica dimensões como a lealdade à marca, a qualidade percebida, as associações da marca e o reconhecimento do nome. Uma marca forte, com alto *equity*, pode comandar preços premium, gerar lealdade e criar uma barreira à entrada de concorrentes. É um ativo intangível que, muitas vezes, é o mais valioso da empresa.

A Patyo é um exemplo clássico de uma empresa com altíssimo brand *equity*. As notas de satisfação (9.6/10) e os relatos das clientes fiéis são evidências claras de lealdade e qualidade percebida. As associações da marca são "confiança", "exclusividade" e "atendimento personalizado". O problema estratégico, revelado no caso, é a dissonância de marca criada pela inconsistência entre os canais. A experiência frustrante no WhatsApp (nota 6.5) não entrega a promessa da marca, gerando uma quebra de expectativa que, a longo prazo, pode erodir o *equity* que levou 65 anos para ser construído. O fenômeno do *showrooming* é um sintoma alarmante dessa erosão, mostrando que a lealdade pode ter um limite quando a promessa da marca não é cumprida de forma conveniente.

Showrooming refere-se ao comportamento do consumidor de avaliar um produto em loja física e adquiri-lo posteriormente em ambiente online (Gonçalves; Raatikainen, 2016). Trata-se do uso da loja física como espaço de experimentação e conhecimento do produto antes da compra digital.

5.3 Estratégias de *Omnichannel*

O termo *omnichannel* (omnicanal) ganhou destaque na literatura de varejo para descrever a evolução do marketing multicanal. Enquanto o multicanal se refere à presença de uma empresa em vários canais que operam de forma independente (silos), o *omnichannel* busca a integração sinérgica desses canais para criar uma experiência do cliente única, coesa e consistente, independentemente do ponto de contato. Como definem Piotrowicz e Cuthbertson (2014), o objetivo é permitir que os clientes transitem fluidamente entre os canais durante sua jornada de compra. O estoque deve ser integrado, o histórico do cliente deve ser unificado, e a marca deve falar a mesma língua em todos os lugares. A adoção do varejo *omnichannel* amplia o nível de concorrência no mercado; ainda assim abre espaço para que os varejistas explorem novas oportunidades estratégicas e obtenham vantagem competitiva (Brynjolfsson; Hu; Rahman, 2013).

A Patyo opera uma estratégia multicanal, não *omnichannel*. A loja física, o Instagram e o WhatsApp são canais desconectados. A discussão em aula deve levar os alunos a entender que a solução para a Patyo não é simplesmente "ter um e-commerce", mas sim construir uma verdadeira estratégia *omnichannel*. Dado que não pode competir em preço ou logística com os gigantes, a Patyo deve usar a tecnologia para escalar suas competências de curadoria e relacionamento. A estratégia *omnichannel* deve focar em serviços de valor agregado que a concorrência não oferece, como consultoria de estilo por vídeo, o serviço de "mala pronta" personalizada, ou o uso de dados para criar

eventos e ofertas exclusivas, transformando o site e o app de meros catálogos em extensões da experiência consultiva da loja.

6 REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.

American Marketing Association. (n.d.). *What is brand equity?*
<https://www.ama.org/topics/brand-and-branding/>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23–29.

Goncalves, M., & Raatikainen, P. (2016). How social media platforms will revolutionize retail shopping: A showrooming and webrooming analysis. *E-Marketing Strategy*, Erasmus University Rotterdam.

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue: The state of omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.