

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

MATEUS BRETTAS LUND

VAREJO MULTICANAL: UM ESTUDO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO  
DE INTEGRAÇÃO DOS CANAIS E A INTENÇÃO DE RECOMPRA

RIO GRANDE

2019

Mateus Brettas Lund

Varejo Multicanal: um estudo sobre a relação entre a percepção de integração dos canais e a intenção de recompra

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Organizações, Mercado e Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Edar da Silva Añaña

Rio Grande

2019

Mateus Brettas Lund

Varejo multicanal: um estudo sobre a relação entre a percepção de integração dos canais e a intenção de recompra

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Federal do Rio Grande - FURG como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Organizações, Mercado e Trabalho.

Data de aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Edar da Silva Añaña  
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

---

Prof. Dr. Fernando Rafael Cunha  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

---

Profª. Drª. Marta Olivia Rovedder de Oliveira  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

---

Profª. Drª. Livia Castro D’Avila  
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

## RESUMO

Diante de um cenário varejista progressivamente mais difuso e complexo, com a quebra das barreiras geográficas e vastas opções aos consumidores, possibilitadas pelo ampliado acesso à *internet* e o desenvolvimento do campo digital, os varejistas, habituados a lidarem com poucos canais e deterem grande poder sobre as decisões de consumo, deparam-se com o desafio de gerir uma multiplicidade deles e o amplo rol de caminhos de consumo que trazem consigo. Nesse sentido, considerando relevante investigar como os varejistas podem lidar com o novo consumidor, mais volátil e exigente, esta pesquisa prestou-se a investigar o efeito da estratégia de integração de canais sobre ele, tendo em vista sugerir-se na literatura que a mesma poderia trazer vários benefícios aos consumidores e, conseqüentemente, aos varejistas. Assim, este estudo visou responder o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a percepção de integração dos canais loja física e loja *online* e a intenção de recompra? Ademais, apresentou como objetivos específicos: 1) desenvolver uma escala para avaliar a integração das lojas físicas às suas correspondentes *online*, na percepção dos consumidores; 2) avaliar a confiabilidade e a validade da escala desenvolvida, como parte de uma rede nomológica de construtos relacionados; e 3) desenvolver e testar empiricamente um modelo integrado, capaz de explicar o processo de criação de valor a partir da integração de canais de distribuição de empresas varejistas. No que se refere à metodologia, utilizou-se de uma abordagem quali-quantitativa dividida em duas etapas: 1) exploratória, consistindo no desenvolvimento da escala a partir da revisão da literatura da área e utilização de técnicas qualitativas como entrevistas e grupo de foco e; 2) descritiva, com a aplicação de uma *survey online* a consumidores. A análise de dados foi realizada através de análise fatorial exploratória e confirmatória, e da utilização de equações estruturais. No que tange aos resultados, a pesquisa possibilitou o desenvolvimento de uma escala de integração válida e confiável composta de três dimensões: 1) harmonização da informação transacional, 2) consistência dos fundamentos e 3) apoio promocional *online*, bem como, permitiu identificar que a integração de canais, mediada pelo empoderamento, pela qualidade percebida do serviço multicanal e pela satisfação, exerce influência parcial sobre a intenção de recompra do consumidor. Assim, possibilitando concluir que a percepção de integração de canais é capaz de criar um valor ao consumidor que se manifesta na sua intenção de recompra.

**Palavras-chave:** Varejo. Multicanal. Integração de Canais

## ABSTRACT

Faced with a retail scenario that is progressively more diffused and complex with the breakdown of geographical barriers and vast consumer choices made possible by the broader internet access and the development of the digital field, retailers, accustomed to dealing with few channels and holding great power over decisions, are faced with the challenge of managing a multiplicity of channels and the wide range of consumption paths they bring with them. In this sense, considering relevant investigate how retailers can deal with the new consumer, more volatile and demanding, this research investigated the effect of the channel integration strategy on it, since is suggested in the literature that channels integration could bring a number of benefits to consumers and, consequently, to retailers. Thus, this study aimed to answer the following research problem: What is the relationship between the perception of integration of the physical store and online store channels and the repurchase intention? In addition, it presented as specific objectives: 1) to develop a scale to evaluate the integration of the physical stores to their online correspondents, in the perception of consumers; 2) to evaluate the reliability and validity of the developed scale, as part of a nomological network of related constructs; and 3) to develop and test empirically an integrated model capable of explaining the value creation process through the integration of distribution channels of retail companies. In terms of methodology, a qualitative approach was divided into two stages: 1) exploratory, consisting of the development of the scale based on the literature review and the use of qualitative techniques such as interviews and focus group and ; 2) descriptive, with the application of an online survey to consumers. Data analysis was performed through exploratory and confirmatory factor analysis, and use of structural equations. Regarding the results, the research allowed the development of a valid and reliable integration scale composed of three dimensions: 1) harmonization of transactional information, 2) consistency of the fundamentals and 3) online promotional support, as well as, allowed to identify that the integration of channels, mediated by empowerment, perceived quality of multichannel service and satisfaction, exerts partial influence over consumer repurchase intention. Thus, making it possible to conclude that the perception of channel integration is capable of creating a consumer value that manifests itself in its intention to repurchase.

**Keywords:** Retail. Multichannel. Channel Integration

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Caminhos do consumidor e variáveis condicionantes.....	17
FIGURA 2 - <i>Framework</i> tridimensional de integração.....	22
FIGURA 3 - Nível de integração dos canais .....	23
FIGURA 4 - Desafios centrais na implementação de uma estratégia de integração de canais	29
FIGURA 5 - Fluxo de dados e informações .....	33
FIGURA 6 - Modelo conceitual .....	37
FIGURA 7 - Passos da etapa exploratória do desenvolvimento da escala de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> .....	45
FIGURA 8 - Matriz de desempenho versus importância .....	64
FIGURA 9 – Escala de percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> e índices de ajustamento .....	73
FIGURA 10 – Modelo estrutural (original).....	74
FIGURA 11 – Modelo estrutural reespecificado.....	75
FIGURA 12 – Teste do modelo de pesquisa .....	79

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Estudos contributivos à pesquisa da segmentação multicanal .....	19
QUADRO 2 - Pesquisas que abordaram os impactos da integração de canais do varejo (continua).....	25
QUADRO 3 – Rol de varejistas listados como estímulo para respostas .....	48
QUADRO 4 – Medidas de mensuração da integração de canais (continua).....	51
QUADRO 5 – Caracterização das técnicas qualitativas.....	53
QUADRO 6 – Conjunto final de itens a ser avaliado (continua) .....	56
QUADRO 7 – Índices de ajuste e valores de referência .....	69
QUADRO 8 - Roteiro da entrevista semiestruturada .....	101
QUADRO 9 - Roteiro do grupo de foco.....	102
QUADRO 10 - Construtos e medidas (continua).....	105

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Frequência de varejistas da amostra .....	60
GRÁFICO 2 - Frequência de categorias de produto da amostra .....	61
GRÁFICO 3 - Relação importância versus desempenho das variáveis de integração .....	64



## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil sociodemográfico .....	59
TABELA 2 - Estatística descritiva das variáveis da escala de integração dos canais (continua) .....	62
TABELA 3 - Estatística descritiva dos construtos endógenos .....	65
TABELA 4 - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO para a escala de percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> .....	67
TABELA 5 – Soluções fatoriais para a escala de percepção de integração de canais loja física e loja <i>online</i> . .....	68
TABELA 6 – Qualidade de ajustamento das soluções fatoriais.....	70
TABELA 7 – Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída das soluções fatoriais ..	71
TABELA 8 – Validade discriminante da escala de percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> .....	71
TABELA 9 – Escala de percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> .....	72
TABELA 10 – Modelo estrutural sem ajustes .....	74
TABELA 11 – Modelo estrutural reespecificado.....	75
TABELA 12 - Validade discriminante da escala de percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> no modelo estrutural.....	76
TABELA 13 - Validade convergente dos construtos do modelo estrutural .....	77
TABELA 14 – Hipóteses da pesquisa .....	80

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<i>1.1</i>	<i>PROBLEMA DE PESQUISA.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2</i>	<i>OBJETIVO GERAL.....</i>	<i>12</i>
<i>1.3</i>	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	<i>12</i>
<i>1.4</i>	<i>JUSTIFICATIVA.....</i>	<i>13</i>
<i>1.5</i>	<i>ESTRUTURA DO TRABALHO .....</i>	<i>14</i>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<i>2.1</i>	<i>VAREJO MULTICANAL .....</i>	<i>15</i>
<i>2.1.1</i>	<i>Consumidor multicanal .....</i>	<i>16</i>
<i>2.2</i>	<i>INTEGRAÇÃO DE CANAIS.....</i>	<i>20</i>
<i>2.2.1</i>	<i>Tipos, níveis e formas de integração .....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Oportunidades e riscos.....</i>	<i>24</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Desafios.....</i>	<i>27</i>
<i>2.3</i>	<i>MODELO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES .....</i>	<i>36</i>
<i>2.3.1</i>	<i>Desenvolvimento de hipóteses .....</i>	<i>37</i>
<i>2.3.1.1</i>	<i>Intenção de recompra .....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.1.2</i>	<i>Satisfação.....</i>	<i>38</i>
<i>2.3.1.3</i>	<i>Empoderamento do consumidor .....</i>	<i>39</i>
<i>2.3.1.4</i>	<i>Qualidade percebida de serviço multicanal .....</i>	<i>40</i>
<i>2.3.1.5</i>	<i>Percepção de integração dos canais loja física e loja online .....</i>	<i>41</i>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>44</b>
<i>3.1</i>	<i>COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....</i>	<i>44</i>
<i>3.1.1</i>	<i>Etapa exploratória.....</i>	<i>44</i>
<i>3.1.2</i>	<i>Etapa descritiva .....</i>	<i>48</i>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<i>4.1</i>	<i>ETAPA EXPLORATÓRIA .....</i>	<i>51</i>
<i>4.2</i>	<i>ETAPA DESCRITIVA.....</i>	<i>58</i>
<i>4.2.1</i>	<i>Preparação da base de dados .....</i>	<i>58</i>
<i>4.2.2</i>	<i>Estatística descritiva.....</i>	<i>59</i>
<i>4.2.2.1</i>	<i>Perfil da amostra .....</i>	<i>59</i>
<i>4.2.2.2</i>	<i>Variáveis .....</i>	<i>61</i>

<b>4.2.3</b>	<b>Análise multivariada de dados</b> .....	<b>66</b>
4.2.3.1	<i>Análise fatorial exploratória</i> .....	66
4.2.3.2	<i>Análise fatorial confirmatória</i> .....	68
4.2.3.2.1	Escala de percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> .....	70
4.2.3.2.2	Modelo estrutural .....	73
4.2.3.2.3	Teste do modelo de pesquisa.....	78
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>83</b>
<b>5.1</b>	<b><i>CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS</i></b> .....	<b>83</b>
<b>5.2</b>	<b><i>LIMITAÇÕES DO ESTUDO</i></b> .....	<b>86</b>
<b>5.3</b>	<b><i>PESQUISAS FUTURAS</i></b> .....	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DO GRUPO DE FOCO</b> .....	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE C – CONVITE AOS ESPECIALISTAS</b> .....	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE D– CONSTRUTOS E MEDIDAS</b> .....	<b>105</b>
	<b>APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de varejo tem sofrido bruscas mudanças nos últimos vinte anos (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015), mudanças estas que podem ser atribuídas a uma série de fatores associados, como o acirramento da competitividade e a crescente multiplicidade de opções, por exemplo. No entanto, tem-se no desenvolvimento tecnológico o grande pilar dessa transformação, pois é, sobretudo, a partir dele que aflora uma das maiores tendências no ambiente das compras: a proliferação de canais por meio dos quais os consumidores conseguem interagir com as empresas (NESLIM *et al.*, 2006).

A evolução e difusão da *internet* permitiram que o varejo se dividisse em duas modalidades, o varejo *online* e o varejo *off-line*. Essa ramificação fez com que houvesse grande amplificação do número de competidores e crescessem as possibilidades para os consumidores. Além disso, os progressivos avanços tecnológicos concernentes aos meios de acesso à *internet* têm possibilitado uma grande popularização dos dispositivos móveis, trazendo como consequência uma expansão ainda maior dos canais de varejo e criando um cenário propício para o surgimento de um novo fenômeno: o consumidor pesquisador, que pesquisa em um canal e acaba comprando em outro (VERHOEF; NESLIM; VROOMEN, 2007).

O presente contexto caracteriza o chamado ambiente multicanal, o qual consiste basicamente em “um ambiente com múltiplos canais de acesso à pesquisa e compras” (SANTANA, 2015, p. 15), cujos caminhos trilhados pelo consumidor ao longo do processo de compra são extremamente variados, criando uma conjuntura que aos olhos do consumidor pode parecer um sonho que se torna realidade, mas para muitos varejistas pode significar um verdadeiro pesadelo (RIGBY, 2011). Ao mesmo tempo em que possibilita o surgimento de múltiplas oportunidades para os varejistas, em razão do aumento dos pontos de contato com o consumidor, no novo contexto são muitos os desafios indicados em virtude da complexidade de gerenciamento dos mesmos.

A flutuação do consumidor pesquisador ao longo dos diversos canais é um dos grandes desafios a serem enfrentados, e tal comportamento torna-se especialmente complexo, quando conjugado à troca de canal acontece a mudança de varejista (*cross-channel free-riding*), uma estratégia na qual o consumidor se beneficia das informações prestadas por uma empresa em um de seus canais e realiza sua compra em um canal distinto de outra (VAN BAAL; DACH, 2005).

O *cross-channel free-riding* é um dos principais desafios a serem enfrentados na era multicanal, pela capacidade que possui de erodir maciçamente os lucros das empresas (CHIU *et al.*, 2011). Além disso, considerando que tal tipo de comportamento tem se intensificado nos últimos anos, e tende a se acentuar ainda mais diante da crescente familiaridade das pessoas com a tecnologia disponível, torna-se de fundamental importância que as empresas procurem encontrar maneiras de neutralizá-lo, ou, ao menos, de minimizar seus efeitos nocivos, pois, caso contrário, estarão propensas ao insucesso.

Inúmeros estudos, a partir das mais diferentes perspectivas, têm sido realizados acerca da temática multicanal, nos últimos anos, buscando melhor compreensão do fenômeno e com isto prover contribuições para o mercado. Dentre esses estudos, alguns deles têm se debruçado mais especificamente sobre um tópico que vem rapidamente obtendo relevância na temática multicanal: a integração dos canais, ou seja, “o nível com que uma empresa coordena os objetivos, desenho e implementação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios particulares a seus consumidores” (CAO; LI, 2015, p. 200). Tal tópico tem obtido destaque porque pesquisadores e analistas da indústria do varejo têm sugerido que a integração de canais possa gerar grande impacto nas empresas (PENTINA; HASTY, 2009), colaborando no enfrentamento dos dilemas advindos da nova era multicanal.

### ***1.1 PROBLEMA DE PESQUISA***

Qual a relação entre a percepção de integração dos canais loja física e loja *online* e a intenção de recompra?

### ***1.2 OBJETIVO GERAL***

Investigar as possíveis influências da integração das lojas físicas às lojas *online* de empresas varejistas na intenção de recompra dos consumidores.

### ***1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

- a) Desenvolver uma escala para avaliar a integração das lojas físicas às suas correspondentes *online*, na percepção dos consumidores;
- b) Avaliar a confiabilidade e a validade da escala desenvolvida, como parte de uma rede nomológica de construtos relacionados;

c) Desenvolver e testar empiricamente um modelo integrado, capaz de explicar o processo de criação de valor a partir da integração de canais de distribuição de empresas varejistas.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA**

Primeiramente, pode-se citar como fator relevante para a realização do estudo a importância do setor varejista na economia brasileira. Segundo dados apresentados pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2018), apenas em 2017, o varejo restrito (todos os bens de consumo menos carros e construção) teve um impacto de 20,3% no PIB (Produto Interno Bruto). O desenvolvimento da presente pesquisa se sustenta, sobretudo, pelas grandes transformações que vêm surgindo em área tão relevante, como é o caso do varejo multicanal.

No cenário brasileiro, a popularização do consumo via múltiplos canais já é fato notório. Segundo estimativas da E-Bit (2018) 32% das compras do comércio eletrônico no primeiro semestre de 2018 se deram por meio de dispositivos móveis. Além disso, conforme a *Forrester Research* (apud SBVC, 2016), o *e-commerce* teve um crescimento médio anual no Brasil de 24% entre 2011 e 2014, um índice 1,6 vezes maior que os Estados Unidos no mesmo período. Tais dados só ratificam a necessidade de um estudo que abarque a temática do varejo multicanal.

No que tange à integração de canais, o estudo se faz relevante, pois ainda que muitos varejistas já atuem de forma multicanal, grande parte deles ainda gerencia seus canais de forma isolada. Embora esta forma de atuação seja prevalente no momento, estudos indicam que os consumidores não se privarão de pressionar progressivamente por experiências de compra mais integradas. Assim, os varejistas que compreenderem tal panorama e tiverem a capacidade de integrar os canais, serão aqueles com chances de ter êxito (BOOZ & COMPANY, 2012). Portanto, torna-se significativo entender a resposta do consumidor a esta integração de canais como proposição de valor (FRASQUET; MIQUEL, 2017).

Esta pesquisa visa preencher lacunas existentes na literatura acerca da integração de canais no varejo, a qual ainda se encontra em evolução. O desenvolvimento de uma escala para mensurar a percepção de integração dos canais loja física e *online*, por exemplo, visa contribuir com esse corpo teórico. Como ainda não há consenso em relação à melhor forma de mensurar a integração de canais, o tema permanece na agenda de pesquisa, que ainda apresenta desafios na ampliação do espectro de métricas de integração (OH; TEO, 2010; OH;

TEO; SAMBAMURTHY, 2012). Além disso, esta pesquisa procura atender a outros aspectos levantados como limitações e possíveis aprofundamentos dos estudos que embasaram o portfólio teórico desta pesquisa. A cultura, por exemplo, é apontada por Frassetto e Miquel (2017) e Zhang *et al.* (2018), como um aspecto que poderia impactar as relações testadas em suas pesquisas, nesse sentido esta pesquisa oferta uma perspectiva da percepção do consumidor sobre a integração de canais no Brasil, um contexto que difere daquele nos quais os estudos basillares sobre integração de canais foram realizados e onde tal pesquisa não é abundante. Portanto, compreende-se que este estudo possa oferecer contribuições teóricas e gerenciais relevantes tanto a nível nacional quanto internacional.

### ***1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO***

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, método, análise dos resultados e conclusões. Na introdução aborda-se o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos do estudo, bem como a justificativa de sua realização. O referencial teórico inspirado na estruturação realizada por Binder (2014) foi desenvolvido pautando-se em três eixos: 1) varejo multicanal; 2) integração de canais e; 3) modelo conceitual e desenvolvimento de hipóteses. O método, que trata das técnicas de coleta e análise de dados empregadas, foi subdividido em duas etapas: exploratória e descritiva. A análise dos resultados, de forma semelhante, abordou primeiramente os achados da etapa exploratória e, posteriormente, da descritiva. Por fim, foram tecidas as conclusões da pesquisa, abarcando suas contribuições (teóricas e gerenciais) e limitações, assim como, foram sugeridas potenciais pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a revisão teórica sobre os elementos que circundam a temática deste estudo, sendo abordado inicialmente o varejo multicanal, posteriormente, a integração de canais do varejo e, por fim, o modelo conceitual e as hipóteses da pesquisa.

### 2.1 VAREJO MULTICANAL

O varejo multicanal em sua acepção mais simples consiste na execução do varejo por meio de dois ou mais canais (SOUZA; VOSS, 2006). Berman e Thelen (2004) referem-se a ele como o varejo que permite aos consumidores comprar convenientemente via diferentes canais. Porto (2006, p. 13), por sua vez, o sintetiza como “a junção do *non-store retailing* com a loja tradicional”. Tal tipo de varejo, embora não seja uma novidade, diante da ampliação da *internet*, de sua crescente digitalização, do surgimento de novas tecnologias e das mudanças nas necessidades e desejos dos consumidores tem se alterado bruscamente nos últimos anos (VAN BRUGGEN *et al.*, 2010; ZHANG *et al.*, 2010; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; JUANEDA-AYENSA; MOSQUERA; SIERRA-MURILLO, 2016). Desta forma, a temática multicanal passa a receber renovada atenção, visto que surgem novos questionamentos acerca das diferentes implicações da adoção de uma estratégia multicanal no varejo, a qual é apontada como fonte de diferentes oportunidades e riscos.

No que tange às desvantagens, a mais destacada na literatura é a possibilidade de canibalização, ou seja, os canais implementados pelo varejista competirem entre si pelos mesmos consumidores (AVERY *et al.*, 2012). Segundo Deleersnyder *et al.* (2002) o temor da canibalização pelo canal *online* se fundamenta basicamente em quatro fatores: as vendas migrarem dos canais consolidados; o poder dado ao consumidor pela *internet* acirrar a competição por preços; redução no valor total das vendas e; má receptividade do canal *online* pelos canais já estabelecidos, gerando perda de motivação e suporte à venda dos produtos.

Entretanto, a despeito da mencionada preocupação com a canibalização, as práticas relacionadas ao varejo multicanal crescem muito e devem ser ampliadas ainda mais. O varejo *online*, por exemplo, passou a ser uma realidade cada vez mais consolidada que se desenvolve em ritmo acelerado. Conforme a eMarketer (2016), uma das empresas líderes em pesquisa em *marketing*, o *e-commerce* representou 7,4% do total mundial de vendas do varejo em 2015 e deve alcançar no ano de 2020 quase o dobro de representatividade (14,6%). Além disso, o



*mobile commerce*<sup>1</sup> também deverá se tornar um formato de canal de suma importância para o varejo (ZHANG *et al.*, 2010), tendo em vista que atualmente muitos consumidores já fazem uso de dispositivos móveis para realizar atividades relacionadas a compras como: pesquisar produtos, criar listas de compras, fazer perguntas aos varejistas e até mesmo comprar produtos (SHANKAR *et al.*, 2010).

Tal expectativa de amplo crescimento justifica-se pelos estímulos que estão sendo exercidos pelos dois protagonistas do varejo: varejista e consumidor. Pelo lado do varejista, o risco de perder espaço no mercado e as muitas consequências positivas que estão sendo atribuídas à adoção de uma estratégia multicanal em várias pesquisas (KONUS; NESLIM; VERHOEF, 2014) impulsionam os varejistas a perseguir os benefícios que têm sido elencados. Diversos estudos sugerem que o consumidor que opera em uma multiplicidade de canais pode consumir com mais frequência, comprar mais itens, gastar mais (BERMAN; THELEN, 2004; KUSHWAHA; SHANKAR, 2005 *apud* NESLIM *et al.*, 2006), desfrutar de uma melhor percepção em relação às ofertas do canal da empresa, ficar mais satisfeito e ser mais leal (WALLACE; GIESE; JOHNSON, 2004).

Pelo lado do consumidor, considerando a quantidade cada vez maior de pessoas com acesso à *internet*, das estruturas tecnológicas mais eficientes e com capacidade de oferecer melhores níveis de serviço e da progressiva disponibilidade de dispositivos móveis a custos mais baixos, a utilização de uma estratégia multicanal pelo varejista não pode sequer ser considerada como algo especial, pois o empoderamento do consumidor faz com que ele queira aliar as vantagens do canal digital (vasta informação sobre produtos, recomendações de outros consumidores, comparações de preço, ofertas especiais, conveniência etc.) às do canal físico (experiência de compra, variedade selecionada, capacidade de testar os produtos no ato, auxílio pessoal dos atendentes etc.) (RIGBY, 2011). Portanto, o consumidor não mais solicita a oferta de uma multiplicidade de opções, ele exige.

### **2.1.1 Consumidor multicanal**

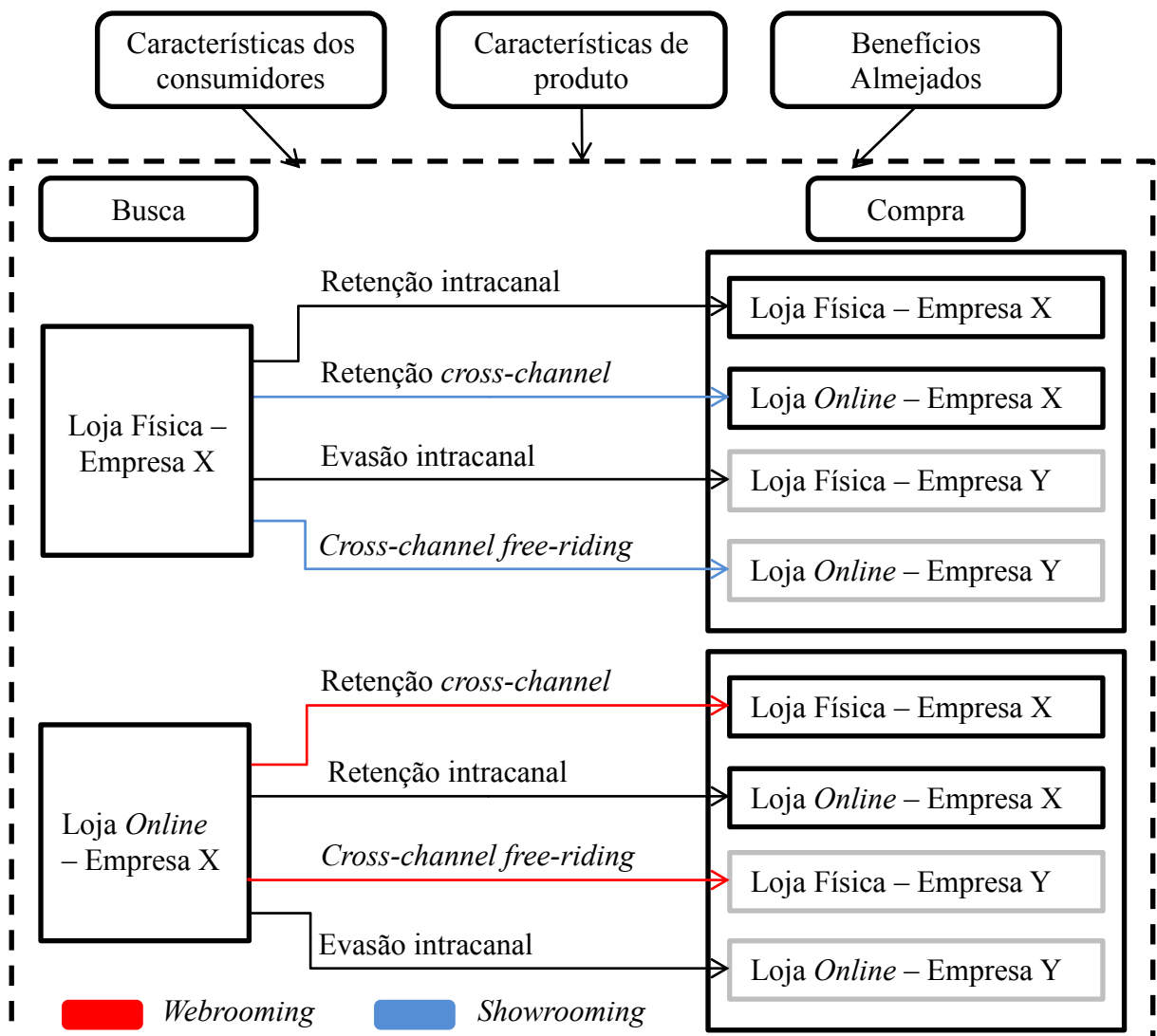
Na era multicanal, o comportamento do consumidor sofre mudanças substanciais, inclusive, em seus desejos, em suas necessidades e até mesmo no seu estilo de vida (BRETZKE, 2003). Tal alteração se dá pelo empoderamento do consumidor, que tem à disposição uma vasta gama de fornecedores com serviços e produtos cada vez mais

---

<sup>1</sup>Comércio realizado por meio de dispositivos móveis.

fragmentados (VAN BRUGGEN *et al.*, 2010). A multiplicidade de opções do cenário atual tem dado vazão a um consumidor com um processo de compra muito mais intrincado, pois não somente possui mais canais para pesquisar e comprar produtos como também tem acesso a um maior número de varejistas, seja pela quebra das barreiras geográficas possibilitada pela difusão da *internet* sem fio e dispositivos móveis (DHOLAKIA *et al.*, 2010), bem como pelo surgimento de muitos varejistas do tipo *internet pure players* (varejistas que atuam apenas na *internet*). Nesse sentido, a Figura 1 presta-se a demonstrar, ainda que de forma simplista, alguns dos possíveis caminhos adotados pelo consumidor multicanal ao longo do seu processo de compra em um cenário contemplando os canais loja física e loja *online*, evidenciando que os mesmos podem emergir de diferentes pontos e assumir diversas direções.

**FIGURA 1** - Caminhos do consumidor e variáveis condicionantes



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neslim *et al.* (2006); Konus, Verhoef e Neslim (2008); Chiu *et al.* (2011) e Neslim *et al.* (2014).

Conforme Chiu *et al.* (2011) o comportamento do consumidor multicanal pode ser resumido em quatro tipos: 1) retenção intracanal, pesquisa e compra no canal X da empresa A; 2) retenção *cross-channel*, pesquisa no canal X da empresa A e compra no canal Y da empresa A; 3) evasão intracanal, pesquisa no canal X da empresa A e compra no canal X da empresa B; e, 4) *cross-channel free-riding*, pesquisa no canal X da empresa A e compra no canal Y da empresa B. Nessa classificação, Chiu *et al.* (2011) não abordam o “ponto de partida e chegada” do consumidor pesquisador, aquele que inicia seu processo de busca em um canal e realiza a compra em outro (WANG *et al.*, 2014). Tal fator também merece destaque, pois se faz relevante ponderar as diferenças e motivações entre o consumidor que pratica o chamado *webrooming*, pesquisa em loja *online* e compra em loja física, do consumidor que adota um comportamento de *showrooming*, pesquisa na loja física e finaliza as compras em loja *online* (MEHRA; KUMAR; RAJU, 2013), uma vez que tal análise pode trazer *insights* em como melhor gerenciar a proposição de valor entregue ao consumidor por meio do arranjo de canais disponíveis.

Ademais, deve-se considerar que os caminhos adotados pelos consumidores são condicionados por diferentes variáveis intrínsecas e extrínsecas a eles, englobando desde as características demográficas (ex: renda, idade, escolaridade), psicográficas (ex: pressão do tempo, prazer em comprar, inovatividade) e os benefícios (autoexpressão, economizar, explorar, entretenimento) que almejam, até as características dos produtos (preço, complexidade, marca, valor) que pretendem adquirir e dos canais a serem utilizados (KONUS; VERHOEF; NESLIM, 2008; HSIEH *et al.*, 2012; NESLIM *et al.*, 2014).

Diante disso, a questão da segmentação do consumidor multicanal, aquele que usa mais de um canal para comprar e/ou interagir com uma firma (KUMAR; VENKATESAN, 2005; CHIU *et al.*, 2011;), vem sendo nos últimos anos discutida pelos pesquisadores, havendo aqueles que a colocam como de crucial relevância gerencial (NESLIN *et al.*, 2006; NESLIN; SHANKAR, 2009) e outros que, diferentemente, propõem que a execução da mesma nos moldes tradicionais possa estar se tornando retrógrada, já que os consumidores estão progressivamente mostrando-se mais interessados em uma experiência de consumo integrada, onde as barreiras entre os canais inexistam. Assim, a segmentação mais comum, em se tratando de varejo multicanal, aquela que prevê o direcionamento de cada consumidor ao canal que mais se alinhe com suas expectativas cairia por terra (BINDER, 2014). Zhang *et al.* (2010), por exemplo, apontam que a segmentação baseada na escolha de canal poderá não ser de grande utilidade no futuro. Endereçando tal dilema, pesquisadores têm procurado desenvolver formas de segmentação adequadas à realidade multicanal utilizando diferentes

bases para realizar essa tarefa, tendo em vista não existir um método consolidado para realizá-la. O Quadro 1 apresenta alguns dos resultados obtidos a partir desses esforços:

**QUADRO 1** - Estudos contributivos à pesquisa da segmentação multicanal

Autores	Tipo de pesquisa	Canais considerados	Nº de segmentos	Múltiplas categorias de produto
Nunes e Cespedes (2003)	Conceitual	-	4	-
Keen <i>et al.</i> (2004)	Empírica	Catálogo, físico e <i>online</i>	4	✓
Bhatnagar e Ghose (2004)	Empírica	<i>Online</i>	3	✓
Thomas e Sullivan (2005)	Empírica	Catálogo, físico e <i>online</i>	2	✓
Konus, Verhoef e Neslim (2008)	Empírica	Catálogo, físico e <i>online</i>	3	✓
Kollman, Kuckertz e Kaizer (2012)	Empírica	Físico e <i>online</i>	8	✓
Lazaris <i>et al.</i> (2014)	Empírica	Físico e <i>online</i>	6	-
Wang <i>et al.</i> (2014)	Empírica	Físico e <i>online</i>	2	✓
De Keyser, Schepers e Konus (2015)	Empírica	<i>Call-center</i> , físico e <i>online</i>	6	✓
Sands <i>et al.</i> (2016)	Empírica	Físico, <i>online</i> , <i>mobile</i> e mídias sociais	5	✓
Nakano e Kondo (2018)	Empírica	Físico, <i>online</i> , <i>mobile</i> , PC e mídias sociais	5	✓

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Konus, Verhoef e Neslim (2008), Lazaris *et al.* (2014) e Nakano e Kondo (2018).

Nota-se, a partir do evidenciado no Quadro 1, que as pesquisas têm sido intensificadas nos últimos e procurado abarcar os canais de forma mais ampla. Canais como o *mobile* e as redes sociais, comumente desconsiderados ou englobados genericamente no vasto universo *online*, passaram a serem considerados de forma individualizada, vide trabalhos de Sands *et al.* (2016) e Nakano e Kondo (2018). Fato que se justifica pelo crescente interesse que têm despertado nos varejistas e profissionais de *marketing* em geral, que os vislumbram como fontes de grandes oportunidades de mercado (YANG *et al.*, 2017; VRONTIS; THRASSOU; AMIRKHANPOUR, 2017). Além disso, fica visível a ausência de um consenso em como segmentar esse consumidor multicanal, tendo em vista o número diverso de segmentos propostos.

Assim, a despeito das inúmeras oportunidades atribuídas à utilização de uma estratégia multicanal, as grandes redes de varejo tradicionais deparam-se com o desafio de enfrentar uma nova realidade caracterizada pela transição de poder, que migrou em grande parte das mãos da varejista para as do consumidor (VRONTIS; THRASSOU; AMIRKHANPOUR, 2017). Atualmente, frente à complexidade da tarefa de prever os caminhos adotados pelo consumidor, os varejistas necessitam encontrar a proposição multicanal adequada aos seus clientes não somente a fim de usufruir do potencial do varejo multicanal, mas, em primeiro lugar, não sucumbir ao cenário volátil instalado que se caracteriza por abrigar consumidores com um leque de opções dilatado e, conseqüentemente, mais livres para escolher e menos dependentes dos grandes varejistas.

## **2.2 INTEGRAÇÃO DE CANAIS**

A integração entre canais tem sido tópico de frequente interesse por parte dos pesquisadores e analistas da indústria do varejo, pois se entende que possa colaborar no enfrentamento de dilemas da nova era multicanal trazendo benefícios para varejistas e consumidores. Embora, cabe a ressalva, sejam indicados potenciais desafios advindos da utilização de tal estratégia (SAEED; GROVER; HWANG, 2003; BENDOLY *et al.*, 2005; SOUZA; VOSS, 2006; NESLIM *et al.*; 2006; PENTINA; HASTY, 2009; HSIEH *et al.*, 2012; BINDER, 2014; HERHAUSEN *et al.*; 2015).

A integração entre canais tem por intuito atender à crescente demanda dos consumidores por experiências de compra contínuas e fluidas (NUNES; CESPEDES, 2003; VAN BRUGGEN *et al.*, 2010), buscando, ao mesmo tempo, alcançar sinergia e melhorar a eficiência e efetividade dos canais. A ideia central da estratégia não se resume a misturar os canais, mas sim otimizá-los (CAO, 2014). Além disso, irrompe como uma evolução do varejo multicanal, procurando modificar a lógica prevalecente de tratamento isolado dos canais para um cenário onde eles são utilizados de forma harmoniosa, havendo supressão das barreiras existentes entre eles a fim de minimizar os potenciais atritos que podem ocorrer quando se dá a transição de um para outro (PICOT-COUCPEY; HURÉ; PIVETEAU, 2016). Assim, atividades como comprar um item na loja *online* e buscá-lo na loja física; realizar na loja física a troca de um produto comprado na *internet* (GALLINO; MORENO, 2014); ou mesmo consultar o estoque disponível de um produto em dada loja física por meio de um canal *online* representam apenas algumas das possibilidades que têm se difundido (CAO; LI, 2015).

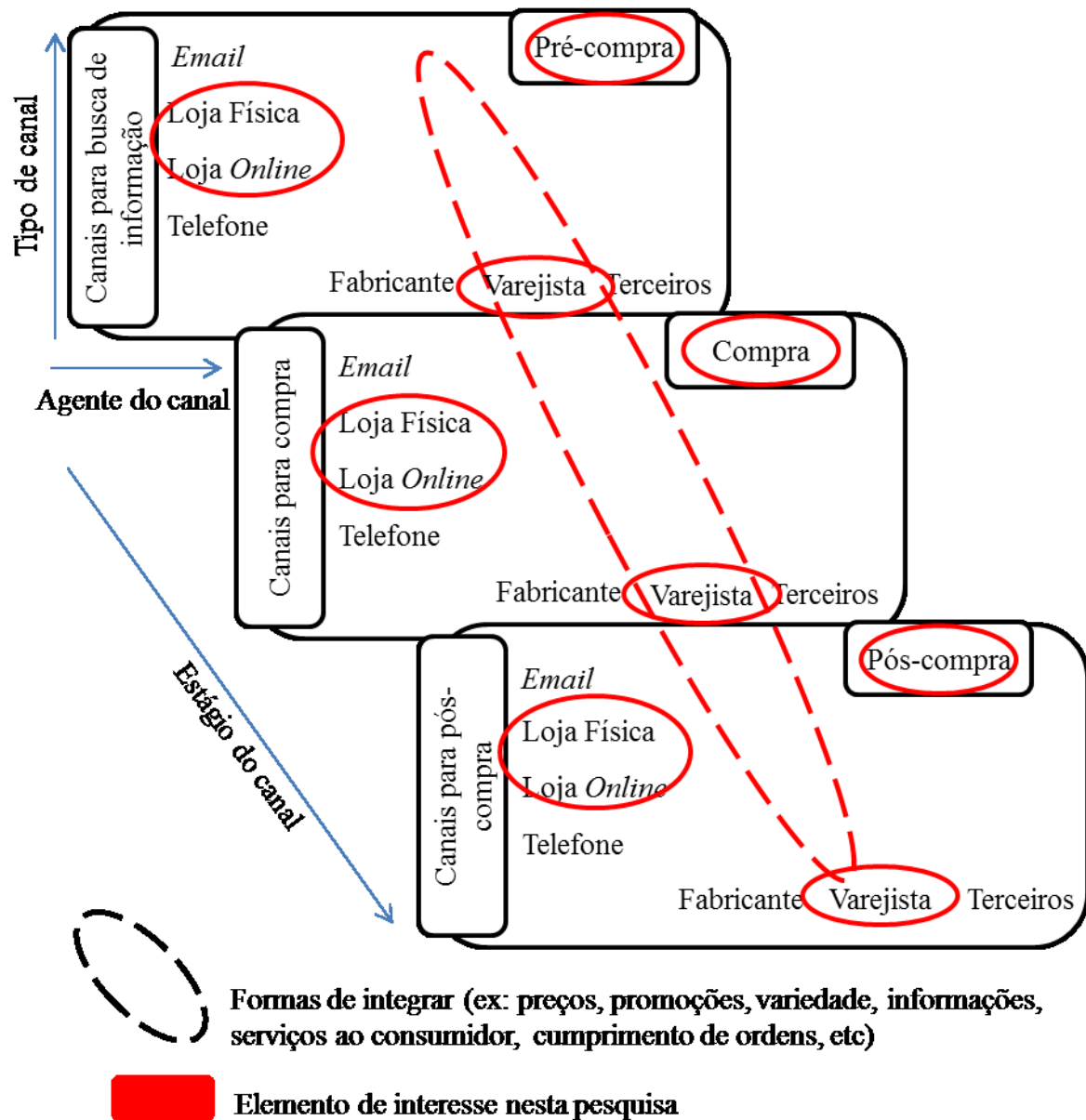
### 2.2.1 Tipos, níveis e formas de integração

A integração pode ser vista a partir de diferentes perspectivas, de forma que se faz importante clarificar sobre qual ótica está sendo analisada. Identifica-se na literatura do varejo multicanal que a integração pode, por exemplo, ser abordada em termos de seus efeitos sobre a relação entre os entes da cadeia de suprimentos (YADAV; TRIPATHI; SINGH, 2017), da relação entre os canais (EMRICH; PAUL; RUDOLPH, 2015), das formas de integrar (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012) ou mesmo da intensidade de integração (BECK; RYGL, 2015). Além disso, embora essas abordagens possam ser consideradas isoladamente, não raramente os estudos as utilizam de forma conjunta, compartilhando alguns de seus aspectos em suas análises. Neste sentido, Saghiri *et al.* (2017) propuseram um *framework* conceitual de sistemas *omnichannel* que oferece grande contribuição na compreensão dos diferentes aspectos de integração que podem ser postos sob investigação, a Figura 2 apresenta a versão adaptada do referido *framework* aos propósitos desta pesquisa.

Um dos aspectos centrais do *framework* proposto por Saghiri *et al.* (2017) diz respeito a sua tridimensionalidade: agente de canal, estágio de canal e tipo de canal. Quanto aos agentes de canal, a literatura apresenta desde trabalhos que direcionam a investigação para uma abordagem mais ampla contemplando as implicações da integração na configuração de distintos agentes na cadeia de suprimentos (BERNON; CULLEN; GORST, 2016; YADAV; TRIPATHI; SINGH, 2017) até aqueles que enfocam exclusivamente nos resultados obtidos por um dos agentes (SCHRAMM-KLEIN *et al.* 2011; VAN BAAL, 2014; WU; CHANG, 2016; ZHANG *et al.* 2018). O cerne da análise desta pesquisa é a integração praticada pelo varejista, ainda que se abordem de forma secundária seus efeitos sobre os demais entes da cadeia. No que tange ao estágio do canal, analisa-se a integração ao longo do processo pré, pós e efetivamente de compra, ou seja, considerando as formas de integração de canais existentes nos diferentes estágios. Já em relação ao tipo de canal, a variedade de canais abordada na literatura vem sendo modificada e ampliada, visto que determinados canais (ex: catálogos, telefone) tiveram sua relevância minorada diante da emergência de outros (ex: loja *online*, mídias sociais). Como indicado na Figura 2, esta pesquisa se atém às diferentes formas de integração (ex: preços, promoções, informações, serviços ao consumidor) que podem ocorrer em virtude da integração dos canais loja física e loja *online*, ou seja, direciona-se a compreender as diferentes facetas que contemplam a integração de canais, pois, como colocam Gulati e Garino (2000), a decisão de integração não é binária, ou seja, não se trata de

integrar ou não integrar, mas sim de definir quais aspectos podem e devem ser integrados a fim de angariar benefícios para a empresa e seus consumidores.

**FIGURA 2 - Framework tridimensional de integração**

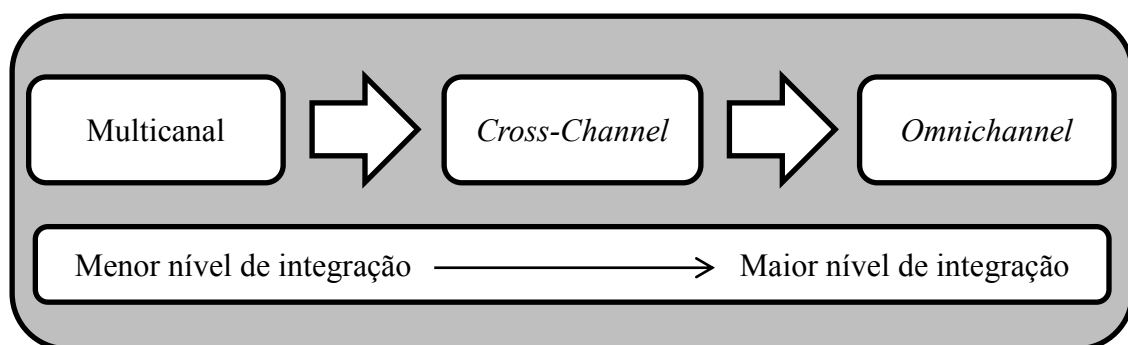


Fonte: Adaptado de Saghiri *et al.* (2017).

Tratando do nível de integração dos canais, comumente são vistos nas pesquisas três termos: multicanal, *cross-channel* e *omnichannel*. Ao termo varejo multicanal, além da conotação básica de constituir-se no varejo realizado por meio de dois ou mais canais (SOUZA; VOSS, 2006), quando relacionada à integração atribui-se comumente também a conotação de ser o varejo praticado por empresas que tratam seus canais como entidades

isoladas ou com um menor nível de integração. O nível *omnichannel*, de maneira exatamente oposta, consiste no maior nível de integração ou total integração (HURÉ; PICOT-COUCPEY; ACKERMANN, 2017). De acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015) a gestão *omnichannel* trata-se da gestão sinérgica dos diferentes canais e pontos de contato com o consumidor visando proporcionar uma melhor experiência de consumo e melhor desempenho. Simone e Sabbadin (2018, p. 85) colocam que o varejo *omnichannel* é a “conceituação da completa integração dos canais”. Assim, pode-se dizer que o varejo *omnichannel* diferencia-se do *multi* e *cross* por quatro diferenças-chave: 1) envolve mais canais; 2) traz uma perspectiva mais ampla, contemplando não apenas canais, mas também pontos de contato com o consumidor; 3) induz ao desaparecimento das fronteiras entre os canais e 4) coloca ênfase não somente sobre as interações entre o consumidor e os canais, mas também com as marcas (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; PICOT-COUCPEY HURÉ; PIVETEAU, 2016). Nota-se, portanto, que a exemplo do que propõem Saghiri *et al.*(2017) em seu *framework*, os sistemas *omnichannel* são complexos e envolvem vários canais, agentes e fases da jornada de compra. O varejo *cross-channel*, por sua vez, situar-se-ia no meio termo, de forma que os canais não são vistos como entidades independentes, porém não há a completa integração de todos os canais e pontos de contato com o consumidor (HURÉ; PICOT-COUCPEY; ACKERMANN, 2017). A Figura 3 apresenta a ideia desse *continuum* de integração:

**FIGURA 3** - Nível de integração dos canais



Fonte: Adaptado de Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017).

A despeito dessas distinções aparentemente simples entre as nomenclaturas, possivelmente em virtude das linhas tênues que distinguem os níveis de integração e o caráter de incipiência e continua atualização do tema, nota-se frequentemente confusão na utilização das mesmas, havendo a sobreposição dos termos e dificultando a compreensão do tema



(PICOT-COUCPEY HURÉ; PIVETEAU, 2016). Nesse sentido pesquisas têm realizado esforços para clarificar tais conceitos e, assim, permitir o avanço dos estudos no campo. Beck e Rygl (2015), por exemplo, a partir da revisão da literatura sobre o tema propuseram uma taxonomia na qual desmembraram os níveis *multi*, *cross* e *omni* em oito subníveis de integração utilizando dois critérios: 1) se a interação dos canais era desencadeada pelo consumidor ou se controlada pelo varejista e 2) quantos e quais canais eram integrados. Tal pesquisa evidencia que se a tarefa de definir o nível de integração dos canais não é tão óbvia quando possa parecer, o que se dirá dos desafios enfrentados pelos varejistas ao buscar implementar essa integração.

### 2.2.2 Oportunidades e riscos

A integração de canais, que neste estudo é definida em consonância com o proposto por Cao e Li (2015, p. 200), é “o nível com que uma empresa coordena os objetivos, desenho e implementação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios particulares a seus consumidores”. Tem despertado crescente interesse da academia e daqueles diretamente envolvidos com a prática do varejo, especialmente a partir dos anos 2000, diante da difusão das práticas de varejo multicanal decorrentes da disseminação de novas tecnologias e digitalização dos canais (AVERY *et al.*, 2012; ).

Reconhecidamente o cenário multicanal intensificou a complexidade do comportamento de compra do consumidor, tendo em vista a multiplicação dos possíveis caminhos a serem trilhados ao longo do processo de consumo (WANG *et al.* 2016). Nesse sentido, a proposição de integração dos canais emergiu tendo como um de seus principais potenciais pontos positivos permitir que o consumidor tivesse uma melhor experiência de consumo, e conseqüentemente não migrasse para empresas concorrentes (SAEED; GROVER; HWANG, 2003; WALLACE; GIESE; JOHNSON, 2004; BENDOLY *et al.*, 2005).

Dentre os estudos precursores a respeito da integração de canais, Otto e Chung (2000), introduziram o conceito de “varejo cyber-otimizado”, abordando as potenciais vantagens do uso de técnicas virtuais para otimização da experiência de compra na loja física. Steinfeld, Bouwman e Adelaar (2002) destacaram como a integração das lojas física e *online* podem resultar na redução de custos, ampliação de mercado e aumento da diferenciação e confiança. Burke (2002), explorando como os consumidores desejavam realizar suas compras em ambientes *off-line* e *online*, propôs que a integração seria bem-vinda pelos consumidores, já que estes se mostravam entusiasmados com recursos que facilitassem as compras por meio de

múltiplos canais. Stone, Hobbs e Khaleeli (2002) indicaram que a utilização coordenada e consistente dos canais poderia trazer benefícios para o consumidor, bem como pela obtenção de ganhos de eficiência. Berman e Thelen (2004) defenderam que a execução de uma estratégia multicanal bem integrada poderia acarretar no aumento da base de consumidores, da participação de mercado e da receita, e Bendoly *et al.* (2005) identificaram que a percepção de maiores níveis de integração entre a loja física e a loja *online* estava associada a uma maior retenção do consumidor no varejista.

Assim, começaram a ser ampliados os estudos a respeito da integração de canais, pois se passou a aventar a possibilidade de que as vantagens oferecidas pela integração fossem vastas, uma vez que a experiência integrada de consumo ofereceria uma proposição de valor superior ao consumidor (GALLINO; MORENO, 2014), e com isso os varejistas poderiam desfrutar de vantagem competitiva (HERHAUSEN *et al.*, 2015), obtendo melhor desempenho (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012). O Quadro 2 apresenta algumas dessas pesquisas que apresentaram resultados quantitativos dos impactos advindos da adoção de uma estratégia de integração de canais do varejo:

**QUADRO 2** - Pesquisas que abordaram os impactos da integração de canais do varejo (continua)

Autores	Impactos	Relação
Pentina e Hasty (2009)	Aumento das vendas online	+
Oh e Teo (2010)	Qualidade da informação	+
	Conveniência do serviço	+
Lee e Kim (2010)	Intenção de lealdade	+
Schramm-Klein <i>et al.</i> (2011)	Confiança	+
	Imagem	+
Hsieh <i>et al.</i> (2012)	Qualidade multicanal percebida	+
	Dificuldades de transição de canal	-
Oh, Teo e Sambamurthy (2012)	Eficiência	+
	Capacidade de oferecer novos serviços	+
Seck e Philippe (2013)	Satisfação	+
Yong-Zhi (2014)	Lealdade do consumidor	+
Van Baal (2014)	Retenção <i>cross-channel</i> do consumidor	+
	Lealdade do consumidor	+
	Canibalização	+
Cao e Li (2015)	Crescimento das vendas	+
Herhausen <i>et al.</i> (2015)	Qualidade de serviço percebida	+
	Risco Percebido	-
Wu e Chang (2016)	Economia monetária <i>online</i>	+
	Conveniência <i>online</i>	+
	Valor hedônico <i>online</i>	+

Fonte: Elaborado pelo autor.

**QUADRO 2** - Pesquisas que abordaram os impactos da integração de canais do varejo (conclusão)

Autores	Impactos	Relação
Frasquet e Miquel (2017)	Satisfação geral	+
	Lealdade <i>online</i>	+
	Lealdade <i>offline</i>	+
Yang <i>et al.</i> (2017)	Qualidade do serviço <i>online</i>	+
	Qualidade do serviço <i>mobile</i>	+
Zhang <i>et al.</i> (2018)	Empoderamento do consumidor	+

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que grande maioria dos trabalhos de cunho hipotético-dedutivo testa hipóteses atreladas aos efeitos positivos da integração, ou seja, às oportunidades que esta traz para as empresas; a pesquisa de Van Baal (2014) é a única, entre os trabalhos revisados, a hipotetizar um possível efeito prejudicial da integração de canais. Entretanto, a despeito da escassez de trabalhos que testem hipóteses sobre os efeitos prejudiciais da integração de canais, seus riscos não passam despercebidos na literatura. Dentre tais riscos um dos mais destacados é exatamente o aspecto investigado por Van Baal (2014), ou seja, a possibilidade da integração de canais gerar ou intensificar a canibalização dos canais. Conforme Avery *et al.* (2012) tal fenômeno caracteriza-se pela redução das vendas em um canal a partir da introdução de outro.

Segundo Kim e Chun (2018) a canibalização resulta do conflito entre os canais, quando os produtos vendidos pela empresa em um canal competem com aqueles vendidos por ela em outro. Tal risco apontado pelos autores advém da suposição de que a facilitada transição entre os canais poderia ser um estímulo ao surgimento do consumidor pesquisador (VERHOEF; NESLIN; VROOMEN, 2007) e a semelhança nas proposições de valor poderia intensificar a competição pelos consumidores. Cao e Li (2015), por exemplo, fazem menção à possibilidade da estratégia de integração acarretar a perda das características especiais dos canais.

Além disso, a decisão de adotar uma estratégia de integração requer de uma série de esforços e investimentos. Conforme Saeed, Grover, Hwang (2003), a iniciativa de integrar é complexa, pois para atender às expectativas dos consumidores a empresa precisa não somente integrar os sistemas, mas também submetê-los a uma reengenharia. Dessa forma, Van Baal (2014) coloca que a decisão de harmonizar os canais não deve ser pautada em um embasamento raso, mas sim considerar o peso dos objetivos multicanal para a empresa, bem como as diferenças existentes entre os varejistas.

### 2.2.3 Desafios

Conforme apontado na literatura a prestação eficiente de serviços integrados necessita de uma série de adequações das empresas de varejo que operam seus canais de forma isolada. Engloba a compreensão do comportamento e da dinâmica de atuação do consumidor multicanal no transcorrer do processo de compra e nos diferentes canais, e a provisão de uma estrutura organizacional que considere assertivamente desde aspectos como estrutura gerencial, força de trabalho e os sistemas de compensação, até os fluxos de informação, de distribuição e o composto de marketing (NESLIM *et al.*, 2006; ZHANG *et al.*, 2010).

Diante de adequação de tamanha magnitude faz-se imprescindível a mobilização dos diferentes tipos de recursos presentes na empresa, os quais segundo Barney e Hesterly (2001) podem ser categorizados em: financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Além disso, a simples posse dos recursos não garante o sucesso da estratégia de integração de canais, pois a exemplo do que colocam Wang e Ahmed (2007) ainda que os recursos sejam valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, eles tendem a não persistir com tais características ao longo do tempo, e podem deixar de oferecer vantagem competitiva. Dessa forma, faz-se importante que a empresas multicanais disponham das capacidades para integrá-los e implementá-los, a fim de diferenciarem-se das demais por meio de elementos de difícil reprodução (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; BHUPENDRA; SANGLE, 2015).

Nesse sentido, aos desafios do processo de integração de canais podem ser relacionados os fatores componentes das capacidades dinâmicas identificados por Wang e Ahmed (2007): capacidade absorptiva, inovativa e adaptativa. Primeiramente, a capacidade adaptativa visualiza-se no âmago da decisão de integração, pois ela consiste justamente em identificar oportunidades emergentes e capitalizar sobre elas. Muitas empresas varejistas ao perceberem as mudanças surgidas no comportamento do consumidor, em grande extensão em virtude da crescente adesão às novas tecnologias (SHANKAR, 2011), identificaram na integração de canais uma oportunidade de conquistar vantagem competitiva e melhorar seu desempenho ao reforçar o papel realizado pelos canais e diluírem as barreiras costumeiramente existentes entre eles (PICOT-COUCPEY; HURÉ; PIVETEAU, 2016), provendo, assim, uma experiência de consumo mais consistente e fluída ao consumidor. Além disso, a integração dos canais diz respeito à contínua adequação dos recursos e capacidades, pois processos que foram moldados para ser eficientes em um canal precisam ser eficientes também em múltiplos canais, de forma que a flexibilidade é fundamental para que a estratégia seja implementada com sucesso.

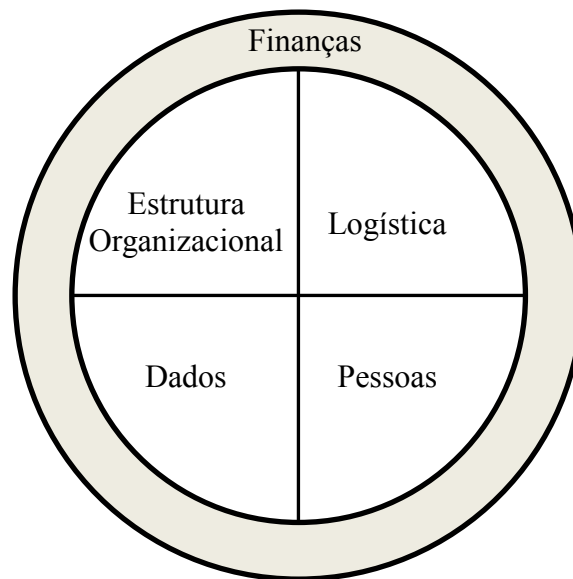
Em relação à capacidade inovativa, nota-se que ela se faz presente na busca pela estratégia de integração, pois conforme Bhupendra e Sangle (2015), tal capacidade contempla dentre diversas iniciativas o desenvolvimento de novos serviços e a construção de novas formas organizacionais. Iniciativas essas que são conexas ao processo de integração, visto que as empresas, almejando oferecer um tipo diferenciado de serviço ao seu consumidor, propõem-se a construir ou a reestruturar seu modelo de negócio (CAO, 2014).

No que tange à capacidade absorviva, que segundo Cohen e Levinthal (1990) refere-se à aplicação das informações e do conhecimento de mercado absorvidos e reconhecidos pela empresa visando fins comerciais, a estratégia de integração de canais pode trazer grande proveito. A utilização de práticas de *benchmarking*, por exemplo, pode fazer com que as empresas incorram em menos erros e minimizem o dispêndio dos recursos financeiros. Conforme Lane, Koka e Pathak (2006 apud PARIDA; OGHAZI; CEDERGREN, 2016) a capacidade absorviva possui três perspectivas: além da interação da empresa com o ambiente externo (aprendizagem exploratória), há também a interação entre as subunidades dentro da empresa (aprendizagem transformativa) e a distribuição do conhecimento pela firma (aprendizagem explorativa). Essas duas últimas dimensões também são relevantes na execução da estratégia de integração, pois é a interação e o alinhamento entre os canais que permitirá o desenvolvimento de recursos difíceis de imitar.

Picot-Coupey *et al.* (2016), por exemplo, colocam que o desenvolvimento de uma estratégia *omnichannel* (alto nível de integração dos canais) tem consonância com as proposições da literatura do aprendizado organizacional, havendo inicialmente uma fase exploratória, que engloba um processo de tentativa e erro, e posteriormente, uma fase de exploração, onde é feito proveito do conhecimento previamente adquirido. Ademais, Oh, Teo e Sambamurthy (2012), valendo-se de teorias relacionadas à Visão Baseada em Recursos (VBR) e aprendizagem organizacional, identificaram efeitos positivos da integração dos canais do varejo sobre as competências exploratória e explorativa da firma e seu desempenho.

A relação dessas capacidades e dos recursos com os desafios do processo de integração de canais deverá ficar mais clara com a abordagem aos, nesta pesquisa, chamados “desafios centrais na implementação de uma estratégia de integração de canais” (vide Figura 4), os quais foram sintetizados em quatro a partir da revisão de pesquisas relevantes na literatura:

**FIGURA 4** - Desafios centrais na implementação de uma estratégia de integração de canais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Neslim *et al.*(2006); Zhang *et al.* (2010); Cao (2014); Picot-Coupey; Huré; Piveteau (2016), Von Briel (2018)

Estrutura organizacional: Um dos principais aspectos a serem considerados na adoção da estratégia de integração de canais diz respeito às mudanças necessárias na estrutura da organização. Conforme Zhang *et al.* (2010) o desenvolvimento da estrutura adequada é indiscutivelmente o maior dos desafios enfrentados pelos varejistas multicanal. Assim, emergem uma série de questões a serem equacionadas em tal âmbito, dentre as quais podem ser citados desenvolvimento de uma configuração de negócio que facilite a colaboração e interação na realização das atividades, readequação dos métodos de avaliação do desempenho organizacional e alocação de recursos e o alinhamento das diferentes formas de integrar (NESLIM *et al.* 2006; ZHANG *et al.* 2010; PICOT-COUCPEY; HURÉ; PIVETEAU, 2016; VON BRIEL, 2018).

Diante da premissa de que a organização não mais atuará isolando sua operação física da *online* faz-se necessário que sejam eliminadas as duplicidades desnecessárias, sejam elas referentes a departamentos, cargos ou recursos. Já, no que tange àqueles aspectos que não puderem ser fundidos, deverão ser propiciadas as condições para que os mesmos se aproximem e interajam de forma fluída. Cao (2014), por exemplo, ao estudar um grande varejista que adotou uma estratégia de integração *cross-channel*, identificou que o referido optou por uma estrutura organizacional centralizada, na qual os gestores responsáveis pelas unidades de negócio física e *online* pudessem trabalhar juntos no mesmo local. Wiener;

Hoßbach e Saunders (2018), em seu estudo com editoras e varejistas, identificaram que as empresas varejistas compartilhavam recursos como funções de suporte e dados de consumidores entre seus modelos de negócio *online e off-line*, tendo dentre as motivações para tal a minimização da redundância de recursos e a redução de custos. De acordo com Zhang *et al.* (2010, p. 171) a estrutura descentralizada “cria times duplicados e, portanto, ineficiência nos processos do negócio, causa conflitos internos entre os canais e frequentemente leva a experiências inconsistentes dos clientes”, embora, cabe ressaltar, relatem em seu trabalho não considerar existir uma forma única de estrutura organizacional a ser estabelecida em virtude das diferentes características e objetivos das organizações.

Os métodos de avaliação juntamente com a divisão de recursos são mais alguns dos elementos que compõem o desafio de rearranjo da estrutura organizacional da empresa que opta pela integração, uma vez que essa estratégia assenta-se na ideia de que os canais reforcem-se e completem-se (NESLIM; SHANKAR, 2009). Assim, conforme Ailawadi e Farris (2017), ainda que várias das métricas utilizadas tradicionalmente no varejo *off-line* permaneçam úteis, faz-se necessário que surjam novas métricas que as complementem, dando assim sustentação às decisões em um cenário de intensa troca entre os canais *off-line e online*.

Um último, porém, não menos importante aspecto que compõe o desafio em questão trata-se de adaptar as lojas física e *online* para comportarem a integração, nesse sentido é ponderada a coordenação e harmonização dos canais almejada, abrangendo-se tópicos como gerenciamento da comunicação, acesso à informação, serviços, preços, promoções, programas de fidelidade e sortimento de marcas e produtos (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; CAO; LI, 2015; FRASQUET; MIQUEL, 2017; VON BRIEL, 2018).

Pessoas: A gestão dos recursos humanos é uma importante e ainda pouco explorada área de investigação da literatura *omnichannel* (VON BRIEL, 2018). Considerando que o adequado compartilhamento de informações entre os canais e o fomento ao uso sinérgico dos mesmos estão condicionados a quão aptos e imersos no propósito de integração da empresa estiverem os funcionários, a reestruturação da empresa acaba passando também pelo estabelecimento de uma cultura organizacional na qual haja a compreensão da importância da integração de canais, os benefícios que pode trazer e o papel dos indivíduos para que ela seja bem sucedida (CAO, 2014; PICOT-COUPÉY; HURÉ; PIVETEAU, 2016; VON BRIEL, 2018).

Conforme Stephen Sadove, o então presidente e diretor executivo da centenária rede americana de lojas de departamento Saks em 2013, a transição da empresa para uma cultura

*omnichannel* envolveria a forma das pessoas trabalharem e interagirem umas com as outras e a garantia da maximização da colaboração na organização (MOIN, 2013). Cao (2014) apontou que os executivos de topo deveriam compreender a mudança cultural da empresa como um meio de endereçarem o novo mundo *cross-channel* em que viveriam. Picot-Coupey, Huré e Piveteau (2016) ao acompanharem o processo de crescente integração de canais por uma empresa francesa de varejo identificaram que o fator cultural foi relevante, a busca por tornar-se um varejista *omnichannel* fez com que a empresa tivesse que desenvolver cooperação entre os canais e seus membros, apoiando a compreensão mútua e desenvolvendo novos métodos de avaliação. Além disso, o conhecimento do universo físico e *online* faz-se relevante ao melhor atendimento dos propósitos da integração de canais, diante disso, de acordo com Von Briel (2018), uma das grandes questões no âmbito das “Pessoas” está em desenvolver habilidades humanas para lidar com a integração, seja nos níveis hierárquicos mais estratégicos até aqueles mais operacionais.

Outra questão que necessita ser tratada refere-se à adequação dos incentivos e compensações oferecidos aos vendedores à realidade de integração (ZHANG *et al.*, 2010), pois, esses funcionários, frente a tal cenário, não mais deverão otimizar os resultados de um canal específico, mas sim angariar os melhores resultados a partir tanto da loja física quanto da loja *online*. Nesse sentido questões características da realidade multicanal, como o comportamento *showrooming* e a percepção de canibalização dos canais pelos vendedores, que podem afetar tais profissionais, por exemplo, reduzindo auto-eficácia, gerando incerteza, criando distanciamento do trabalho, impactando na relação de comprometimento com a empresa e atingindo o desempenho (SHARMA; GASSENHEIMER, 2009; RAPP *et al.*, 2015; DÍAZ; MARTINS-CONSUEGRA; ESTEBAN; 2017) não podem ser negligenciadas na adoção da estratégia de integração. A título de exemplo, uma situação que se dá de forma cada vez mais frequente é aquela na qual o vendedor da loja física depara-se com consumidores praticando o *showrooming*, ou seja, os consumidores vão à loja física consultar os vendedores e experimentar os produtos e depois saem dela e concluem a compra por meio da loja *online* (NESLIM *et al.*, 2014). Nessa situação, o método de compensação tradicionalmente utilizado em lojas físicas de comissionar o vendedor por venda concluída poderia tornar-se um problema, afinal qual seria a motivação dele para estimular a utilização da loja *online* se nenhuma contrapartida lhe seja oferecida pela venda lá executada?

Assim, em consonância com o identificado no estudo de Picot-Coupey, Huré e Piveteau (2016), destaca-se a relevância não somente da criação de incentivos e compensações apropriados ao contexto de integração, mas de métricas que permitam



distribuí-los corretamente como algumas das alternativas para quebrar as barreiras entre os canais, estimular a cooperação e focar no resultado global em vez de apenas no desempenho de um canal específico.

Logística: A estratégia de integração dos canais loja física e loja *online* tende a exercer um forte impacto nos processos logísticos desempenhados pelas empresas. Conforme Hübner *et al.* (2016) as mudanças ocorridas no varejo em virtude do surgimento de um canal *online* forte representaram uma grande transformação na logística do setor, demandando significativos investimentos em infraestrutura, processos e capacidades para armazenamento e distribuição. Yadav, Tripathi e Singh (2017) destacam a essencialidade do desenvolvimento de uma rede de distribuição flexível para o sucesso de uma estratégia *omnichannel*, e ao mesmo tempo a complexidade em desenvolvê-la. Ishfaq *et al.* (2016) salientam que a busca pela oferta de uma experiência de consumo consistente e harmoniosa requer o alinhamento dos canais físico e *online* por meio da coordenação da gestão de ordens, atendimento de pedidos e processos logísticos. Portanto, nota-se que a adaptação logística dos varejistas ao contexto de integração é relevante.

Práticas aparentemente simples que tendem a se acentuar no cenário de integração como a compra na loja *online* e retirada na loja física (*BOPS*)<sup>2</sup> ou troca, reserva e devolução de produtos via tais canais podem representar consideráveis obstáculos logísticos, tendo em vista que “os processos das lojas são desenhados para vender e não necessariamente para apoiar a rápida entrega ou envio de bens, atividades que essas estratégias de integração alocam para lojas físicas” (GALLINO; MORENO, 2014, p. 1436). Bernon, Cullen e Gorst (2016) indicam, por exemplo, que o conhecimento dos consumidores sobre as variadas formas de devolver os produtos poderá aumentar a propensão de que ocorram.

A variedade de produtos e marcas disponibilizadas nos canais é uma questão importante e complexa, que afeta diretamente a estratégia de integração, pois demanda que o varejista tome decisões quanto ao nível de integração entre os canais e suas relações de sortimento (ex: complementares, substitutivas, independentes), bem como quanto ao nível de profundidade e amplitude desse sortimento. Tais decisões devem levar em conta as potenciais implicações no processo logístico da organização, assim como as limitações e os objetivos do varejista, devendo haver a ponderação de aspectos como espaço de prateleira, custos e

---

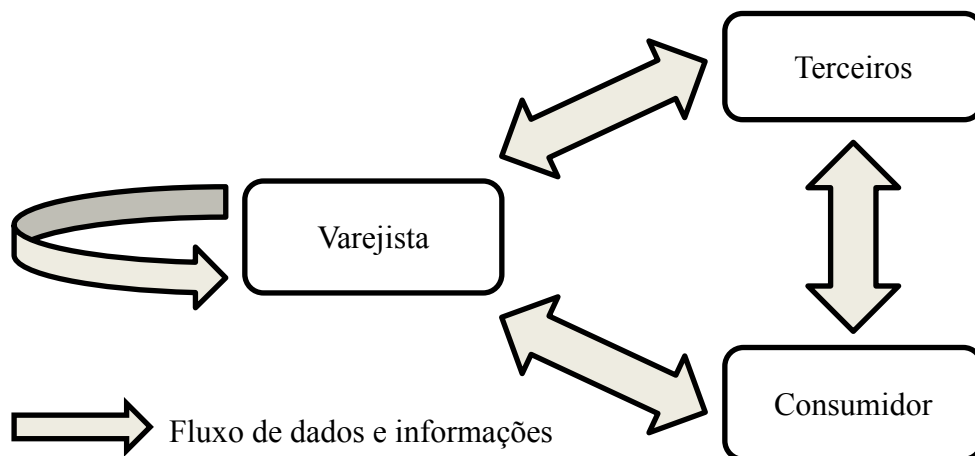
<sup>2</sup>*BOPS: Buy-Online-Pick-Up-in-Store*

cumprimento da proposta de integração almejada para o consumidor (EMRICH; PAUL; RUDOLPH, 2015; HÜBNER; HOLZAPFEL; WOLLENBURG, 2016; HÜBNER, 2017).

As relações com os agentes que compõem a cadeia de valor também devem ser revisitadas, pois, como colocam Saghiri *et al.* (2017), esses agentes ao participarem de diferentes estágios da jornada de agregação de valor ao consumidor podem impactar o sistema de integração implementado e seu desempenho. Assim, o relacionamento com essas diferentes empresas deve ser harmonioso.

Dados: A execução da estratégia de integração dos canais loja física e loja *online* passa também pela adequada utilização e compartilhamento de dados ao longo dos canais e áreas estratégicas do varejista (demanda intraorganizacional), bem como com os entes que integram sua cadeia de valor (demanda interorganizacional). Processo esse que se torna especialmente desafiador diante da diversidade de fontes, fluxos, destinos e natureza dos mesmos (VERHOEF *et al.*, 2010; LI *et al.* 2015), vide Figura 5:

**FIGURA 5** - Fluxo de dados e informações



Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse sentido, torna-se importante a utilização e desenvolvimento de tecnologias e sistemas de informação eficazes, tendo em vista que a infraestrutura de tecnologia da informação (TI) alicerça a cadeia de valor ao possibilitar a coordenação das atividades e a interação de seus membros (fornecedores, varejistas e consumidores) uns com os outros (TSAI, RAGHU; SHAO 2013). Tais sistemas e tecnologias podem ser bastante diversos e prestar-se a facilitar diferentes fluxos de dados, um deles evidentemente refere-se à captação

dos dados oriundos do consumidor pelo varejista a fim de melhor compreendê-lo, e assim oferecer-lhe melhores serviços.

Conforme Zhang *et al.* (2010, p. 172) um dos desafios centrais na implementação de uma estratégia multicanal bem sucedida consiste em “construir uma infraestrutura integrada de tecnologia da informação (TI) para que os dados entre os canais possam ser vinculados e analisados de forma holística”, visto que a gestão dos dados por canal impossibilita o rastreamento da jornada de consumo através dos canais e a mensuração da lucratividade dos consumidores multicanal (ZHANG *et al.* 2010). Segundo Neslim *et al.* (2006), idealmente, as empresas deveriam ter a completa integração dos dados, o que incluiria, por exemplo, a informação sobre quais canais o consumidor utilizou, fossem eles da própria empresa ou de competidores, ao longo dos diferentes estágios de compra.

Por outro lado, o fluxo contrário também necessita ser endereçado, ou seja, que as tecnologias e sistemas de informação estabelecidos pelo varejista permitam que as informações dele trafeguem em direção ao consumidor, possibilitando que este desfrute dos benefícios de uma experiência robusta de integração. Uma experiência recompensadora a qual pode ser traduzida em aspectos abordados em estudos sobre integração de canais como: acesso do consumidor ao histórico consolidado de suas compras nas lojas física e *online* do varejista; verificação da disponibilidade de estoque da loja física por meio da loja *online*; utilização de cupons e vales-presentes pelo consumidor na loja física e loja *online* independente de em qual deles se deu a emissão dos mesmos; programa de fidelidade que abrange as compras realizadas na loja física e na loja *online*; disponibilização de tecnologias na loja física que facilitem o acesso do consumidor a funcionalidades da loja *online*; acompanhamento via loja *online* de informações e *status* de entrega das compras realizadas na loja física, entre outros (PENTINA; HASTY, 2009; SCHARAMM-KLEIN *et al.* 2011; OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; BÈZES, 2014; CAO; LI, 2015; LUO; FAN; ZHANG, 2016; GAO; SHAO; YANG, 2016; FRASQUET; MIQUEL, 2017).

Ademais, o compartilhamento de dados pode estender-se a outros membros componentes da cadeia de valor, não se restringindo apenas à relação varejista-consumidor, visto que, como mencionado anteriormente, invariavelmente, a participação de agentes como fornecedores e provedores de serviços podem impactar no desempenho da estratégia de integração (SAGHIRI *et al.*, 2017). Li *et al.* (2015) colocam que o uso efetivo da informação depende de que as empresas façam o compartilhamento adequado do grande volume de dados que se encontra disperso ao longo da cadeia de suprimentos. Conforme Prajogo e Olhager (2012), por exemplo, o compartilhamento de informações entre fornecedores e compradores

tem uma relação positiva com a integração logística e Wu, Chuang e Hsu (2014) identificaram que o compartilhamento de informações impacta, diretamente e por meio da facilitação de comportamentos colaborativos, o desempenho da cadeia de suprimentos trazendo benefícios tanto de ordem financeira como não financeira.

Cabe ressaltar, entretanto, que tornar factível e proveitoso esse fluxo multidirecional de dados envolve uma série de aspectos, não por acaso Kembro, Näslund e Olhager (2017) identificaram vinte e dois fatores que exercem influência sobre o compartilhamento de informações em cadeias de suprimentos compostas de múltiplos elos, os quais categorizaram em seis, a saber: legal, cultural, utilização da tecnologia, utilização da informação, estrutura de poder e processo do negócio. A título de exemplo, podem ser citados o custo e a dificuldade de desenvolver um sistema que permita a troca de informações entre os canais, dada a necessidade de integração de antigos e novos sistemas (STEINFELD, BOUWNMAN, ADELAAR, 2002); a necessidade de assegurar a privacidade e a segurança dos dados, questão muito em voga atualmente (CAO, 2014; VON BRIEL, 2018), e a relevância da congruência de objetivos entre os agentes (TITAH, SHURIDA; REKIK, 2016). Portanto, nota-se que a integração e compartilhamento de dados, a despeito da gama de benefícios que possa trazer aos entes da cadeia, consistem em tarefas complexas que devem estar devidamente coordenadas em vários âmbitos, caso contrário podem não surtir os efeitos esperados (TITAH, SHURIDA; REKIK, 2016). Ademais, não deve ser menosprezada a possibilidade de que, assim como os efeitos positivos podem ser propagados ao longo da cadeia de suprimentos, efeitos negativos também possam ocorrer, no que se denomina “efeito bola de neve” (ŚWIERCZEK, 2014).

Finanças: Por fim, destaca-se que permeando todos os desafios anteriormente citados encontra-se o desafio financeiro, visto que a estratégia de integração dos canais é composta de uma variedade de atividades que podem demandar consideráveis investimentos (SIMONE; SABBADIN, 2018). Wollenburg *et al.* (2016), por exemplo, coloca que grandes investimentos em áreas como armazéns e sistemas de informação podem ser necessários visando que seja possível desfrutar da ampla gama de opções de atendimento *omnichannel*. Steinfeld, Bouwnman e Adellar (2002) atentam para o potencial custo de desenvolver um sistema que possibilite a troca de informações entre os canais. De acordo com Gallino e Moreno (2014) uma prática como o *BOPS*, aparentemente de pouca complexidade, “requer substanciais investimentos em sistemas de gestão de inventário” (2014, p. 1449). Nesse sentido, Cao (2014) coloca que além de deter os recursos financeiros para permitir tais atividades, faz-se

necessário o gerenciamento eficiente do fluxo de caixa, e Berman e Thelen (2004) indicam que questionamentos de ordem financeira devem ser realizados pelas empresas, a fim de que as mesmas assegurem estarem aptas a adotar uma estratégia de varejo multicanal bem integrada.

### **2.3 MODELO CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES**

O modelo conceitual estabelecido para este trabalho baseia-se no paradigma Estímulo-Organismo-Resposta (E-O-R), o qual “sugere que os estados emocionais dos consumidores moderam a relação entre o estímulo ambiental e as respostas dos consumidores” (LOPES; LOPES, 2015, p. 7).

Assim, neste modelo a “resposta” considerada é a intenção de recompra, tendo em vista a atual dificuldade enfrentada pelos grandes varejistas na manutenção de seus consumidores. Esses varejistas que, outrora, desfrutavam de um elevado poder de barganha frente aos consumidores em virtude do reduzido número de opções e informações disponíveis a eles, deparam-se hoje com um cenário radicalmente diverso, no qual o consumidor, empoderado pelos contínuos avanços tecnológicos e sua popularização, detém as opções e informações que antes não possuía.

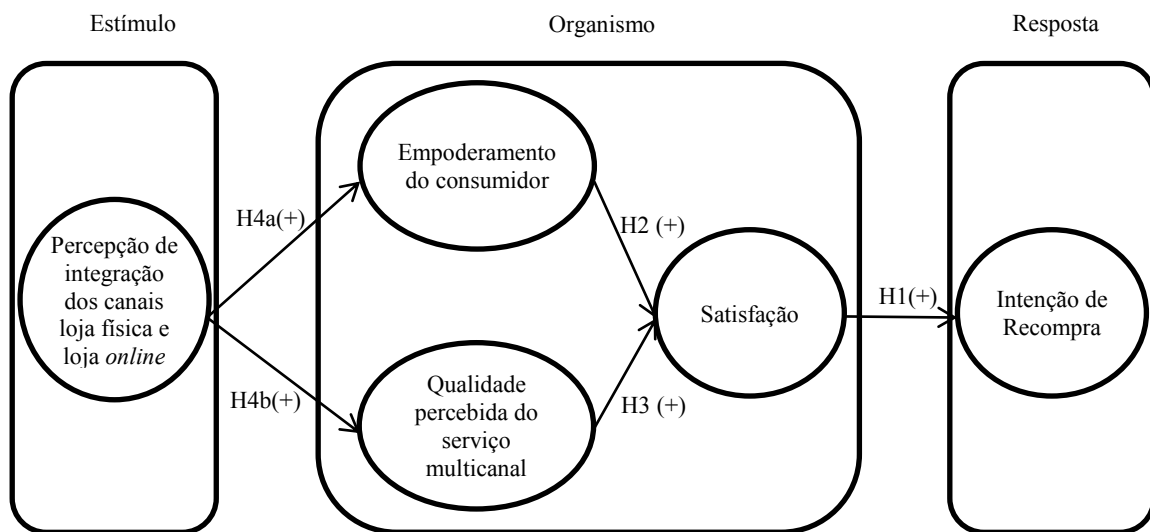
A “multicanalização” do varejo como fruto desse processo intensificou a complexidade da gestão do varejo, especialmente no tocante à retenção do consumidor e no estímulo à recompra, visto que tal contexto não só favoreceu o surgimento de novos *players* no mercado atuando sobre diferentes modelos de negócio, bem como multiplicou o número de possíveis caminhos adotados pelo consumidor ao longo do processo de compra. Não por acaso comportamentos como o *cross-channel free riding* (pesquisa no canal X da empresa A e compra no canal Y da empresa B) (CHIU *et al.* 2011) têm acontecido de forma cada vez mais corriqueira.

Nesta pesquisa considera-se como “estímulo” a percepção de integração da loja física à sua congênere *online*, considerando as referências encontradas na literatura multicanal, sobre o desejo de experiências fluidas de compras por parte do consumidor, nas quais as barreiras entre os canais sejam minimizadas tanto quanto possível. Diante disso, surge a ideia de que a integração desses canais pode ser percebida pelo consumidor como um fator relevante em sua experiência de compra, motivando-o a uma intenção de recomprar do varejista que lhe propiciar tal integração.

O “organismo” media a relação entre a integração de canais percebida pelo consumidor, e a sua intenção de recompra, e para efeito desta pesquisa é definido a partir de três fatores: a qualidade percebida do serviço multicanal, o empoderamento do consumidor e a satisfação com os serviços do varejista. Conforme proposto por Hsieh *et al.* (2012) os dois primeiros componentes antecedem o terceiro, ou seja, a satisfação é antecedida por dois outros estados emocionais, no caso deste estudo pelo empoderamento do consumidor e pela qualidade percebida do serviço multicanal.

Assim, sintetizando, propõe-se neste modelo que a percepção de integração dos canais loja física e loja *online*<sup>3</sup> apresenta relação com o estado emocional do consumidor, tendo uma relação positiva com a qualidade do serviço multicanal percebida por ele, bem como em seu empoderamento, de forma que o consumidor tende a ficar mais satisfeito, fazendo que sua resposta ao estímulo de integração seja a intenção de recomprar do varejista em questão.

**FIGURA 6 - Modelo conceitual**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 2.3.1 Desenvolvimento de hipóteses

Nesta seção são apresentadas e fundamentadas teoricamente as hipóteses a serem testadas nesta pesquisa.

<sup>3</sup> Nesta pesquisa o construto de estímulo refere-se à percepção de integração dos canais loja física e loja *online*, entretanto, visando maior fluência do texto por vezes tal nomenclatura foi abreviada, sendo encontrada sobre algumas variações, por exemplo: “integração de canais”, “integração dos canais”, “integração dos canais loja física e *online*”.

### 2.3.1.1 *Intenção de recompra*

A intenção de recompra é “um julgamento do consumidor sobre comprar novamente produtos ou serviços designados do mesmo varejista, considerando sua situação atual e prováveis circunstâncias” (YANG *et al.* 2017, p. 11). Considerando os custos superiores e os esforços envolvidos na aquisição de novos consumidores, em relação à manutenção dos já existentes (MITTAL; KAMAKURA, 2001), os estudos sobre retenção de consumidores, lealdade e intenção de recompra são frequentes. No varejo multicanal tais pesquisas se fazem importantes, diante da crescente mobilidade do consumidor que se estabelece a partir das variadas opções de varejo e dos diferentes meios postos ao seu dispor, condição essa que facilita sua migração de um varejista para outro e torna mais árdua a tarefa de fazê-lo comprar continuamente de uma mesma empresa. Nesse sentido, estudos têm sido realizados buscando investigar os efeitos da integração dos canais sobre a lealdade (LEE; KIM, 2010; FRASQUET; MIQUEL, 2017), retenção (HSIEH *et al.* 2012), intenção de compra (HERHAUSEN *et al.*, 2015; WU; CHANG, 2016) e recompra (YANG *et al.* 2017).

### 2.3.1.2 *Satisfação*

A satisfação, como pedra basilar do conceito de *marketing* e preditora relevante do comportamento de compra futuro é assunto amplamente investigado na literatura (MCQUITTY; FINN; WILEY, 2000; CRONIN JR.; BRADY; HULT, 2000). Ainda assim, diante da vasta gama de situações em que a satisfação pode aplicar-se e sob os diferentes aspectos e formas que pode ser abordada, nota-se ao vasculhar a literatura que suas definições podem se alterar consideravelmente (RUYTER; BLOEMER, 1998; GIESE; COTE, 2000).

Westbrook (1980), abordando a satisfação do consumidor com o produto, propõe que a mesma diz respeito à qualidade favorável da avaliação subjetiva do indivíduo quanto aos resultados e experiências relacionados ao seu consumo. Oliver (1980, p. 461) a coloca como “uma combinação aditiva do nível de expectativa e da desconfirmação resultante”, ou seja, uma função da expectativa e de quanto o produto a supera ou não (OLIVER, 1980).

Anderson e Srinivasan (2003, p. 125), trazendo uma perspectiva da satisfação no contexto *online*, a definem como “o contentamento do consumidor com sua experiência de compra anterior com dada empresa de comércio eletrônico”. Discrepâncias à parte, Giese e Cote (2000) colocam que a despeito de existirem inúmeras variáveis que podem afetar a maneira como a satisfação do consumidor é vista, existem três elementos que devem ser

considerados em qualquer de suas definições, ela é: (1) uma resposta afetiva sumária de variável intensidade; (2) com limitada duração e ponto específico de determinação; e (3) tem como enfoque a aquisição do produto e/ou consumo.

Diante de sua relevância para a área de *marketing*, a satisfação ao longo dos anos tem sido estudada sob diferentes prismas, sendo investigada como variável antecedente, conseqüente e, inclusive, mediadora da relação de construtos associados à percepção de valor e qualidade, lealdade, expectativas, confiança, comprometimento e intenções futuras (FORNELL *et al.*, 1996; GARBARINO; JOHNSON, 1999; CRONIN JR.; BRADY; HULT, 2000; SHANKAR; SMITH; RANGASWAMY, 2003).

Conforme Hellier *et al.* (2003), vários pesquisadores a identificaram como um relevante antecedente da intenção de recompra. No âmbito do varejo multicanal não foi diferente, sendo a satisfação frequentemente posta como mediadora da relação de estímulos com respostas vinculadas à manutenção e envolvimento do consumidor, como retenção e participação dos consumidores (HSIEH *et al.*, 2012), lealdade (FRASQUET; MIQUEL, 2017), intenção de recompra (YANG *et al.*, 2017) e intenção de patrocínio (ZHANG *et al.*, 2018). Dessa forma, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Há uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de recompra do consumidor.

### 2.3.1.3 Empoderamento do consumidor

O conceito de poder vem sendo alvo do interesse de cientistas das mais variadas disciplinas há séculos (LABRECQUE *et al.*, 2013), tanto pela amplitude do seu significado, que propicia que seja estudado a partir de diferentes formas e sob diferentes contextos, como por tratar-se de “uma força onipresente, cujos tentáculos alcançam e abrangem praticamente todas as situações para guiar e finalmente moldar o comportamento humano” (RUCKER; GALINSKY; DUBOIS, 2012, p. 353). No que se refere particularmente ao empoderamento do consumidor, a diversidade de formas sob as quais é definido não deixa de ser vasta (MCSHANE; SABADOZ, 2015) fato esse que vai ao encontro da ideia de Tiu Wright, Newman, Denis (2006), de que o significado do poder está intimamente ligado ao contexto em que está inserido.

Na visão de Hunter e Garnefeld (2008, p. 2), por exemplo, o empoderamento trata-se de “uma experiência subjetiva do consumidor que [ele] tem maior habilidade do que antes de intencionalmente produzir os resultados desejados e evitar os indesejados e que [ele está]



beneficiando-se dessa habilidade aumentada”. Hartemo (2016, p. 213) o define como “mudanças viabilizadas pela *internet* nos conhecimentos e habilidades dos consumidores, que faz com que as companhias adaptem suas estratégias de *marketing* para os consumidores”. Este trabalho adota perspectiva semelhante à de Zhang *et al.* (2018), haja vista a proximidade das propostas de pesquisa, de que o empoderamento se refere à percepção do consumidor quanto ao nível de controle que detém sobre os seus processos de compra.

Conforme Broniarczyk e Griffin (2014) o atual contexto de mercado tem empoderado o consumidor ao muni-lo de uma gama de opções sem precedentes, nos mais diversos campos. Assim, faz-se importante atentar para tal fenômeno visto que, dado seu potencial de acarretar diferentes efeitos que podem acometer as empresas, “impõe um desafio aos estrategistas de *marketing* que ainda não foi amplamente discutido” (PIRES; STANTON; RITA, 2006, p. 937).

No que tange aos mencionados efeitos, um dos quais têm sido ressaltados na literatura diz respeito ao impacto do empoderamento do consumidor sobre a satisfação. Segundo Ungerer e Schutte (2015, p. 1091), o empoderamento do consumidor “aumenta a conveniência e proporciona uma experiência mais satisfatória”. A exemplo disso, Castillo (2017) constatou que em um processo de venda assistida, os consumidores que se sentem mais empoderados tendem a ficar mais satisfeitos do que aqueles que não se sentem; Prentice, Han e Li (2016) identificaram que o empoderamento tem um relevante impacto na satisfação do consumidor; e Zhang *et al.* (2018) apontaram que a satisfação do consumidor é influenciada pelo seu empoderamento. Assim, ante o anteriormente exposto é possível hipotetizar que:

H2: Há uma relação positiva entre o empoderamento do consumidor e a sua satisfação.

#### 2.3.1.4 *Qualidade percebida de serviço multicanal*

A qualidade percebida pode ser compreendida como “o julgamento do consumidor a respeito da excelência ou superioridade de um produto” (ZEITHAML, 1988, p. 5) ou, a partir de outra interpretação, como “a discrepância entre as percepções do consumidor sobre os serviços oferecidos por uma empresa específica e suas expectativas sobre as empresas que oferecem esses serviços” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 14). A qualidade ao longo dos anos tem sido amplamente relacionada à satisfação, corriqueiramente,

como um importante antecedente da referida (TAYLOR; BAKER, 1994; SPRENG; MCCOY, 1996; BABAKUS; BIENSTOCK; VAN SCOOTER, 2004).

No contexto do varejo multicanal, especificamente, a lógica da qualidade como relevante antecedente da satisfação permanece, porém entende-se que dada a utilização simultânea dos canais físico e *online*, estes podem apresentar efeitos complementares que façam a qualidade percebida pelo consumidor tornar-se fruto do agregado de serviços que o consumidor recebe desses canais (MONTROYA-WEISS, VOSS; GREWAL, 2003; HSIEH *et al.* 2012). Surge daí a denominada qualidade percebida do serviço multicanal, definida por Hsieh *et al.* (2012, p. 315) como “o julgamento dos consumidores sobre a excelência global de um serviço multicanal”. E isto permite hipotetizar que:

H3: Há uma relação positiva entre a qualidade percebida de serviço multicanal e a satisfação do consumidor.

#### 2.3.1.5 Percepção de integração dos canais loja física e loja online

A integração dos canais do varejo abarca um amplo número de definições e nomenclaturas que emergem das diferentes óticas sob as quais é analisada, podendo abordar desde a cadeia de valor como um todo (YADAV; TRIPATHI; SINGH, 2017), ou apenas alguns dos seus níveis (ZHANG *et al.*, 2018), focando na intensidade com que é praticada (BECK; RYGL, 2015), ou nas formas de realizá-la (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012).

Bendoly *et al.* (2005) colocam que a integração dos canais diz respeito à utilização de múltiplos canais atuando em mútuo suporte, ou como alternativas semi-cambiáveis, para concretização das transações dos consumidores. Trenz e Veit (2015, p. 3), por sua vez, descrevem os serviços de integração multicanal como aqueles que “melhoram a transação realizada em um canal por meio de atividades que são executadas utilizando um canal diferente”. Nesta pesquisa, particularmente, adota-se a definição de Cao e Li (2015, p. 200) que denomina de integração *cross-channel* como “o nível com que uma empresa coordena os objetivos, desenho e implementação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios particulares a seus consumidores”.

Estudos anteriores sugerem a existência de relação positiva entre a percepção de empoderamento do consumidor e a qualidade de serviço multicanal. É o caso, por exemplo, do estudo de Zhang *et al.* (2018), que detectou relação positiva entre a percepção de integração dos canais pelo consumidor e seu empoderamento; e de Hsieh *et al.* (2012), no

qual foi identificada a influência da consistência da informação, da acessibilidade do canal e da integração dos dados pessoais sobre a qualidade percebida de serviço multicanal.

No cenário atual, caracterizado pela fragmentação multimídia e por mudanças no varejo que deslocam o controle dos processos de decisão do varejista para o consumidor (HEITZ-SPAHN, 2013), o progressivo empoderamento do último parece inevitável (PIRES; STANTON; RITA, 2006). Embora se tenha alardeado por muito tempo “o poder do consumidor”, no âmbito B2C a relação de poder entre a empresa e seu consumidor só foi realmente alterada por um fator alheio ao domínio das empresas: a popularização da *internet*, que munuiu o consumidor de um vasto arsenal de informações e amplificou sua voz, dificultando a concentração de poder por parte das empresas (PITT; BERTHON; WATSON; ZINKHAN, 2002; KUCUK; KRISHNAMURTY, 2007).

Evidentemente que, de forma gradual e progressiva, as empresas passaram a acolher a *internet* como instrumento importante dos seus modelos de negócio, tendo em vista terem identificado nela uma oportunidade e demanda mercadológica, já que, querendo ou não, com a popularização da *internet* e das tecnologias da informação e comunicação (TIC) o consumidor acabaria encontrando um meio de suprir suas necessidades. De acordo com Pires, Stanton e Rita (2006), ao mesmo tempo em que a *internet* oferece oportunidades às empresas, ela traz consigo um efeito colateral de controle relativamente difícil, que é o poder do consumidor.

Nesse sentido, entende-se que o cerne da questão está na capacidade da empresa, de saber responder adequadamente a tal empoderamento. Partido do princípio que o consumidor progressivamente terá mais e mais condições de empoderar-se, restará saber de onde advirá tal poder. Conforme Pires, Stanton e Rita (2006) uma potencial alternativa para enfrentar essa realidade é a empresa ser percebida como a melhor “provedora de empoderamento”, ou seja, posicionar-se como aquele varejista que promove condições tão favoráveis ao empoderamento do consumidor, que este perca o interesse em buscar outras opções.

Assim, uma possível chave para a questão estaria, por mais paradoxal que o termo possa parecer, no “empoderamento controlado”, isto é, em ser a empresa o gestor do meio de empoderamento (PIRES; STANTON; RITA, 2006), que se presume, para fins desta pesquisa, possa materializar-se na integração da loja física com a loja *online*, prática esta que coloca à disposição do consumidor um rol ampliado de opções para que ele configure seu processo de compra como melhor lhe convenha. Dessa forma hipotetiza-se que:

H4a: Há uma relação positiva entre a percepção de integração dos canais loja física e loja *online* do varejista e o empoderamento do consumidor.

Outro aspecto a ser endereçado refere-se ao fato de que muitos varejistas administram seus canais como “departamentos independentes” (NESLIM; SHANKAR, 2009; HERHAUSEN *et al.*, 2015), que ao invés de buscar congruência ou complementaridade competem entre si, como se fossem entidades isoladas. Quando isso acontece o consumidor ao ir a uma loja física pode, por exemplo, ser desencorajado pelos vendedores a buscar o canal *online* do varejista, visto que os incentivos dados a eles nem sempre se estendem às vendas que fomentam no canal *online*; e, além disso, pode se deparar com informações, serviços, preços, produtos e promoções desconexos entre os canais, o que pode causar frustração, indignação, desconfiança e confusão nesse consumidor (NESLIM; SHANKAR, 2009; EMRICH; PAUL; RUDOLPH, 2015).

Assim é possível presumir que, dado o potencial da integração dos canais, de mitigar as disparidades existentes entre os canais e tornar a experiência de compra mais fluída e agradável, isso possa favorecer a avaliação da qualidade dos serviços multicanal. Logo:

H4b: Há uma relação positiva entre a percepção de integração dos canais loja física e loja *online* do varejista e a qualidade percebida de serviço multicanal.

### 3 MÉTODO

Diante das características da pesquisa, desde seus objetivos até as etapas em que se segmenta, adotou-se uma abordagem quali-quantitativa neste estudo, pois se entendeu que seria aquela que propiciaria a obtenção dos resultados mais enriquecedores. Conforme Lund (2012, p. 157) “a combinação das diferentes perspectivas oferecidas pelos métodos qualitativos e quantitativos pode produzir um panorama mais claro do domínio sob estudo”. Se por um lado a abordagem qualitativa tem entre os seus benefícios um questionamento caracteristicamente amplo e aberto, que facilita aos indivíduos exteriorizarem os aspectos considerados mais relevantes (YAUCH; STEUDEL, 2003), por outro, a abordagem quantitativa oportuniza focar pontos específicos do fenômeno estudado, obter um ponto de vista de contagem de magnitudes, e ampliar a generalização dos resultados (SAMPIERI; COLLADO, LUCIO, 2013). No que concerne aos seus objetivos, esta pesquisa configura-se como exploratória e descritiva. Exploratória, pois foi “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2011, p. 42), propiciando assim uma maior familiaridade com o fenômeno da integração de canais e oferecendo a possibilidade de identificação de construtos promissores, dimensões e variáveis visando à elaboração de uma escala que abarcasse a complexidade da integração de canais. Já, no que tange ao seu caráter descritivo, assim é definida visto que, a partir da escala desenvolvida na fase exploratória, tem por intuito expor um fenômeno (MATTAR, 1999), no caso desta pesquisa, mais especificamente, os efeitos da percepção de integração dos canais loja física e loja *online*, mediados pelo estado emocional do consumidor, sobre a intenção de recomprar do varejista.

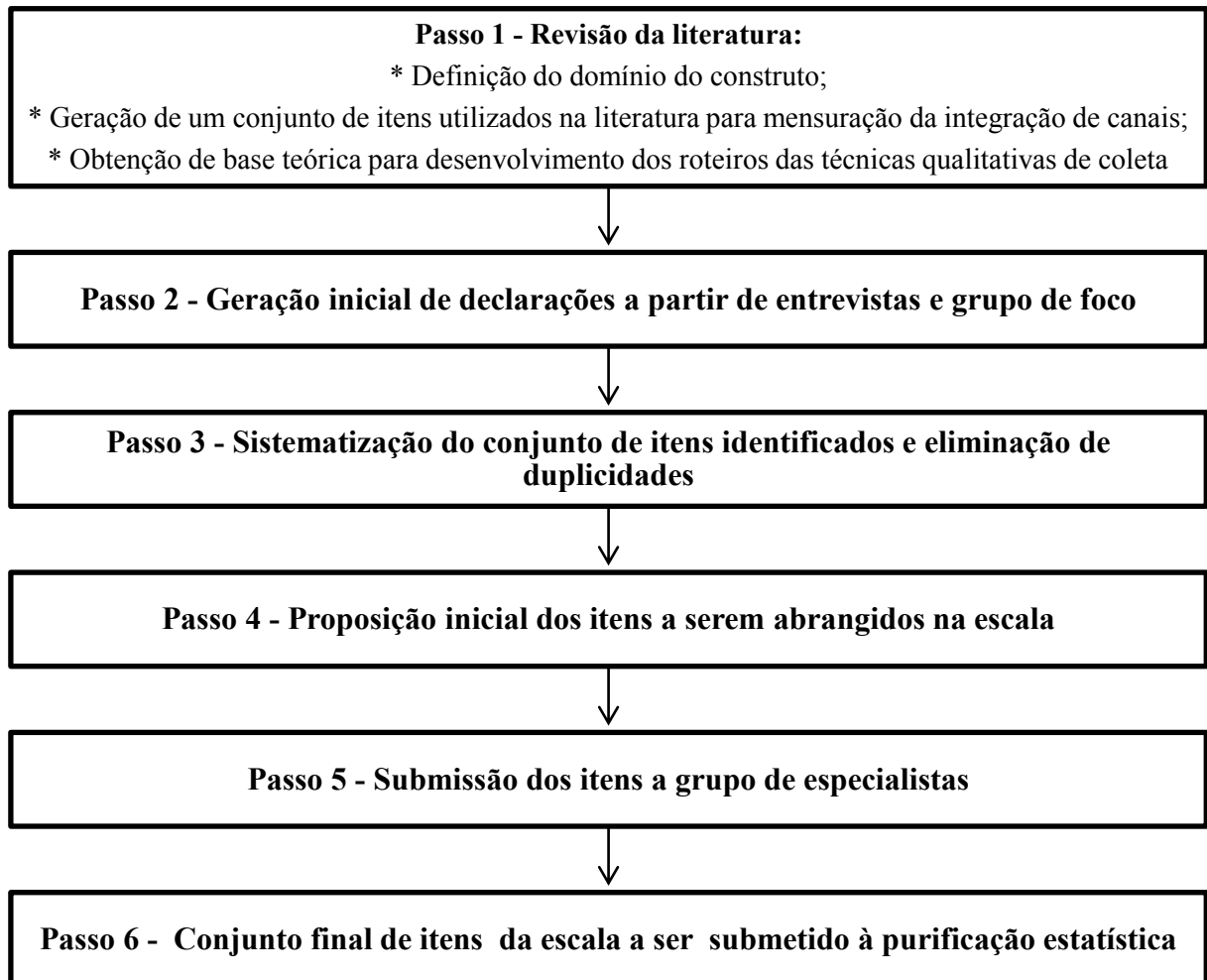
#### 3.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção é apresentada a metodologia de coleta e análise de dados das etapas exploratória e descritiva da pesquisa.

##### 3.1.1 Etapa exploratória

Esta etapa corresponde à fase inicial do desenvolvimento de uma escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*, e teve como produto final a definição de um rol de itens de interesse a serem testados na etapa descritiva. Esta etapa envolveu seis passos, os quais são apresentados na Figura 7:

**FIGURA 7** - Passos da etapa exploratória do desenvolvimento da escala de integração dos canais loja física e loja *online*



Fonte: Adaptada de Churchill (1979); Blankson e Kalafatis (2004)

A revisão da literatura foi o ponto de partida, pois é a partir dele que se define aquilo que Churchill (1979) qualifica como o aspecto inicial para desenvolvimento de uma escala: a especificação do domínio do construto. A partir da revisão da literatura foi possível obter o arcabouço teórico para o desenvolvimento dos roteiros utilizados na condução das entrevistas e do grupo de foco, e a geração do primeiro conjunto de itens de interesse a serem contemplados na escala.

As entrevistas em profundidade (apêndice A), “uma forma não estruturada e direta de obter informação” (MALHOTRA, 2012, p. 163), foram realizadas com seis consumidores escolhidos por conveniência, por possuírem experiência em compras em lojas físicas e lojas *online* e disporem de dispositivo móvel com acesso à *internet*. A definição de tais

características visou à condução de entrevistas com pessoas que tivessem a capacidade de transitar entre o universo *online* (inclusive por meio de dispositivo móvel) e *off-line* ao longo do processo de compra, e alguma experiência com lojas físicas e virtuais. Este perfil de consumidor foi escolhido por ser aquele capaz de oferecer as contribuições mais significativas à pesquisa. Todas as entrevistas tiveram seus áudios gravados para posterior transcrição.

O grupo de foco (apêndice B) é “uma técnica de pesquisa que coleta dados a partir da interação do grupo a respeito de um tópico determinado pelo pesquisador” (MORGAN, 1996, p. 130), e foi realizado visando robustecer as informações colhidas através das entrevistas. Conforme Morgan e Spanish (1984) os grupos de foco podem se agregar a outras técnicas de pesquisa, como a própria entrevista, pois “se devidamente conduzidos, os grupos de foco podem capturar relevantes experiências e ideias dos participantes” (THRELFALL, 1999, p. 103).

O grupo de foco foi composto de sete integrantes, sendo: um moderador (o autor deste trabalho), quatro consumidores e dois empresários do varejo. Conforme Malhotra (2012), o moderador de um grupo de foco deve possuir algumas qualificações fundamentais, dentre elas: flexibilidade, sensibilidade, permissividade e delicadeza com firmeza. Neste sentido, a fim de minimizar as lacunas existentes que pudessem existir em virtude da ausência de uma capacitação formal do pesquisador na função de moderador, foi realizado um trabalho de preparação com uma turma de estudantes do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), pois se entendeu que isto ajudaria o pesquisador a familiarizar-se com a técnica, e que isto seria proveitoso à pesquisa. Em relação aos consumidores, a exemplo do praticado nas entrevistas, eles foram escolhidos por conveniência e com o mesmo perfil anteriormente traçado. Já os varejistas foram incorporados ao grupo de foco visando à adição de uma nova perspectiva sobre a integração de canais, fomentando a discussão e aumentando a possibilidade de geração de *insights*. O grupo de foco, em consonância com as boas práticas sugeridas na literatura (MALHOTRA, 2012), foi gravado em áudio e vídeo, permitindo sua transcrição.

No que tange à análise de dados que compõe a parte exploratória, a mesma consistiu primeiramente na análise do rol de publicações coletado abarcando a temática da integração de canais visando definir o domínio do construto a ser utilizado para caracterizar a integração dos canais loja física e loja *online*, bem como identificar as formas existentes de mensurar a integração de canais na literatura e desenvolver os instrumentos para as técnicas qualitativas. Tais processos permitiram o assentamento das bases para construção da escala.

No que se refere à análise dos dados oriundos das entrevistas e do grupo de foco, tendo em vista que foram gravados, os mesmos foram transcritos e esmiuçados por meio da técnica de análise de conteúdo qualitativa, a qual segundo Rossi, Serralvo e João (2014, p. 47) refere-se a uma metodologia de análise de dados que “permite análises mais profundas [das] palavras e/ou conceitos e, neste sentido, pode-se identificar relações em torno de termos, ou temas, centrais à pesquisa que podem levar à proposição de hipóteses e construtos”. Essa análise visou, em primeiro lugar, possibilitar a obtenção de novos *insights* que pudessem ser adicionados à escala.

Assim, os itens gerados foram sistematizados e agrupados por semelhança, visando facilitar a distinção, tanto daqueles identificados na literatura como daquele que emergiu da pesquisa qualitativa empírica, eliminando-se as duplicidades. Através desse processo identificou-se uma lista inicial de possíveis itens a serem incluídos na escala, que foi submetida à avaliação de um grupo de especialistas composto por pesquisadores atuantes nas áreas de marketing e/ou comportamento do consumidor, que foram convidados (apêndice C) a colaborar com a pesquisa. A avaliação do grupo de especialistas buscou eliminar ambiguidades, conforme proposto por Blankson e Kalafatis (2004), e assegurar a coerência teórica da proposição, por meio da manutenção apenas dos itens relevantes para o construto em questão. As opiniões dos especialistas foram capturadas em duas etapas: uma fase preliminar, na qual os especialistas ofereceram suas impressões quanto à pertinência dos itens propostos, e uma correção final, após a ponderação das medidas corretivas sugeridas por eles.

Solicitou-se aos especialistas que os itens gerados fossem avaliados quanto à adequação para avaliar a integração de canais, a qual nesta pesquisa teve adotada a definição de Cao e Li (2015, p. 200): "o grau em que uma empresa coordena os objetivos, *design* e implantação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios específicos aos seus consumidores". Ademais, duas observações lhes foram destacadas: 1) a pesquisa ater sua investigação a integração dos canais loja física e loja *online* e; 2) a escala ter sido desenvolvida com “orientação para o consumidor”, isto é, tendo em mente os aspectos de integração que os consumidores teriam capacidade de avaliar, visto que certos aspectos da integração de canais, internos à organização, poderiam ser impossíveis de serem avaliados adequadamente pelos consumidores.

À semelhança da metodologia utilizada por Frassetto e Miquel (2017) para definir os itens a serem mantidos ou eliminados de sua escala, os especialistas avaliaram cada item em uma escala de 1 a 3, sendo: (1) a questão proposta não representa o construto, (2) a questão proposta representa parcialmente o construto e (3) a questão proposta representa



adequadamente o construto. A manutenção de cada questão no rol foi condicionada ao mínimo de duas notas três (de cinco avaliadores) e ao máximo de uma avaliação com nota um. Através desse processo de avaliação, foi possível obter o conjunto final de itens da escala (apêndice D) a ser submetido à purificação estatística.

### 3.1.2 Etapa descritiva

Os dados utilizados nesta etapa foram recolhidos através de questionários (apêndice E), os quais, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 235), correspondem a “um conjunto de perguntas a respeito de uma ou mais variáveis que serão mensuradas”. Os questionários foram aplicados via *internet*, por se adequarem ao perfil do público-alvo desta pesquisa e facilitarem o alcance a um grande número de pessoas de forma ágil (VAN SELM; JANKOWSKI, 2006). Antes de serem disponibilizados definitivamente os questionários foram submetidos a um pré-teste para assegurar que não apresentavam dificuldades de compreensão, fato que poderia ser prejudicial à qualidade dos resultados da pesquisa.

Os dados foram recolhidos através do LimeSurvey (<https://www.limesurvey.org>), hospedado na Universidade Federal de Pelotas (<https://survey.ufpel.edu.br>), por ser uma plataforma confiável, gratuita e fácil de utilizar. O público-alvo da pesquisa foram os consumidores multicanal de varejistas que operam lojas físicas e *online*. Assim, a partir da adaptação de métodos utilizados em outras pesquisas abordando a temática da integração de canais do varejo como o oferecimento de um rol de empresas como estímulo de resposta (OH; TEO, 2010; SCHRAMM-KLEIN *et al.*, 2011; FRASQUET; MIQUEL, 2017) e a consideração apenas do consumidor com alguma experiência nas lojas física e *online* de um mesmo varejista (OH; TEO, 2010), foram definidas perguntas de corte visando atingir tal grupo de consumidores. A primeira pergunta indagava se o consumidor havia comprado nos últimos 12 meses pelo menos um produto de algum dos 23 varejistas listados (QUADRO 3) e caso a resposta fosse afirmativa, em nova tela, solicitava-se a indicação da empresa.

**QUADRO 3** – Rol de varejistas listados como estímulo para respostas

Casas Bahia	Ponto Frio	Lojas Colombo	Lojas Lebes	Magazine Luiza
Lojas Renner	Riachuelo	C&A	Lojas Marisa	Centauro
Lojas Paquetá	Arezzo	Hering	Lojas Americanas	Tok Stok
Fast Shop	Eletrozema	Havan	Lojas MM	Novo Mundo
Móveis Gazin	Camicado	Ricardo Elétro		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira pergunta elencava todas as empresas listadas no Quadro 3, porque todas elas operam lojas físicas e *online*, e integram três segmentos de grande representatividade para o varejo brasileiro: eletrodomésticos; moda, calçados e artigos esportivos e; lojas de departamento, artigos do lar e mercadorias em geral. Evidência disso é que o faturamento bruto das empresas desses três segmentos listadas no ranking das 300 maiores empresas do varejo brasileiro divulgado pela SBVC em 2018 totalizou mais de R\$ 180 bilhões (mais de um quarto das vendas totais das empresas listadas no referido ranking) (SBVC, 2018). Ademais, essas empresas apresentam em seus portfólios pelo menos umas das seguintes categorias de produtos: eletrodomésticos; telefonia/celulares; moda e acessórios; casa e decoração, essas que consistem em quatro das cinco categorias com maior número de pedidos no primeiro semestre de 2018 (E-BIT, 2018) e apresentam características bastante distintas em termos de preço, orientação, complexidade e frequência de compra, dando assim à pesquisa maior poder de generalização e capacidade de comparação.

A segunda pergunta de corte questionava se o respondente, na sua experiência de compra, havia visitado a loja física e a loja *online* do varejista anteriormente selecionado. Essa pergunta tinha como função identificar os consumidores multicanal com capacidade de transitar entre os universos físico e *online* ao longo do processo de compra e que possuíssem alguma familiaridade com os canais físico e *online* do varejista que haviam indicado, sendo assim capazes de avaliar a integração dos mesmos. Os pesquisados que respondessem afirmativamente às duas perguntas de corte eram encorajados a responder o restante do questionário, e os demais direcionados a uma página de agradecimento, e dispensados.

Após coletados os questionários os dados foram descritos e analisados estatisticamente através de análise fatorial (exploratória e confirmatória) e de modelagem de equações estruturais. Dando continuidade ao processo de desenvolvimento da escala realizou-se a purificação estatística da medida proposta, observando a importância de tal etapa para a construção de construtos de *marketing* robustos, a exemplo do que sugere Churchill (1979). Procedeu-se então a análise fatorial exploratória (AFE), a análise fatorial confirmatória (AFC), a modelagem de equações estruturais (MEE), a análise da confiabilidade dos construtos e da validade convergente e discriminante.

A AFE é uma técnica que propicia a redução e compactação dos dados (HAIR *et al.*, 2005), permitindo eliminar os itens que apresentem pouca relevância para a escala, e identificar as dimensões que a constituirão; e a AFC consiste no “processo de aferição do modelo de mensuração” (PILATI; LAROS, 2007, p. 209) identificado nas etapas anteriores. A MEE, realizada como etapa final da análise, busca avaliar a adequação e o ajustamento

geral do modelo de mensuração (PILATI; LAROS, 2007), assim como testar as hipóteses de interesse.

A análise da confiabilidade, como sugere o próprio nome, avalia a consistência interna das variáveis formadoras de cada fator (HAIR *et al.*, 2005), e no presente trabalho foi avaliada por meio de dois métodos: o Alpha de Cronbach, que “é o teste mais utilizado para aferir a coerência interna de um conjunto de itens” (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996, p. 11), e a confiabilidade composta (CC), uma metodologia de estimação da confiabilidade que se dá por meio da modelagem de equações estruturais (PETERSON; KIM, 2013).

Em relação à validade convergente e discriminante, as quais permitem, respectivamente, que a medida tenha testada “sua consistência sob diferentes enunciados [...] e sua diferença em relação a outras medidas de constructos diferentes” (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996, p. 12), as mesmas foram analisadas a partir de alguns métodos: a primeira, pelos valores de confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (VME) apresentados e; a segunda, pelo método de Fornell e Larcker (1981), que compara a variância média extraída (VME) com a variância compartilhada, de forma que a variância compartilhada entre os constructos não pode ser maior que suas respectivas variâncias extraídas.

Por fim, a verificação da validade nomológica, que “testa através de hipóteses a relação teórica entre diferentes constructos e a relação empírica entre medidas de diferentes constructos” (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996, p. 12), ocorreu por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), uma técnica multivariada que se tornou muito popular no âmbito das pesquisas de marketing e comportamento do consumidor (BAUMGARTNER; HOMBURG, 1996), e que se presta a estimar “uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente” (HAIR *et al.*, 2005, p. 468). Dentre as qualidades de tal técnica são apontadas sua robustez e flexibilidade (BREI; LIBERALI NETO, 2006), bem como sua adequação à explicação de fenômenos de *marketing*, em virtude de sua capacidade de contribuir no desenvolvimento e teste de teorias (STEENKAMP; BAUMGARTNER, 2000).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, os quais estão divididos em dois grandes tópicos, um que trata dos resultados obtidos na sua etapa exploratória e qualitativa e outro que se refere a sua etapa descritiva e quantitativa. A etapa exploratória compreende os passos que culminaram no conjunto final de itens utilizados na etapa descritiva, abrangendo desde a identificação inicial de diversos itens destinados à mensuração da integração de canais do varejo até a sistematização, sintetização e avaliação deles. A etapa descritiva abarca a preparação, a estatística descritiva e a análise multivariada dos dados coletados.

### 4.1 ETAPA EXPLORATÓRIA

A revisão em profundidade da literatura foi o passo inicial na identificação de potenciais itens a serem utilizados na escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*. Nesse sentido, foram realizadas buscas em diferentes bases de dados, tendo sido o Portal de Periódicos Capes e o site de rede social *Research Gate* importantes facilitadores nesse processo. No Quadro 4<sup>4</sup> são apresentadas pesquisas que se empenharam em desenvolver formas de mensurar facetas da integração de canais e foram consideradas fontes relevantes para a elaboração da escala almejada neste estudo:

**QUADRO 4 –** Medidas de mensuração da integração de canais (continua)

Autores	Medida de integração	Dimensões
Burke (2002)	Integração loja física-loja <i>online</i>	Unidimensional
Bendoly <i>et al.</i> (2005)	Integração de canais	1) Integração informacional; 2) Integração física
Madaleno, Wilson e Palmer (2007)	Integração multicanal	1) Consistência <i>Cross-Channel</i> ; 2) Escolha do canal
Pentina e Hasty (2009)	Coordenação intercanal	1) Localizador de loja; 2) Inventário; 3) Valor adicionado; 4) Promoções cruzadas e consistência; 5) Gestão da informação
Lee e Kim (2010)	Integração <i>cross-channel</i> de varejistas multicanais	1) Consistência da informação; 2) Liberdade na escolha de canal; 3) Efetividade do <i>email marketing</i> ; 4) Reciprocidade de canal; 5) Apreciação do serviço ao consumidor baseado na loja
Oh e Teo (2010)	Processos de varejo integrado	1) Informação promocional integrada; 2) Informação de produto e preço integrada; 3) Informação transacional integrada; 4) Acesso à informação integrado; 5) Cumprimento de ordem integrado; 6) Serviço ao consumidor integrado

<sup>4</sup> Cabe ressaltar que figuram no Quadro 4 apenas as pesquisas que foram utilizadas para elaboração do instrumento avaliado pelos especialistas. Essa ressalva é feita, pois, posteriormente, foram identificadas duas pesquisas que poderiam ter sido incluídas: Emrich, Paul e Rudolph (2015) e Zhang *et al.* (2018).

**QUADRO 4 – Medidas de mensuração da integração de canais (conclusão)**

Autores	Medida de integração	Dimensões
Carlson e O’Cass (2011)	Congruência da imagem do varejista e da imagem do <i>website</i> do varejista	Unidimensional
Chiu <i>et al.</i> (2011)	Integração multicanal	Unidimensional
Schramm-Klein <i>et al.</i> (2011)	Integração multicanal percebida	1) Processos de bens catálogo- <i>outlet</i> ; 2) Processos de bens loja da <i>internet-outlet</i> ; 3) Informação de produto; 4) Informação de preço; 5) Orientação de informação; 6) Recomendação; 7) Integração de cartão de cliente
Hsieh <i>et al.</i> (2012)	Características multicanal	1) Consistência da informação; 2) Acessibilidade do canal; 3) Integração de dados pessoais
Bock (2012)	Eficácia das sanções <i>cross-channel</i>	Unidimensional
Oh, Teo e Sambamurthy (2012)	Capacidade de integração dos canais do varejo	1) Promoção integrada; 2) Gestão integrada de produto e preço; 3) Gestão integrada de informação transacional; 4) Acesso à informação integrado; 5) Cumprimento de ordem integrado; 6) Serviço ao consumidor integrado
Seck e Philippe (2013)	Qualidade da integração multicanal	1) Configuração do serviço do canal; 2) Interações integradas
Binder (2014)	Integração percebida	Unidimensional
Dias (2014)	Integração percebida	Unidimensional
Yong-Zhi (2014)	Qualidade do serviço de integração multicanal	Unidimensional
Van Baal (2014)	Harmonização	Unidimensional
Bèzes (2014)	Conexões com os outros canais	Unidimensional
Cao e Li (2015)	Integração <i>cross-channel</i>	1) Comunicação de marketing integrada; 2) Integração do preenchimento de pedido do consumidor; 3) Integração do acesso à informação do consumidor; 4) Alinhamento dos fundamentos; 5) Centralização do sistema <i>back-end</i> ; 6) Transformação da organização
Herhausen <i>et al.</i> (2015)	Integração dos canais <i>online-offline</i>	Unidimensional
Luo, Fan e Zhang (2016)	Capacidades <i>cross-channel</i>	1) Capacidades de <i>e-commerce</i> ; 2) Capacidades de realização <i>cross-channel</i> ; 3) Capacidade de venda cruzada multicanal
Wu e Chang (2016)	Qualidade da integração multicanal	1) Transparência de configuração do serviço; 2) Consistência da informação; 3) Laços comerciais; 4) Consistência do processo
Gao, Shao e Yang (2016)	Funcionalidades do varejo <i>omnichannel</i>	1) Desconto; 2) Consolidação de informações; 3) Consolidação de canal
Bloom, Lange e Hess Jr. (2017)	Promoção de objetivo congruente de compra	Unidimensional
Frasquet e Miquel (2017)	Integração multicanal	1) Reciprocidade; 2) Coordenação
Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017)	Intensidade <i>omnichannel</i>	1) Consistência percebida; 2) Homogeneidade
Pascoe, Wright e Winzar (2017)	Consistência	Unidimensional

Fonte: Adaptado de Lund, Añaña e Machado (2018)

A partir das vinte e sete pesquisas citadas no Quadro 4 não somente contabilizou-se um conjunto de 271 itens que tornou-se base para a elaboração da escala de percepção de

integração dos canais loja física e loja *online*, mas também obteve-se subsídio teórico para a condução das técnicas qualitativas de coleta de dados e desenvolvimento de seus roteiros (Apêndices A e B). As entrevistas e o grupo de foco foram realizados entre setembro e dezembro de 2017 e apresentaram as características descritas no Quadro 5:

**QUADRO 5** – Caracterização das técnicas qualitativas

Técnica	Quantidade	Perfil dos participantes	Identificação	Duração média aproximada
Entrevista	6	Seis consumidores multicanal	CME1	16 minutos por entrevista
			CME2	
			CME3	
			CFE1	
			CFE2	
			CFE3	
Grupo de foco	1	Quatro consumidores multicanal e duas empresárias do varejo	CMG1	1 hora e 33 minutos
			CFG1	
			CFG2	
			CFG3	
			EFG4	
			EFG5	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: A identificação dos participantes foi realizada da seguinte forma: primeira letra (tipo de participante: C – consumidor, E – empresário); segunda letra (gênero: M – masculino, F – feminino), terceira letra (técnica que participou: E – entrevista, G – grupo de foco)

As técnicas qualitativas de coleta de dados possibilitaram a obtenção de importantes *insights* a respeito do cenário do varejo multicanal e da prática de integração de canais. Evidenciou-se, por exemplo, que em consonância com o proposto Neslim *et al.* (2014) os caminhos adotados pelos consumidores ao longo do processo de compra podem ter diferentes direções e serem condicionados por variados aspectos. No que tange especificamente à transição de canal pode-se notar a existência tanto do *webrooming* (pesquisa *online* e posterior compra na loja física) como do *showrooming* (pesquisa na loja física e compra na loja *online*) (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). A entrevistada CFE1 afirmou: “antes de ir na loja física eu já pesquisei antes”, e o entrevistado CME2 relatou que tem o hábito de transitar entre os canais, “principalmente pesquisar na loja física e compra na *online*”. Além disso, contemplando também o aspecto da transição de varejistas, pôde-se perceber a ocorrência dos diferentes comportamentos de consumidor multicanal elencados por Chiu *et al.* (2011), podendo haver a manutenção ou troca de varejista simultaneamente à troca ou não de canal. Conforme CMG1:

Eu faço muito isso também [...] acredito que os empresários não gostem muito [...] já fiz algumas vezes de ir em loja experimentar o produto, gostei e, compro na loja *online* [...] não só da mesma rede [...] como também de empresas diferentes.

No que se refere mais diretamente à integração de canais, foi possível identificar que os consumidores demonstram perceber com maior nitidez alguns aspectos de integração e outros lhes tomam menos atenção. O preço é um dos elementos muito citados como critério fundamental na decisão de compra e pode-se perceber que, a exemplo do que sugerem Oh e Teo (2010), os consumidores preferem que a informação a respeito dele seja integrada, ou seja, que o preço praticado nas lojas física e *online* seja consistente. O entrevistado CME3, por exemplo, relata que vê com estranheza o fato de a loja física não conseguir oferecer o mesmo preço da *online*. Segundo ele, já se deparou com a situação em que um vendedor da loja física se ofereceu para comprar o produto da loja *online* pela loja física, entretanto, o preço cobrado seria aquele praticado pela loja física, de forma que seria algo “sem sentido” (CME3). A entrevistada CFE1 afirma que na visão dela o correto seria “seguir sempre o mesmo preço ou abater [sic] o preço da outra [loja]”. Nota-se que tal aspecto é considerado em diversos estudos (BURKE, 2002; LEE; KIM, 2010; SCHRAMM-KLEIN *et al.*, 2011; WU; CHANG, 2016)

Quanto às promoções, os respondentes se mostraram mais compreensivos em haver uma discrepância entre aquelas praticadas pela loja física e loja *online* de um mesmo varejista, entretanto, identificou-se que seria apreciada a possibilidade de desfrutar de promoções, cupons, programas de fidelidade que contemplassem os dois canais. A empresária EFG5 demonstrou adotar parcial integração nesse aspecto e a consumidora CFG2 demonstrou considerar positiva tal forma de integração: “Eu acho legal [...], vou dar um exemplo, a Melissa [...] é integrada, a loja física com a loja *online*, o que tu [estás] comprando na loja *online*, tu tá [sic] comprando na loja física”.

Os serviços pós-compra foram mais um dos tópicos endereçados e mostraram-se uma forma de integração que pode, por ventura, auxiliar na minimização do risco percebido pelo consumidor, bem como aumentar sua confiança perante o varejista. O entrevistado CME2 quando questionado sobre a importância da integração e do suporte de uma loja à outra (física-online) mencionou atividades como devolução, reclamação e acompanhamento de pedido. O entrevistado CME1, da mesma forma, fez referência à importância do suporte da loja física, colocando que esse tipo de serviço poderia conferir uma maior “confiabilidade e integridade” (CME1) ao produto oferecido pela loja.

A integração da informação nas lojas é uma dimensão da integração que notadamente possui grande amplitude, pois conforme identificado na literatura pode abarcar os mais diversos aspectos. Nas técnicas qualitativas, de forma semelhante ao encontrado na literatura, foram explorados diferentes tipos de informação e ficou flagrante a existência dessa vasta gama, a qual abarca informações sobre produtos, preços, promoções, disponibilidade no estoque, localização de lojas.

Não obstante a isso, objetivou-se compreender o acesso à informação especificamente dentro da loja, principalmente, diante da difusão da posse de dispositivos móveis entre os consumidores, da crescente importância que têm obtido no processo de compra e do papel de destaque que deverão consolidar nos anos vindouros (ZHANG *et al.*, 2010; SHANKAR *et al.*, 2011). Evidenciou-se que a prática de pesquisar produtos dentro das lojas por meio de dispositivos móveis próprios é uma realidade emergente entre alguns participantes (CME1, CME2, CMG1, EFG4). Entretanto, nota-se que há certo impasse nessa busca de informações sobre a loja *online* do varejista em sua loja física, pois alguns participantes manifestaram que os atendentes não detêm conhecimentos aprofundados das operações *online* da empresa, a integração não é fomentada e, por vezes, inclusive, evitada. Nas palavras de CFE3 sobre os vendedores: “eles não dão orientação nenhuma” e segundo CFE2 quanto aos varejistas: “eles não estimulam”. O consumidor CMG1 relatou que se deparou com situações onde, diante da diferença de preços praticada entre loja física e loja *online* e da impossibilidade de equiparação de valores, informou aos vendedores que iria comprar os produtos nas lojas *online* e esses manifestaram descontentamento com tal ação, nas palavras de CFE2 diziam: “isso é injusto com a gente”. Esse mencionado impasse deve ser visto com atenção pelos varejistas, pois pode resultar na insatisfação do consumidor, posto que conforme Hsieh *et al.* (2012) a percepção de dificuldade na troca de canais pode resultar em algum grau de insatisfação pelo consumidor multicanal. O entrevistado CME2, nesse aspecto, faz um contraponto trazendo a tona o fato de que nem todos os varejistas detêm as operações de suas lojas *online*, dessa forma coloca que nas lojas em que os varejistas são donos da operação *online*, “os atendentes [...] são bem proativos quanto a isso [estimular a pesquisa e compra na loja *online*], eles falam pra gente pesquisar, pra gente olhar, e se gostar ir com eles, que às vezes eles conseguem também umas promoções (CME2)”, por outro lado, aqueles nos quais as operações física e *online* são separadas, “eles relutam bastante em passar as informações da loja *online*” (CME2).

Em relação à mensagem e o apelo publicitário utilizado pelos varejistas identificou-se impasse entre os participantes, enquanto alguns demonstraram enxergar diferenças nas



práticas realizadas entre loja *online* e física, outros não compartilharam dessa visão. Essa divergência merece ser destacada em virtude do desafio apontado por Konus, Verhoef e Neslim (2008) de compreender como segmentar o consumidor em um ambiente multicanal, especialmente, diante da emergência de conceitos que pregam a integração e sobreposição de canais.

As técnicas qualitativas tiveram como principal aproveitamento a ratificação dos itens encontrados na literatura, porém, permitiram também a identificação de um item que não havia sido detectado, esse referente ao processo de negociação nas lojas física e *online*. Conforme alguns participantes, em termos de negociação, a loja física seria mais vantajosa do que a loja *online* por apresentar maior flexibilidade. Entretanto, sabe-se que algumas grandes empresas varejistas como E-bay, Amazon, Lojas Americanas, Extra, Casas Bahia e Ponto Frio já empreenderam esforços na tentativa de facilitar as negociações por meio da loja *online*, inclusive, o participante CMG1 relatou que em uma de suas experiências de compra ao selecionar diversos produtos na loja *online* de um varejista resolver consultar, por meio do televidas da empresa, a possibilidade de obter descontos e obteve sucesso no seu pleito: “pra [sic] mim valeu a pena [...] aquela proximidade com o lado humano”. Assim definiu-se a proposição de um novo item de integração a ser avaliado: “O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja *online*”.

Diante dos achados obtidos a partir da revisão da literatura e das técnicas qualitativas empregadas foi possível a obtenção de um conjunto final de 25 variáveis, as quais avaliadas em duas etapas pelos cinco especialistas convidados findaram nos itens apresentados no Quadro 6:

**QUADRO 6** – Conjunto final de itens a ser avaliado (continua)

Itens	Base Teórica
Percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i>	
A loja <i>online</i> divulga a loja física.	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012) e Frassetto e Miquel (2017)
A loja <i>online</i> informa sobre promoções na loja física.	Adaptado de Burke (2002) e Bèzes (2014)
A loja <i>online</i> possibilita verificar a disponibilidade de produtos em estoque na loja física.	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Bèzes (2014)
A loja física divulga a loja <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
A loja <i>online</i> possibilita verificar os produtos que são vendidos na loja física e vice-versa.	Adaptado de Bèzes (2014) e Schramm-Klein <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**QUADRO 6 – Conjunto final de itens a ser avaliado (conclusão)**

Itens	Base Teórica
Percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i>	
O varejista possibilita que o produto comprado na loja <i>online</i> seja retirado na loja física.	Adaptado de Bendoly <i>et al.</i> (2005); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
O varejista possibilita que o produto comprado na loja <i>online</i> seja trocado, reparado ou devolvido na loja física.	Adaptado de Bendoly <i>et al.</i> (2005); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
Os cupons de desconto ou vales-presente emitidos pelo varejista podem ser utilizados tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
O programa de fidelidade do varejista abrange tanto as compras na loja física quanto as compras na loja <i>online</i> .	Adaptado de Schramm-Klein <i>et al.</i> (2011); Cao e Li (2015), Gao, Shao e Yang (2016); Frasquet e Miquel (2017)
O varejista possibilita a reserva de produtos na loja física por meio da loja <i>online</i> .	Adaptado de Burke (2002); Pentina e Hasty (2009); Herhausen <i>et al.</i> (2015)
O varejista possibilita que os clientes efetuem na loja física o pagamento de suas compras realizadas na loja <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
A loja <i>online</i> fornece suporte para produtos comprados na loja física.	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Gao, Shao e Yang (2016); Pentina e Hasty (2009)
O varejista disponibiliza ao consumidor tecnologias (ex: <i>WIFI</i> grátis, quiosques de <i>internet</i> , dispositivos móveis com <i>internet</i> , <i>QR codes</i> , aplicativos) que facilitam seu acesso a funcionalidades da loja <i>online</i> dentro da loja física.	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012), Cao e Li (2015); Luo, Fan e Zhang (2016)
Os vendedores da loja física são prestativos a usar a loja <i>online</i> para encontrar a melhor alternativa de compra para o consumidor.	Adaptado de Bendoly <i>et al.</i> (2005); Cao e Li (2015)
O varejista possibilita que o consumidor acesse seu histórico completo de compras nas lojas física e <i>online</i> .	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
A loja <i>online</i> possibilita que o consumidor obtenha informações e status de entrega das compras realizadas na loja física.	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Gao, Shao e Yang (2016); Frasquet e Miquel (2017)
O varejista faz recomendações de compras ao consumidor a partir do seu histórico de compras tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
O varejista integra os dados pessoais do consumidor, de forma que quando o consumidor modifica seus dados na loja <i>online</i> eles são atualizados na loja física e vice-versa.	Adaptado de Hsieh <i>et al.</i> (2012)
O varejista apresenta uma imagem consistente entre as lojas física e <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Cao e Li (2015); Frasquet e Miquel (2017)
O varejista pratica os mesmos preços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Van Baal (2014); Frasquet e Miquel (2017)
O varejista vende as mesmas categorias de produtos tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Van Baal (2014); Frasquet e Miquel (2017)
O varejista disponibiliza informações consistentes sobre os produtos e serviços entre a loja física e a loja <i>online</i> .	Adaptado de Lee e Kim (2010); Oh, Teo e Sambamurthy (2012) e Wu e Chang (2016)
O varejista pratica as mesmas promoções tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Cao e Li (2015); Frasquet e Miquel (2017)
O varejista apresenta o mesmo desempenho na pontualidade da entrega dos serviços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Wu e Chang (2016)
O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Pesquisa exploratória

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2 ETAPA DESCRITIVA

Nesta seção são apresentados os procedimentos e resultados da análise dos dados quantitativos oriundos dos questionários administrados aos consumidores multicanal. Primeiramente apresenta-se o processo de preparação da base de dados, em seguida a estatística descritiva dos dados e, por fim, as análises fatoriais exploratória e confirmatória.

### 4.2.1 Preparação da base de dados

Antes de qualquer descrição dos dados oriundos da coleta realizada por meio dos questionários administrados, faz-se necessário destacar o tratamento prévio que receberam a fim de garantir maior precisão e confiabilidade à pesquisa. O processo de coleta online, através da plataforma LimeSurvey, propiciou a adesão de 793 respondentes, entretanto o número total de respostas válidas é bem menor devido a dois fatores: (1) o estabelecimento das perguntas de corte, que excluíram 332 respondentes por não se encaixarem no perfil definido; e (2) o abandono dos respondentes ao longo do preenchimento do questionário, o qual ocorreu de forma expressiva, atingindo um índice de 41,43% dos habilitados. A razão para tal alto índice de desistência possivelmente justifica-se em razão da extensão do questionário, que apresentou como mediana<sup>5</sup> o tempo de 13 minutos e 26 segundos para conclusão. Além disso, como último esforço de qualificar a base de dados visou-se identificar possíveis *outliers*, processo esse que foi feito a partir da transposição de dados da matriz de visualização de dados apresentada no *software* IBM SPSS Statistics 22 e análise caso a caso de potenciais “respondentes falhos”, ou seja, aqueles respondentes que responderam todo ou quase todo questionário com os mesmos valores. O processo de exclusão seguiu os seguintes critérios: analisaram-se, para todos os 270 casos, aqueles que apresentaram mais de 90% dos valores concentrados em apenas um dos cinco pontos da escala utilizada, e estes foram eliminados, o que resultou na exclusão de um respondente, restando uma amostra final de 269 casos.

Considerando Hair *et al.* (2005) indicarem a obtenção de resultados válidos com amostras pequenas por meio do procedimento de estimação de máxima verossimilhança (EMV) e, além disso, recomendarem 200 respondentes como tamanho amostral de referência

---

<sup>5</sup> Mediana calculada a partir dos dados de 269 respondentes que completaram o questionário, visto que um dos registros foi perdido.

para a modelagem de equações estruturais (MEE), entendeu-se que a amostra seria suficiente para atender os objetivos das análises multivariadas.

#### 4.2.2 Estatística descritiva

Nesta seção é apresentada a estatística descritiva da pesquisa, englobando o perfil da amostra, e a análise individual das variáveis respondidas.

##### 4.2.2.1 Perfil da amostra

O processo de coleta da pesquisa realizou-se entre os dias 22 de outubro e 07 de dezembro de 2018, obtendo-se uma amostra composta por 60,2% de mulheres e 39,8% de homens. O público jovem, entre 18 e 34 anos, também se destacou, fato que pode estar potencialmente atrelado às novas gerações sentirem-se mais confortáveis para desbravar as opções do cenário *online*, tendo, por exemplo, maiores habilidades para gerenciar suas escolhas via os múltiplos canais que lhe são oferecidos.

**TABELA 1** – Perfil sociodemográfico

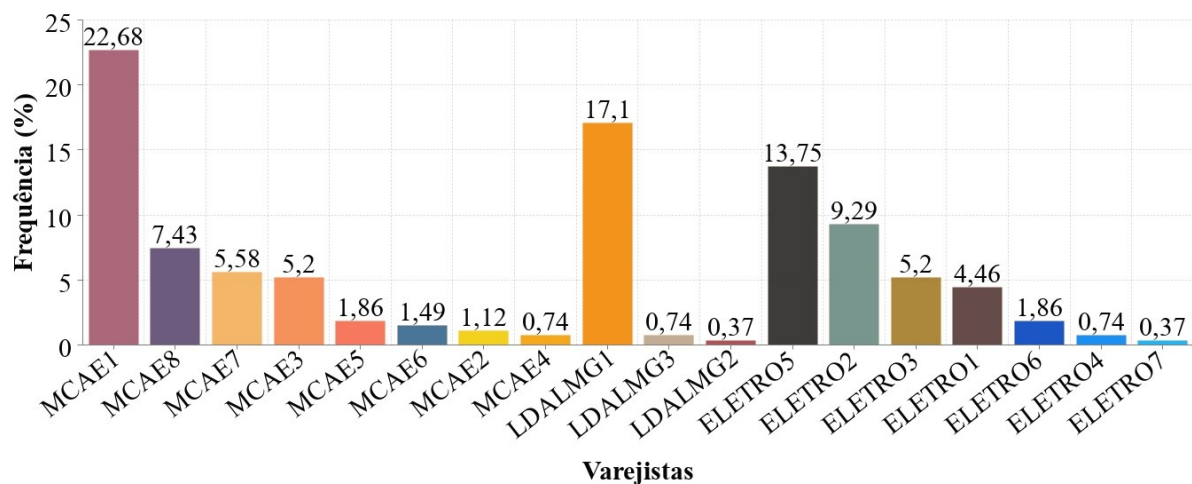
Característica		Frequência	Porcentagem
Gênero	Masculino	107	39,8
	Feminino	162	60,2
	TOTAL	269	
Idade	18-24	75	27,9
	25-34	103	38,3
	35-44	37	13,8
	45-54	28	10,4
	55-64	22	8,2
	Mais de 65	4	1,5
	TOTAL	269	
Nível de escolaridade mais alto concluído	Ensino Médio	89	33,1
	Ensino Superior	98	36,4
	Pós-Graduação	80	29,7
	Nenhuma das alternativas anteriores	2	0,7
	TOTAL	269	
Faixa de renda familiar mensal	Até R\$ 1.500,00	35	13,0
	De R\$ 1.500,01 até R\$ 3.000,00	72	26,8
	De R\$ 3.000,01 até R\$ 6.000,00	94	34,9
	De R\$ 6.000,01 até R\$ 10.000,00	38	14,1
	Mais de R\$ 10.000,00	30	11,2
	TOTAL	269	

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à escolaridade, a amostra apresentou-se razoavelmente homogênea, visto que os percentuais entre os respondentes que concluíram ensino médio, superior e pós-graduação foram aproximados, respectivamente: 33,1%, 36,4% e 29,7%. Findando o aspecto sociodemográfico, identificou-se que a maioria dos respondentes (34,9%) apresentou renda familiar mensal entre R\$ 3.000,01 e R\$ 6.000,00.

Em relação às bandeiras varejistas que serviram de referência para as respostas do questionário, apenas 5 entre as 23 colocadas como opções de escolha não foram selecionadas por pelo menos um dos 269 respondentes habilitados. Ademais, ressalta-se que três lojas, uma de cada segmento investigado, tiveram um número expressivo de seleções (MCAE1, LDALMG1, ELETRO5), representando conjuntamente mais de 50% da amostra total.

**GRÁFICO 1** - Frequência de varejistas da amostra



Legenda:

- MCAE: Varejistas do segmento de Moda, Calçados e Artigos Esportivos
- LDALMG: Varejistas do segmento Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral
- ELETRO: Varejistas do segmento de Eletrodomésticos

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota:

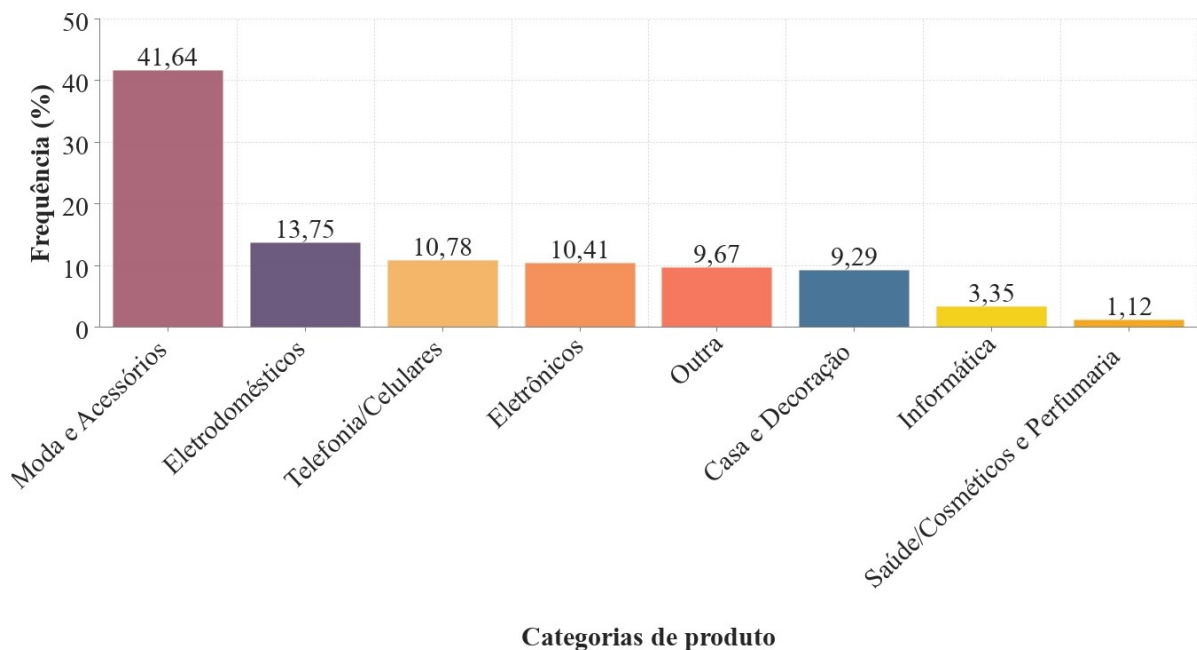
- (1) A classificação dos segmentos foi realizada tendo como base as mesmas nomenclaturas utilizadas no relatório da SBVC (2018), entretanto, diferentemente do ranking apresentado em tal documento, que indica o segmento em relação à empresa, neste gráfico, a indicação do segmento deu-se pela bandeira.
- (2) O gráfico não totaliza 100% por fins de arredondamento.
- (3) Constam no gráfico apenas os 18 varejistas que foram selecionados por pelo menos um dos 269 respondentes que compuseram a amostra final.

Relativamente aos números globais por segmento, salienta-se que o segmento de maior participação na amostra foi Moda, Calçados e Artigos Esportivos (46,1%), seguido de

Eletrodomésticos (35,67%) e de Lojas de Departamento, Artigos do Lar e Mercadorias em Geral (18,21%).

No tocante às categorias de produto que serviram de referência para as respostas do questionário, pôde-se identificar a predominância de produtos da categoria de Moda e Acessórios (41,64%), seguida de longe por, respectivamente, três categorias: Eletrodomésticos, Telefonia/Celulares e Eletrônicos.

**GRÁFICO 2** - Frequência de categorias de produto da amostra



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota:

(1) O gráfico não totaliza 100% por fins de arredondamento.

#### 4.2.2.2 Variáveis

Nesta subseção apresenta-se a estatística descritiva das variáveis independentes e dependentes da pesquisa. A Tabela 2 exhibe as médias e desvios padrão das variáveis relativas à percepção de integração dos canais do varejista no âmbito do desempenho e da importância das mesmas. Na realização do escrutínio da referida tabela identifica-se que, na seara do desempenho percebido, as médias não são altas, visto que nenhuma sequer excede o valor de 4 para os respondentes desta pesquisa. E, além disso, das 25 variáveis mensuradas, apenas 8 superam o que seria o ponto médio (3) da escala de 5 pontos utilizada, ou seja, somente 32% delas, o que indica senão a ainda incipiente atuação das empresas na integração de suas

atividades, ao menos a incapacidade das mesmas em torná-las percebidas pelos seus consumidores. Entre as variáveis que são percebidas de forma mais expressiva pelos consumidores destacam-se a INT19 (3,625) que denota a capacidade dos varejistas de conseguirem apresentar uma imagem consonante entre suas lojas físicas e *online*; a INT21 (3,487) que indica a homogeneização das propostas de sortimento dos varejistas e as variáveis INT6 (3,595) e INT7 (3,472) que sugerem a capacidade de complementação dos canais.

**TABELA 2** - Estatística descritiva das variáveis da escala de integração dos canais (continua)

ID	Itens	Med. Dsp.	D.P. Dsp.	Med. Imp.	D.P. Imp.
Percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i>					
INT1	A loja <i>online</i> divulga a loja física.	3,346	1,328	3,829	1,197
INT2	A loja <i>online</i> informa sobre promoções na loja física.	2,654	1,512	4,086	1,151
INT3	A loja <i>online</i> possibilita verificar a disponibilidade de produtos em estoque na loja física.	2,494	1,478	4,294	1,086
INT4	A loja física divulga a loja <i>online</i> .	2,836	1,447	4,037	1,162
INT5	A loja <i>online</i> possibilita verificar os produtos que são vendidos na loja física e vice-versa.	2,844	1,442	4,271	1,010
INT6	O varejista possibilita que o produto comprado na loja <i>online</i> seja retirado na loja física.	3,595	1,582	4,535	0,987
INT7	O varejista possibilita que o produto comprado na loja <i>online</i> seja trocado, reparado ou devolvido na loja física.	3,472	1,495	4,606	0,902
INT8	Os cupons de desconto ou vales-presente emitidos pelo varejista podem ser utilizados tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	2,881	1,430	4,286	1,088
INT9	O programa de fidelidade do varejista abrange tanto as compras na loja física quanto as compras na loja <i>online</i> .	3,112	1,394	4,279	1,037
INT10	O varejista possibilita a reserva de produtos na loja física por meio da loja <i>online</i> .	2,368	1,404	4,171	1,120
INT11	O varejista possibilita que os clientes efetuem na loja física o pagamento de suas compras realizadas na loja <i>online</i> .	2,632	1,596	3,911	1,344
INT12	A loja <i>online</i> fornece suporte para produtos comprados na loja física.	2,569	1,456	4,022	1,222
INT13	O varejista disponibiliza ao consumidor tecnologias (ex: <i>WIFI</i> grátis, quiosques de <i>internet</i> , dispositivos móveis com <i>internet</i> , <i>QR codes</i> , aplicativos) que facilitam seu acesso a funcionalidades da loja <i>online</i> dentro da loja física.	2,253	1,452	4,145	1,135
INT14	Os vendedores da loja física são prestativos a usar a loja <i>online</i> para encontrar a melhor alternativa de compra para o consumidor.	2,546	1,472	4,227	1,125
INT15	O varejista possibilita que o consumidor acesse seu histórico completo de compras nas lojas física e <i>online</i> .	2,688	1,496	4,033	1,160
INT16	A loja <i>online</i> possibilita que o consumidor obtenha informações e status de entrega das compras realizadas na loja física.	2,840	1,565	4,186	1,114
INT17	O varejista faz recomendações de compras ao consumidor a partir do seu histórico de compras tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	2,825	1,490	3,673	1,236
INT18	O varejista integra os dados pessoais do consumidor, de forma que quando o consumidor modifica seus dados na loja <i>online</i> eles são atualizados na loja física e vice-versa.	2,729	1,378	4,171	1,058

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: Med. Dsp. - Média do desempenho, D.P Dsp. - Desvio padrão do desempenho, Med. Imp. - Média da importância, D.P Imp. - Desvio padrão da importância.

**TABELA 2** – Estatística descritiva das variáveis da escala de integração dos canais (conclusão)

ID	Itens	Med. Dsp.	D.P. Dsp.	Med. Imp.	D.P. Imp.
<i>Percepção de integração dos canais loja física e loja online</i>					
INT19	O varejista apresenta uma imagem consistente entre as lojas física e <i>online</i> .	3,625	1,362	4,338	0,959
INT20	O varejista pratica os mesmos preços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	2,424	1,476	4,398	1,041
INT21	O varejista vende as mesmas categorias de produtos tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	3,487	1,520	4,398	1,019
INT22	O varejista disponibiliza informações consistentes sobre os produtos e serviços entre a loja física e a loja <i>online</i> .	3,390	1,380	4,442	0,860
INT23	O varejista pratica as mesmas promoções tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	2,346	1,467	4,253	1,108
INT24	O varejista apresenta o mesmo desempenho na pontualidade da entrega dos serviços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	3,323	1,462	4,375	1,031
INT25	O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	2,717	1,509	4,349	0,953

Fonte: Dados da pesquisa.

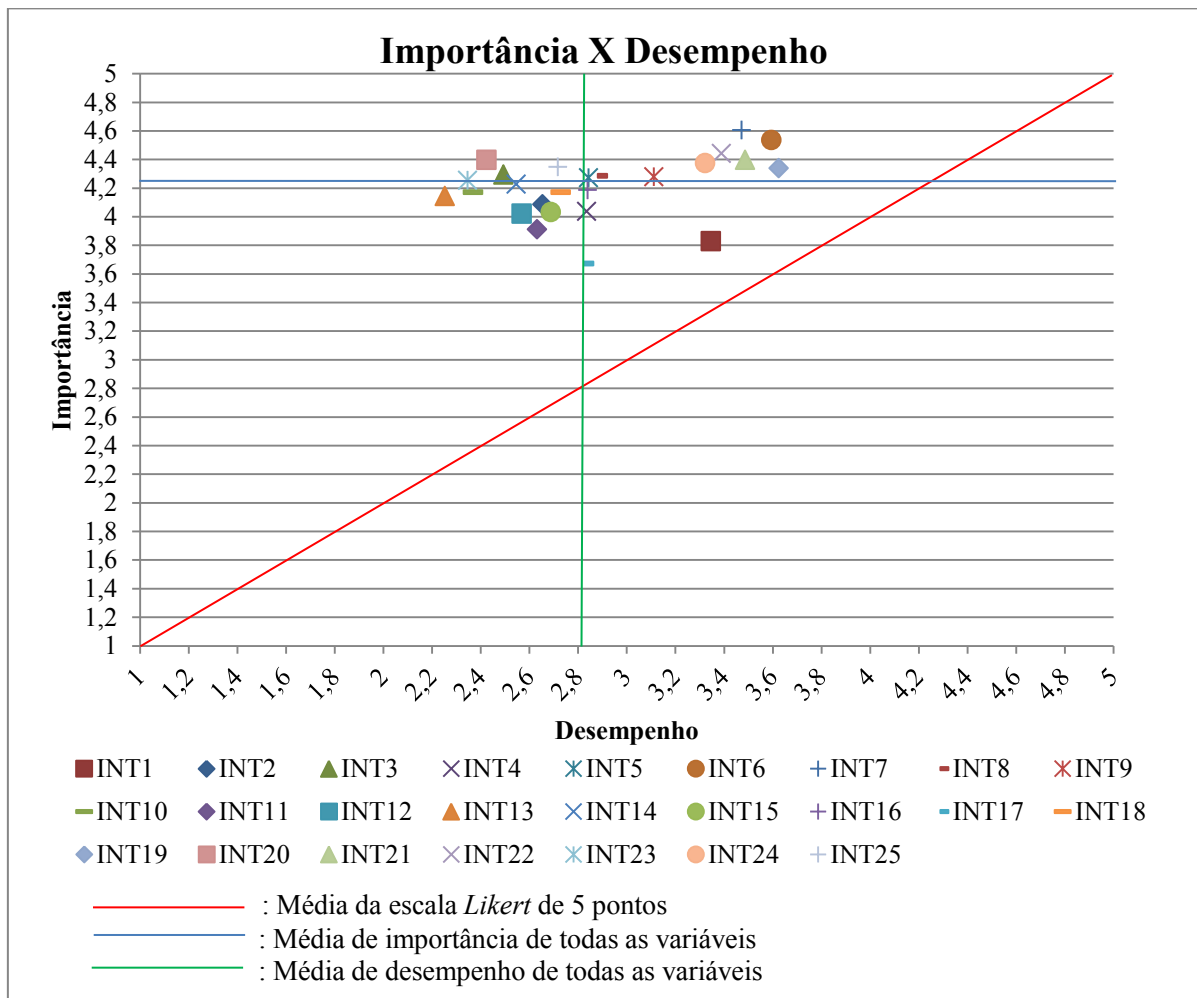
Legenda: Med. Dsp. - Média do desempenho, D.P Dsp. - Desvio padrão do desempenho, Med. Imp. - Média da importância, D.P Imp. - Desvio padrão da importância.

No que tange à importância das variáveis, nota-se que as médias se elevam substancialmente, evidência disso é que todas superam o ponto médio da escala de 5 pontos utilizada e, ademais, somente 3 das 25 variáveis (12%) não atingem pelo menos a média 4. Entre aquelas que se destacam constam INT7 (4,606), INT6 (4,535), INT21 (4,398), as quais obtiveram médias também relevantes no quesito desempenho; bem como variáveis como INT22 (4,442) e INT20 (4,398), referentes à consistência das informações e preços, respectivamente, e que diferentemente das anteriormente citadas não atingiram valores expressivos em termos de desempenho. Nesse sentido, a análise da contraposição do desempenho e da importância faz-se interessante, pois pode oferecer *insights* no que se refere à eficácia dos varejistas em tornarem-se relevantes nas atividades de integração que de fato mostram-se mais importantes para os consumidores.

O Gráfico 3 oferece essa contraposição de relações para todas as variáveis e o primeiro e mais notório *insight* que permite identificar se dá no âmbito geral, retratando o flagrante desnivelamento entre a percepção de importância das variáveis e seu desempenho nos varejistas avaliados. A linha vermelha no gráfico oferece essa noção, tornando claro que a importância das variáveis supera substancialmente o desempenho dos varejistas em relação a elas, visto que todas as variáveis se concentram consideravelmente acima da mesma, sendo que, idealmente, deveriam estar localizadas mais próximas a ela e à extremidade superior direita do gráfico, o que indicaria um alto nível de desempenho e importância das variáveis.



**GRÁFICO 3 - Relação importância versus desempenho das variáveis de integração**



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange ao âmbito mais específico, ou seja, desconsiderando “valores ideais” e sopesando o panorama dado, com as médias gerais de importância (4,253) e desempenho (2,825) identificadas (linhas azul e verde, respectivamente), outros *insights* podem ser obtidos ao dividir-se o gráfico em quatro quadrantes, vide Figura 8:

**FIGURA 8 - Matriz de desempenho versus importância**

Importância	Acima ou igual à média	QUADRANTE 2 INT23, INT20, INT25, INT3	QUADRANTE 1 INT5, INT8, INT9, INT24, INT22, INT7, INT21, INT6, INT19
	Abaixo da média	QUADRANTE 4 INT13, INT10, INT14, INT18, INT12, INT2, INT15, INT11	QUADRANTE 3 INT16, INT4, INT17, INT1
		Abaixo da média	Acima ou igual à média
		Desempenho	

Fonte: Dados da pesquisa.

A divisão das variáveis em quadrantes pode oferecer os primeiros indícios de atividades de integração que potencialmente: 1) necessitam ter prioridade dos varejistas na adequação de seu desempenho (Quadrante 2), visto que apresentam relevante importância, porém, baixo desempenho percebido pelos consumidores; 2) devem receber esforços para manutenção ou evolução no desempenho (Quadrante 1); 3) podem ser relegadas a segundo plano, dada a relativa menor importância (Quadrantes 3 e 4).

**TABELA 3 - Estatística descritiva dos construtos endógenos**

ID	Itens	Média	Desvio Padrão
<b>Empoderamento</b>			
EMP1	Nas minhas transações com este varejista, sinto que estou no controle.	3,50	1,177
EMP2	É benéfica para mim a capacidade de influenciar os serviços deste varejista.	3,63	1,114
EMP3	Eu me sinto bem por causa da minha capacidade de influenciar o conjunto de escolhas que me é oferecido por este varejista	3,60	1,077
EMP4	Durante o processo de compra, posso selecionar produtos e serviços livremente.	4,49	0,756
EMP5	Em relação a outros varejistas do mesmo segmento minha influência sobre este varejista é maior.	3,14	1,160
<b>Qualidade percebida do serviço multicanal</b>			
QPSM1	O varejista oferece serviços convenientes por meio da loja física e da loja <i>online</i> .	3,71	1,115
QPSM2	O varejista fornece serviços confiáveis através da loja física e da loja <i>online</i> .	4,24	0,875
QPSM3	O varejista realiza bons serviços através da loja física e da loja <i>online</i> .	4,07	0,939
QPSM4	A possibilidade de o varejista poder usar a loja física e a loja <i>online</i> para resolver o meu problema é alta.	3,32	1,291
QPSM5	A qualidade geral do varejista considerando os canais loja física e loja <i>online</i> é alta.	3,97	0,956
<b>Satisfação</b>			
SAT1	No geral, estou satisfeito com os produtos e serviços deste varejista.	4,24	0,809
SAT2	Este varejista me convenceu totalmente.	3,82	0,976
SAT3	Este varejista atende totalmente minhas expectativas.	3,76	0,952
SAT4	Eu tive experiências particularmente boas com este varejista.	4,18	0,902
SAT5	Este varejista me oferece exatamente o que eu preciso.	3,86	0,903
<b>Intenção de Recompra</b>			
INTREC1	Se eu pudesse, gostaria de continuar usando este varejista para compra de produtos.	4,15	0,887
INTREC2	Eu pretendo continuar usando este varejista para comprar produtos no futuro.	4,26	0,871
INTREC3	É provável que eu continue comprando produtos deste varejista no futuro.	4,33	0,864

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange às variáveis dependentes, dos quatro construtos testados: empoderamento, qualidade percebida do serviço multicanal, satisfação e intenção de recompra, aquele que apresentou em média o valor mais baixo foi o de empoderamento, tendo quatro de suas variáveis transitando entre 3,14 e 3,63 e apenas uma delas (EMP4)

apresentando um valor de média destacado (4,49) aliado a um baixo desvio padrão (0,756). Por outro lado o construto que apresentou maior média foi o de intenção de recompra, o qual teve variáveis oscilando entre as médias de 4,15 e 4,33 e apresentando alguns dos desvios padrão mais baixos da amostra.

### **4.2.3 Análise multivariada de dados**

Nesta subseção são apresentados os resultados das análises fatorial exploratória (AFE) e confirmatória (AFC) da pesquisa, envolvendo a construção do modelo de mensuração final e os testes das hipóteses de pesquisa.

#### *4.2.3.1 Análise fatorial exploratória*

A análise fatorial exploratória foi realizada por sua utilidade “na busca da estrutura em um conjunto de variáveis ou como um método de redução de dados (HAIR *et al.*, 2005, p. 92), características assaz pertinentes para definição dos componentes do modelo de mensuração e sua estrutura fatorial final. A fim de verificar sua adequação para esta pesquisa, utilizou-se o teste Bartlett de esfericidade, “teste estatístico para a presença de correlações entre as variáveis” (HAIR *et al.*, 2005, p. 98), e a Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), “índice que compara as magnitudes dos coeficientes de correlação observados com as magnitudes dos coeficientes de correlação parcial” (MALHOTRA, 2012, p. 480), permitindo assim avaliar-se a adequação dos dados à análise fatorial.

O método de análise fatorial selecionado foi o de Análise de Componentes Principais, tanto pela sua consonância com o objetivo de “resumir a maior parte da informação (variância) a um número de fatores selecionados para propósitos de previsão” (HAIR *et al.*, 2005, p. 99), como pelas complicações atribuídas ao método de análise de fatores comuns como indeterminância fatorial e dificuldades na estimação das comunalidades (HAIR *et al.*, 2005).

O número de fatores foi determinado com base na raiz latente, e foram retidos apenas aqueles que apresentaram autovalores superiores a 1, tendo por princípio que “fatores com variância inferior a 1 não são melhores que uma variável isolada” (MALHOTRA, 2012, p. 484). No que tange à rotação fatorial optou-se pela oblíqua, por apresentar maior flexibilidade

do que a rotação ortogonal (HAIR *et al.*, 2005), e “oferecer uma representação mais realista de como os fatores estão inter-relacionados” (BROWN, 2006, p. 32).

**TABELA 4** - Teste de esfericidade de Bartlett e KMO para a escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*.

Medida Kayser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO)		0,887
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )	2549,618
	Gráus de Liberdade (gl)	300
	Sig.	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na tabela 4 indicam a adequação da amostra para a análise fatorial, uma vez que o KMO superou o valor de 0,8, considerado por Hair *et al.* (2005), como admirável, e o teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se estatisticamente significativo ao nível de 0,001, rejeitando assim a hipótese nula de que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade (MALHOTRA, 2012).

A análise fatorial exploratória da escala de percepção de integração dos canais baseou-se nos seguintes critérios: (1) a consideração apenas dos fatores com autovalores superiores a 1; (2) ponderação dos critérios de significância prática e estatística oferecidos por Hair *et al.* (2005), eliminando as variáveis com cargas cruzadas relevantes (aquelas que excederam o valor de 0,35); (3) preservação das variáveis que exibiram comunalidades superiores a 0,5; e (4) avaliação da confiabilidade da escala, julgando aceitáveis exclusivamente as soluções fatoriais que apresentaram dimensões que sobrepujaram um alpha de Cronbach de 0,6, visto que “um valor de 0,6 ou menos geralmente indica confiabilidade de coerência interna insatisfatória (MALHOTRA, 2012, p. 230).

Assim, num processo de tentativa e erro observando os critérios anteriormente citados, obteve-se algumas soluções potenciais para a escala (Tabela 5), tendo em vista haver suporte teórico para escalas de integração que possuem de dois fatores (FRASQUET; MIQUEL, 2017) até seis fatores (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; ZHANG *et al.*, 2018). As estruturas fatoriais identificadas foram sopesadas do ponto de vista estatístico e teórico, e levadas adiante para escrutínio via análise confirmatória.

**TABELA 5** – Soluções fatoriais para a escala de percepção de integração de canais loja física e loja *online*.

ID	Nº de fatores	Nº de variáveis	Variáveis componentes	Variância explicada	Comunal. > 0,5	$\alpha > 0,6$
AFE 1	5	17	INT17, INT18, INT15, INT16, INT20, INT23, INT25, INT21, INT22, INT1, INT2, INT6, INT7, INT10, INT13, INT13, INT12	64,861%	OK	OK
AFE 2	5	17	INT17, INT18, INT15, INT16, INT20, INT25, INT23, INT22, INT6, INT7, INT1, INT2, INT4, INT10, INT13, INT12, INT14	64,468%	OK	OK
AFE 3	4	14	INT17, INT16, INT18, INT15, INT13, INT14, INT20, INT23, INT25, INT6, INT7, INT1, INT2, INT4	62,418%	OK	OK
AFE 4	3	10	INT17, INT16, INT18, INT15, INT20, INT23, INT25, INT4, INT3, INT5	64,973%	OK	OK
AFE 5	3	9	INT17, INT16, INT18, INT15, INT20, INT23, INT25, INT1, INT2	68,578%	OK	OK
AFE 6	3	9	INT17, INT16, INT18, INT15, INT20, INT23, INT25, INT6, INT7	68,653%	OK	OK
AFE 7	2	7	INT17, INT16, INT18, INT15, INT20, INT23, INT25	66,336%	OK	OK

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.3.2 Análise fatorial confirmatória

Uma vez realizada a análise fatorial exploratória e obtidas potenciais soluções fatoriais para a escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*, passou-se então à análise fatorial confirmatória por meio do *software* IBM SPSS AMOS 21. Análise essa que teve dois enfoques: primeiramente a avaliação do modelo de mensuração da escala de percepção de integração dos canais, e, em seguida, a incorporação dos demais construtos ao modelo estrutural para avaliação em conjunto. Em ambos os passos foram apurados os índices de qualidade de ajustamento e verificadas validade convergente e discriminante.

A avaliação dos índices de qualidade de ajustamento foi realizada por sua importância para a modelagem de equações estruturais (MEE), e para avaliar a extensão em que o modelo hipotetizado descreve os dados da amostra, e sua plausibilidade para confirmar ou rejeitar as relações postuladas entre os construtos (BYRNE, 2010).

Conforme Hair *et al.* (2005) são três os tipos de medidas de qualidade de ajuste: absoluto, incremental e parcimonioso. “As medidas de ajuste absoluto avaliam apenas o ajuste geral do modelo [...]. As medidas de ajuste incremental comparam o modelo proposto com

um outro modelo especificado [...]” (HAIR *et al.*, 2005, p. 489), e as medidas de ajuste parcimonioso avaliam “a adequação em relação à complexidade do modelo e são úteis na avaliação de modelos concorrentes” (MALHOTRA, 2012).

Neste sentido, definiu-se que a fim de demonstrar a robustez do modelo proposto sua avaliação deveria ser pautada em pelo menos um índice de qualidade de ajustamento de cada tipo. Diante do vasto número de índices existentes, visou-se utilizar alguns daqueles que receberam atenção em obras de renomados autores como Hair *et al.* (2005), Brown (2006), Byrne (2010), Malhotra (2012) e Bagozzi e Yi (2012). Assim os índices selecionados foram: Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA<sup>6</sup>), Índice de Tucker-Lewis (TLI<sup>7</sup>), Índice de Ajuste Comparativo (CFI<sup>8</sup>) e Qui-Quadrado por Graus de Liberdade ( $\chi^2/g.l$ ). A descrição dos índices utilizados com seus valores de referência são apresentados no Quadro 4:

**QUADRO 7 – Índices de ajuste e valores de referência**

Índice	Tipo de medida	Descrição	Valores de referência
RMSEA	Absoluto	"Apresenta a quantidade média de desajuste para o modelo por grau de liberdade" (BAGOZZI; YI, 2012, p. 28).	RMSEA $\leq$ 0,08 (HAIR <i>et al.</i> , 2005)
X <sup>2</sup> /GL	Parcimonioso	Possibilita verificar se o modelo não está superajustado (valor menor que 1) ou se não é representativo dos dados observados (valor maior que 5) (HAIR <i>et al.</i> , 2005)	1 $\leq$ X <sup>2</sup> /GL $\leq$ 5 (HAIR <i>et al.</i> , 2005)
CFI	Parcimonioso	Compara "o modelo estimado e um modelo nulo ou de independência" (HAIR <i>et al.</i> 2005, p. 524).	CFI $\geq$ 0,90 (HAIR <i>et al.</i> , 2005)
TLI	Incremental/ Parcimonioso	Indicador que recompensa pela parcimônia e penaliza pela complexidade do modelo (BAGOZZI; YI, 2012).	TLI $\geq$ 0,90 (HAIR <i>et al.</i> , 2005)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hair *et al.* (2005) e Bagozzi e Yi (2012)

No que tange à validade convergente, que diz respeito “até onde a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do construto” (MALHOTRA, 2012, p. 231), as medidas utilizadas para sua avaliação foram a confiabilidade composta e a variância média extraída, tendo como valores de referência aqueles sugeridos por Hair *et al.* (2005), 0,7 para a confiabilidade composta e 0,5 para a variância média extraída.

Em relação à validade discriminante, que “mostra até onde uma medida não se correlaciona com outros construtos dos quais se supõe que ela difira” (MALHOTRA, 2012, p. 231), o método utilizado para avaliá-la foi aquele proposto por Fornell e Larcker (1981), que

<sup>6</sup> RMSEA: *Root Mean Square Error of Approximation*

<sup>7</sup> TLI: *Tucker and Lewis Index*

<sup>8</sup> CFI: *Comparative Fit Index*

compara as correlações entre os construtos ao valor da raiz quadrada da VME de cada um deles.

#### 4.2.3.2.1 Escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*

A definição da melhor estrutura para a escala de integração de canais começou pela comparação dos índices de ajustamento das diversas soluções fatoriais obtidas. Para isso foram listadas todas as soluções que apresentaram índices de ajustamento satisfatórios, e essas foram submetidas à verificação da validade convergente e discriminante. As sete possíveis estruturas fatoriais obtidas de modelos exploratórios e reespecificadas para melhoramento do ajuste encontram-se informadas na Tabela 6.

**TABELA 6** – Qualidade de ajustamento das soluções fatoriais

ID	Nº de fatores	Nº de variáveis	CFI	TLI	RMSEA	X <sup>2</sup>	GL	X <sup>2</sup> /GL
AFE1	5	17	0,944	0,928	0,055	191,321	106	1,805
AFE2	5	17	0,936	0,918	0,058	203,909	107	1,906
AFE3	4	14	0,929	0,904	0,067	146,845	67	2,192
AFE4	3	10	0,958	0,941	0,063	66,411	32	2,075
AFE5	3	9	0,957	0,936	0,071	56,191	24	2,341
AFE6	3	9	0,954	0,931	0,074	59,127	24	2,464
AFE7	2	7	0,955	0,927	0,091	41,59	13	3,199

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se vê na Tabela 6, todas as soluções fatoriais identificadas apresentaram índices de ajustamento satisfatórios, exceto a solução AFE7, que apresentou RMSEA ligeiramente superior ao valor máximo de referência de 0,08. Assim, com exceção da solução fatorial AFE7, todas as demais foram avaliadas quanto à validade convergente e discriminante.

Comparando-se os índices de ajustamento dos modelos de mensuração apresentados na Tabela 7, constata-se que o modelo identificado como AFE5 foi aquele que apresentou os melhores índices de validade convergente, entre aqueles que atendem ao critério de validade discriminante (Tabela 8). E, além disso, foi aquele que obteve os melhores valores de AVE, e o único que alcançou índices de confiabilidade composta superior a 0,7 em todos os fatores.

**TABELA 7** – Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída das soluções fatoriais

ID	Fator	Variáveis componentes	CC	VME	Validade discriminante
AFE1	1	INT17, INT18, INT15, INT16	0,799	0,499	Não atende
	2	INT20, INT25, INT23, INT21, INT22	0,799	0,455	
	3	INT1, INT2	0,694	0,542	
	4	INT6, INT7	0,689	0,536	
	5	INT3, INT10, INT12, INT13	0,773	0,464	
AFE2	1	INT17, INT18, INT15, INT16	0,799	0,499	Não atende
	2	INT20, INT25, INT23, INT22	0,811	0,525	
	3	INT6, INT7	0,671	0,414	
	4	INT1, INT2, INT4	0,690	0,538	
	5	INT10, INT13, INT12, INT14	0,773	0,463	
AFE3	1	INT17, INT18, INT15, INT16	0,799	0,499	Não atende
	2	INT14, INT13, INT20, INT23, INT25	0,718	0,34	
	3	INT1, INT2, INT4	0,670	0,412	
	4	INT6, INT7	0,683	0,526	
AFE4	1	INT17, INT18, INT15, INT16	0,799	0,499	Atende
	2	INT20, INT25, INT23	0,797	0,572	
	3	INT4, INT3, INT5	0,659	0,397	
AFE5	1	INT17, INT18, INT15, INT16	0,799	0,499	Atende
	2	INT20, INT25, INT23	0,800	0,576	
	3	INT1, INT2	0,710	0,565	
AFE6	1	INT17, INT18, INT15, INT16	0,799	0,499	Atende
	2	INT20, INT25, INT23	0,799	0,575	
	3	INT6, INT7	0,691	0,539	

Fonte: Dados da pesquisa.

Dados os resultados satisfatórios de qualidade de ajustamento e validade convergente e discriminante para a solução fatorial AFE5, definiu-se a mesma como a estrutura da escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online* a ser utilizada na pesquisa.

**TABELA 8** – Validade discriminante da escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Fator 1	<b>0,706</b>		
Fator 2	0,433	<b>0,759</b>	
Fator 3	0,333	0,431	<b>0,752</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de facilitar a compreensão das diferenças e especificidades dos construtos atrelados à percepção de integração dos canais loja física e loja *online*, bem como suas



relações com os demais construtos do modelo estrutural, os construtos resultantes foram nomeados conforme as variáveis que os compõem.

Assim, analisando o conjunto as variáveis de cada construto obtido à luz das definições utilizadas na literatura, os fatores componentes da escala de integração de canais foram nomeados da seguinte forma: (1) **Harmonização da informação transacional (HIT)**<sup>9</sup>, tendo em vista as variáveis do construto referirem-se à capacidade das lojas física e *online* atuarem de forma coordenada e/ou complementar no que tange ao fluxo de informação transacional; (2) **Consistência dos fundamentos (CF)**<sup>10</sup>, pois diz respeito à constância entre os canais em questões-chave para o consumidor, como é o caso dos preços, promoções e flexibilidade de negociação; e (3) **Apoio promocional *online* (APO)**<sup>11</sup>, por tal construto abranger variáveis que refletem o apoio da loja *online* na comunicação e exposição da loja física. Os fatores identificados, com suas variáveis componentes, cargas fatoriais e índices de ajustamento encontram-se listados na Tabela 9.

**TABELA 9** – Escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*

Fatores	ID	Descrição das variáveis	C. P.	C. Ñ. P.	CC	VME
Harmonização da informação transacional (HIT)	INT17	O varejista faz recomendações de compras ao consumidor a partir do seu histórico de compras tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	0,624	1	0,799	0,499
	INT18	O varejista integra os dados pessoais do consumidor, de forma que quando o consumidor modifica seus dados na loja <i>online</i> eles são atualizados na loja física e vice-versa.	0,748	1,11		
	INT16	A loja <i>online</i> possibilita que o consumidor obtenha informações e status de entrega das compras realizadas na loja física.	0,75	1,263		
	INT15	O varejista possibilita que o consumidor acesse seu histórico completo de compras nas lojas física e <i>online</i> .	0,697	1,123		
Consistência dos fundamentos (CF)	INT20	O varejista pratica os mesmos preços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	0,842	1	0,800	0,576
	INT23	O varejista pratica as mesmas promoções tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	0,813	0,96		
	INT25	O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	0,598	0,726		
Apoio promocional <i>Online</i> (APO)	INT1	A loja <i>online</i> divulga a loja física.	0,546	1	0,710	0,565
	INT2	A loja <i>online</i> informa sobre promoções na loja física.	0,912	1,903		

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: C. P. - cargas padronizadas; C. Ñ. P. - cargas não padronizadas; CC - confiabilidade composta; VME - variância média extraída

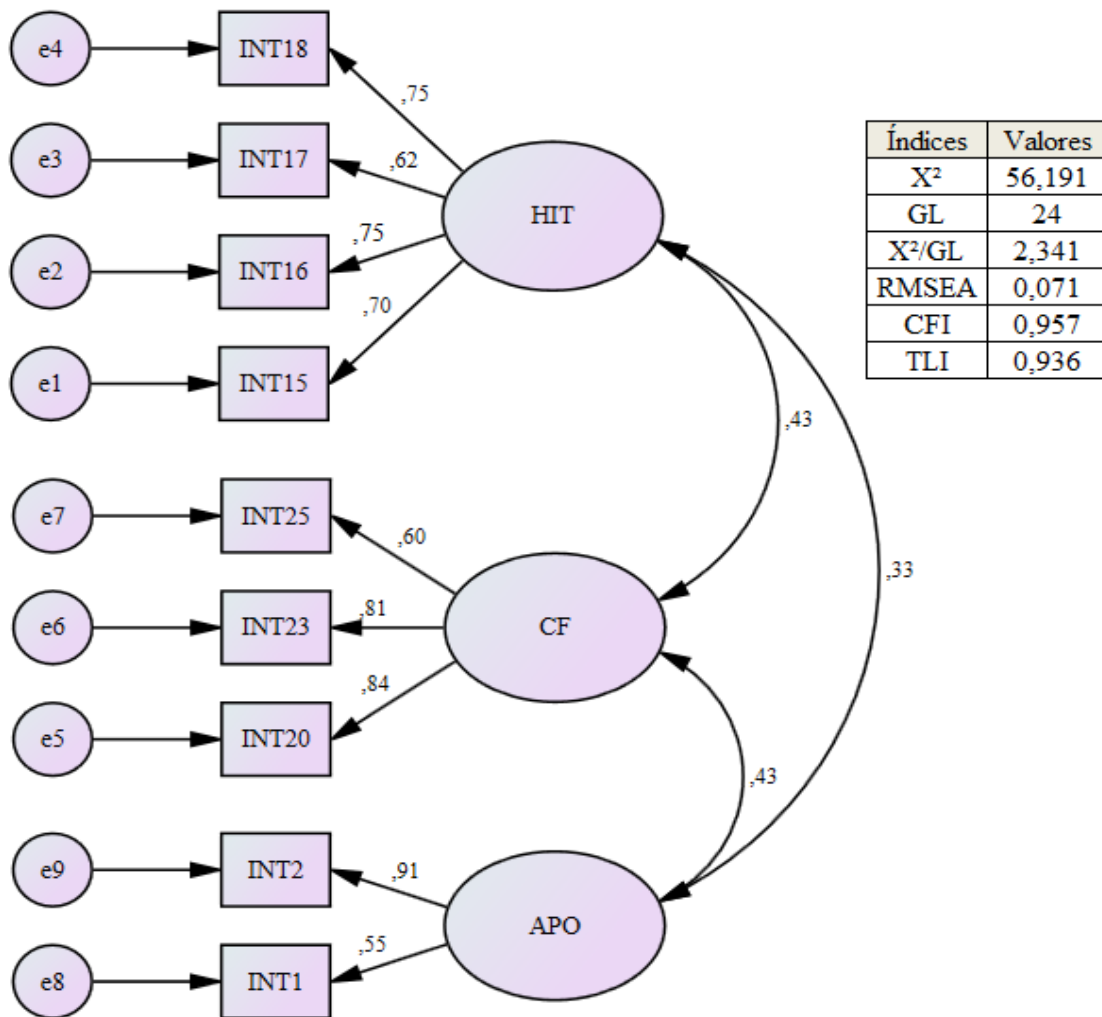
<sup>9</sup> HIT: inspirada máxime por nomenclaturas utilizadas por Van Baal (2014) e Oh, Teo e Sambamurthy (2012)

<sup>10</sup> CF: inspirada máxime por nomenclatura utilizada por Cao e Li (2015)

<sup>11</sup> APO: inspirada máxime por nomenclatura utilizada por Oh, Teo e Sambamurthy (2012)

A Figura 9 reproduz de forma esquemática a escala de integração de canais identificada no presente trabalho (Tabela 9), com os índices de ajustamento correspondentes.

**FIGURA 9** – Escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online* e índices de ajustamento

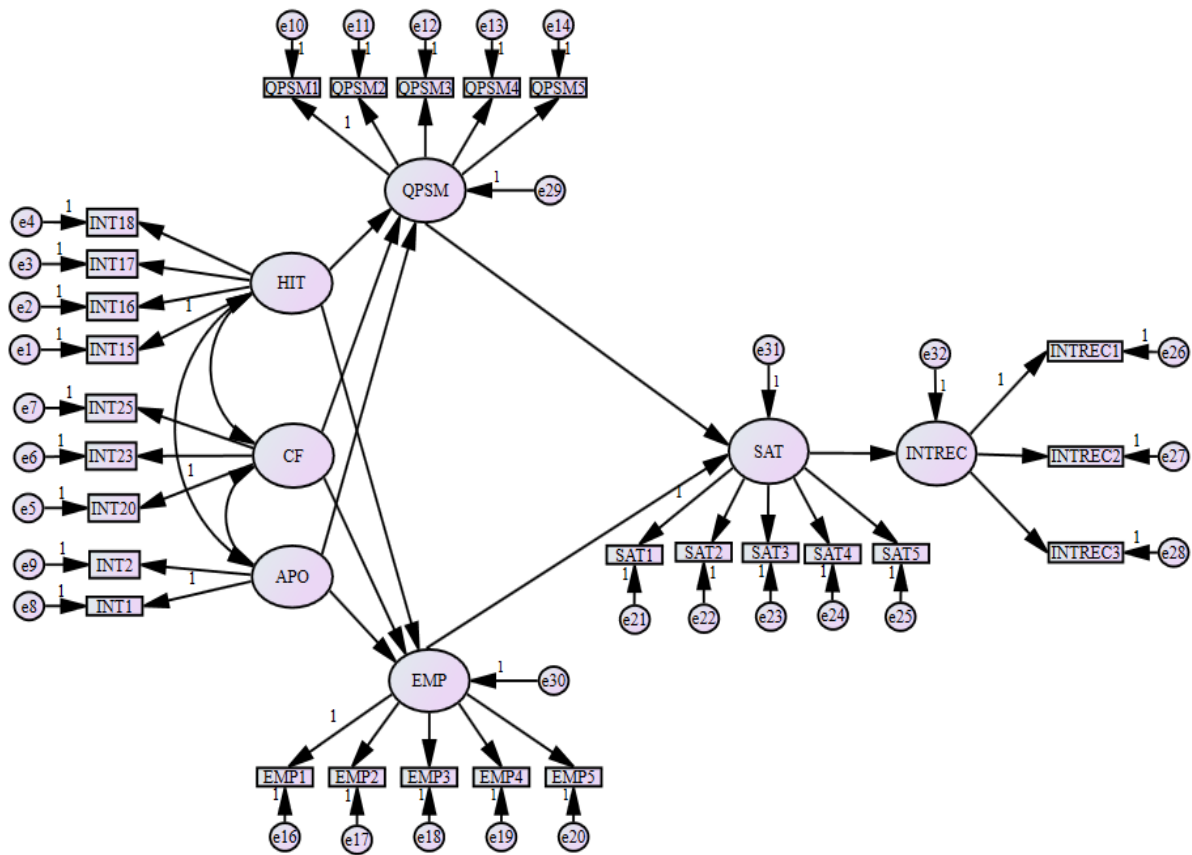


Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.3.2.2 Modelo estrutural

Após o desenvolvimento e validação da escala de integração dos canais, os demais construtos teóricos foram incorporados ao modelo para avaliação dos índices de ajustamento e avaliação das validades convergente e discriminante dos demais construtos incorporados. A Figura 10 apresenta o modelo estrutural proposto, sem qualquer reespecificação.

FIGURA 10 – Modelo estrutural (original)



Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação dos índices de ajustamento demonstrou que o modelo original não estava plenamente ajustado, tendo em vista que indicadores como CFI e TLI mostraram-se ligeiramente abaixo dos valores mínimos de referência (0,90). A Tabela 10 apresenta os valores obtidos:

TABELA 10 – Modelo estrutural sem ajustes

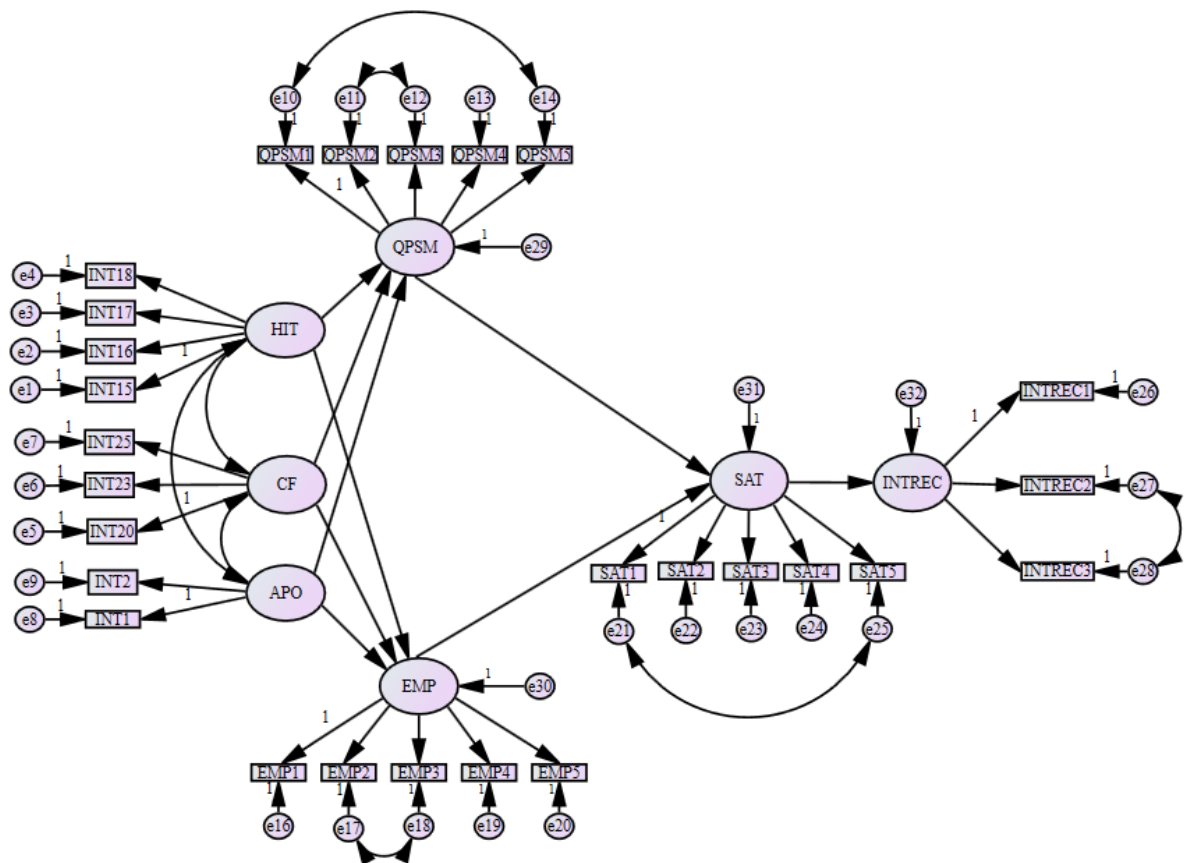
Índices	X <sup>2</sup>	GL	X <sup>2</sup> /GL	RMSEA	CFI	TLI
Valores	716,163	312	2,295	0,070	0,897	0,884

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante do não alcance de todos os parâmetros estipulados para os índices e considerando a possibilidade de refinamento do modelo, definiu-se pela verificação dos resíduos padronizados e dos índices de modificação fornecidos pelo *software* IBM SPSS AMOS 21 como meio para identificar potenciais pontos de ajuste para melhor adequação do modelo. Seguindo as orientações de Hair *et al.* (2005) e Byrne (2010), na avaliação dos

resíduos padronizados foram considerados como significantes (potencialmente ajustáveis) apenas aqueles resíduos que superaram o valor de 2,58. Em relação aos índices de modificação, no que tange à relevância do uso parcimonioso de tal recurso, todos ajustes feitos no modelo foram ponderados quanto sua pertinência do ponto de vista teórico. A Figura 11 apresenta o modelo reespecificado, com cinco resíduos correlacionados:

**FIGURA 11** – Modelo estrutural reespecificado



Fonte: Dados da pesquisa.

Após correlacionar os erros de cinco variáveis pertencentes aos mesmos fatores, o ajustamento geral do modelo apresentou melhora significativa, alcançando os valores de referência esperados, conforme se vê na Tabela 11.

**TABELA 11** – Modelo estrutural reespecificado

Índices	X <sup>2</sup>	GL	X <sup>2</sup> /GL	RMSEA	CFI	TLI
Valores	629,385	307	2,050	0,063	0,918	0,906

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma vez ajustado o modelo, verificou-se a validade convergente de todos os construtos integrantes do modelo estrutural e, novamente, a validade discriminante da escala de percepção de integração dos canais loja física e *online*, agora com o modelo estrutural completo. A análise da validade discriminante se resumiu à escala de integração de canais, tendo em vista que os demais construtos são fatores endógenos, cujas correlações com outros fatores sequer são apresentadas pelo *software* IBM SPSS AMOS 21.

A validade discriminante da escala se manteve também no modelo completo, com resultados bastante semelhantes àqueles que haviam sido encontrados quando o modelo de mensuração fora testado isoladamente, conforme se vê na Tabela 12.

**TABELA 12** - Validade discriminante da escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online* no modelo estrutural

	Harmonização da informação transacional	Consistência dos fundamentos	Apoio promocional <i>online</i>
Harmonização da informação transacional	<b>0,701</b>		
Consistência dos fundamentos	0,429	<b>0,759</b>	
Apoio promocional <i>online</i>	0,340	0,432	<b>0,748</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à validade convergente verificou-se que à exceção de dois construtos, todos os demais se revelaram plenamente satisfatórios (Tabela 13). O construto de consistência dos fundamentos apontou variância média extraída (VME) de 0,491, levemente abaixo do valor de referência (0,5), sendo assim considerado aceitável. O construto de empoderamento foi o único que se mostrou débil, tendo em vista não ter alcançado os valores de referência, tanto em relação à confiabilidade composta (CC), quanto à variância extraída média. A confiabilidade composta apresentou 0,669, valor ligeiramente abaixo do estipulado para tal indicador (0,7), porém a variância extraída média exibiu 0,299, valor consideravelmente abaixo da referência (0,5). Embora o empoderamento tenha apresentado certa fragilidade enquanto construto, ainda assim, com as devidas ressalvas, optou-se pela sua manutenção no modelo estrutural em razão da sua relevância teórica para as proposições hipotéticas desta pesquisa.

**TABELA 13** - Validade convergente dos construtos do modelo estrutural

ID	Itens	CC	VME
<b>Harmonização informacional</b>			
INT18	O varejista integra os dados pessoais do consumidor, de forma que quando o consumidor modifica seus dados na loja <i>online</i> eles são atualizados na loja física e vice-versa.	0,800	0,576
INT17	O varejista faz recomendações de compras ao consumidor a partir do seu histórico de compras tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .		
INT16	A loja <i>online</i> possibilita que o consumidor obtenha informações e status de entrega das compras realizadas na loja física.		
INT15	O varejista possibilita que o consumidor acesse seu histórico completo de compras nas lojas física e <i>online</i> .		
<b>Consistência dos fundamentos</b>			
INT25	O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	0,794	0,491
INT23	O varejista pratica as mesmas promoções tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .		
INT20	O varejista pratica os mesmos preços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .		
<b>Apoio promocional online</b>			
INT2	A loja <i>online</i> informa sobre promoções na loja física.	0,706	0,560
INT1	A loja <i>online</i> divulga a loja física.		
<b>Empoderamento</b>			
EMP1	Nas minhas transações com este varejista, sinto que estou no controle.	0,669	0,299
EMP2	É benéfica para mim a capacidade de influenciar os serviços deste varejista.		
EMP3	Eu me sinto bem por causa da minha capacidade de influenciar o conjunto de escolhas que me é oferecido por este varejista		
EMP4	Durante o processo de compra, posso selecionar produtos e serviços livremente.		
EMP5	Em relação a outros varejistas do mesmo segmento minha influência sobre este varejista é maior.		
<b>Qualidade percebida do serviço multicanal</b>			
QPSM1	O varejista oferece serviços convenientes por meio da loja física e da loja <i>online</i> .	0,866	0,567
QPSM2	O varejista fornece serviços confiáveis através da loja física e da loja <i>online</i> .		
QPSM3	O varejista realiza bons serviços através da loja física e da loja <i>online</i> .		
QPSM4	A possibilidade de o varejista poder usar a loja física e a loja <i>online</i> para resolver o meu problema é alta.		
QPSM5	A qualidade geral do varejista considerando os canais loja física e loja <i>online</i> é alta.		
<b>Satisfação</b>			
SAT1	No geral, estou satisfeito com os produtos e serviços deste varejista.	0,905	0,656
SAT2	Este varejista me convenceu totalmente.		
SAT3	Este varejista atende totalmente minhas expectativas.		
SAT4	Eu tive experiências particularmente boas com este varejista.		
SAT5	Este varejista me oferece exatamente o que eu preciso.		
<b>Intenção de Recompra</b>			
INTREC1	Se eu pudesse, gostaria de continuar usando este varejista para compra de produtos.	0,907	0,765
INTREC2	Eu pretendo continuar usando este varejista para comprar produtos no futuro.		
INTREC3	É provável que eu continue comprando produtos deste varejista no futuro.		

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: CC - confiabilidade composta, VME - variância média extraída

#### 4.2.3.2.3 Teste do modelo de pesquisa

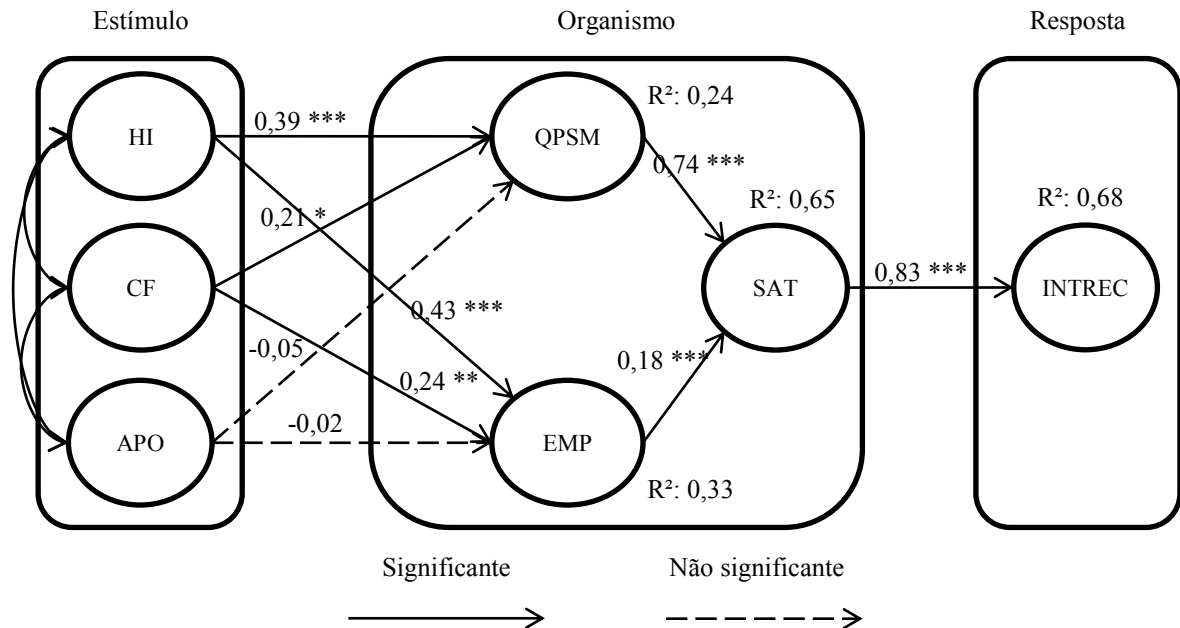
Uma vez analisado e ajustado o modelo de pesquisa partiu-se para o seu teste por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), entretanto, antes, cabe ser destacada a análise das normalidades univariada e multivariada dos dados, a qual foi realizada por meio do software IBM SPSS AMOS 21 e baseou-se em parâmetros descritos nas obras de Byrne (2010) e Kline (2011).

Inicialmente realizou-se a análise univariada dos dados, a qual, conforme DeCarlo (1997) é condição necessária, porém, não suficiente para a normalidade multivariada. Tal análise foi realizada tendo como indicadores a assimetria e a curtose das variáveis, mais especificamente, considerando como indicativo de anormalidade a presença de variáveis com valores de assimetria maiores que três (KLINE, 2011) e valores de curtose iguais ou superiores a sete (BYRNE, 2010).

Assim, identificaram-se variáveis com assimetrias entre -1,408 e 0,632 e curtoses entre -1,473 e 1,622, o que levou ao entendimento de normalidade univariada dos dados. Posteriormente, realizou-se a análise da normalidade multivariada, tendo sido apurado se o valor crítico da curtose multivariada não estaria acima de cinco, pois valores acima de tal base de referência indicariam anormalidade multivariada dos dados (BYRNE, 2010). Nesse sentido, o valor aferido foi de 24,268, indicando, portanto, anormalidade multivariada dos dados. Conforme Byrne (2010) tal achado traz implicações para a utilização da modelagem de equações estruturais pelo método de estimação de máxima verossimilhança (EMV) uma vez que diante da anormalidade multivariada dos dados as interpretações a partir desse método podem tornar-se problemáticas. Entretanto, considerando o tamanho da amostra, os benefícios e limitações de outros métodos de estimação e o software utilizado neste estudo, assumiu-se que a despeito de tal limitação, a melhor alternativa ainda seria executar o teste das hipóteses pela EMV.

Dessa forma a modelagem de equações estruturais (MEE) foi realizada por meio do software IBM SPSS AMOS 21 utilizando o procedimento de estimação de máxima verossimilhança (EMV) para o teste das hipóteses propostas. A Figura 12 apresenta as cargas padronizadas obtidas.

FIGURA 12 – Teste do modelo de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

A Tabela 14 apresentada de forma estruturada as hipóteses testadas e os resultados quanto à sua confirmação ou não confirmação. A análise dos resultados da modelagem de equações estruturais permite constatar que das cinco hipóteses originalmente propostas nesta pesquisa (H1, H2, H3, H4a e H4b) três delas (H1, H2 e H3) foram confirmadas, e duas delas (H4a e H4b) parcialmente confirmadas.

No que tange à H1, identifica-se forte relação positiva entre a satisfação do consumidor e sua intenção de recompra ( $0,83***^{12}$ ). A confirmação dessa hipótese vai ao encontro de resultados encontrados em outras pesquisas da temática multicanal, que da mesma forma apresentaram expressivas relações entre a satisfação e a intenção de permanência, lealdade *online* e *off-line* e retenção (HSIEH *et al.*, 2012; MIQUEL; FRASQUET, 2017; YANG *et al.*, 2017), e reforça a relevância que deve ser dada pelos varejistas à satisfação do consumidor a fim de preservar o relacionamento com este último, e consequentemente, os benefícios que daí advém.

Em relação à H2, nota-se a existência de relação positiva entre o empoderamento e a satisfação ( $0,18 ***$ ), entretanto, de forma pouco pronunciada. Esperava-se maior força nessa relação, tendo em vista os resultados obtidos na pesquisa de Zhang *et al.* (2018) terem sido mais expressivos. Contudo há que se ressaltar que o uso do empoderamento no âmbito da

<sup>12</sup> Nível de significância: \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$ ; n.s.: não significante



pesquisa de integração de canais do varejo é ainda insipiente, e também a pequena parcela de variância média extraída apresentada por aquele construto. De qualquer forma, faz-se importante considerar o impacto do empoderamento na satisfação do consumidor, haja vista o progressivo empoderamento do consumidor (BRONIARCZYK; GRIFFIN, 2014) e os desafios empresariais que isso pode implicar (PIRES; STANTON; RITA, 2006).

**TABELA 14** – Hipóteses da pesquisa

ID	Descrição	Código	Carga Padr.	Resultado
H1	Há uma relação positiva entre a satisfação e a intenção de recompra do consumidor.	SAT→INTREC	0,83 ***	Confirmada
H2	Há uma relação positiva entre o empoderamento do consumidor e a sua satisfação.	EMP→SAT	0,18 ***	Confirmada
H3	Há uma relação positiva entre a qualidade percebida de serviço multicanal e a satisfação do consumidor.	QPSM→SAT	0,74 ***	Confirmada
H4a	Há uma relação positiva entre a percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> do varejista e o empoderamento do consumidor.	-	-	Parcialmente confirmada
H4a1	Há uma relação positiva entre a harmonização da informação transacional e o empoderamento do consumidor.	HIT→EMP	0,43 ***	Confirmada
H4a2	Há uma relação positiva entre a consistência dos fundamentos e o empoderamento do consumidor.	CF→EMP	0,24 **	Confirmada
H4a3	Há uma relação positiva entre o apoio promocional <i>online</i> e o empoderamento do consumidor.	APO→EMP	-0,02 n.s.	Não confirmada
H4b	Há uma relação positiva entre a percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i> do varejista e a qualidade percebida de serviço multicanal.	-	-	Parcialmente Confirmada
H4b1	Há uma relação positiva entre a harmonização da informação transacional e a qualidade percebida de serviço multicanal.	HIT→QPSM	0,39 ***	Confirmada
H4b2	Há uma relação positiva entre a consistência dos fundamentos e a qualidade percebida de serviço multicanal.	CF→QPSM	0,21 *	Confirmada
H4b3	Há uma relação positiva entre o apoio promocional <i>online</i> e a qualidade percebida de serviço multicanal.	APO→QPSM	-0,05 n.s.	Não confirmada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

(1) Carga Padr. – Carga Padronizada

(2) \*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

À semelhança da H2, confirmou-se a H3, verificando-se que há relação positiva entre a qualidade percebida do serviço multicanal e a satisfação. Porém, diferentemente do identificado na H2, a relação entre a qualidade percebida do serviço multicanal e a satisfação

apresentou destacada intensidade (0,74 \*\*\*), o que está em consonância com os achados de Hsieh *et al.* (2012). Nesse sentido, aponta-se como essencial que os varejistas ofereçam serviços multicanal de alta qualidade, uma vez que a satisfação do consumidor se manifesta como mediador crucial de sua intenção de recompra.

Quanto às hipóteses H4a e H4b, ambas parcialmente confirmadas, foi possível constatar que as três dimensões de percepção de integração dos canais loja física e loja *online* (harmonização da informação transacional, consistência dos fundamentos e apoio promocional *online*) impactam na qualidade percebida do serviço multicanal e no empoderamento de forma semelhante. Isto é, cada fator de integração apresentou relações de ancestralidade com intensidade e significância relativamente semelhantes na qualidade e no empoderamento.

A harmonização da informação transacional (HIT), que diz respeito à capacidade da loja física e da loja *online* atuarem de forma coordenada e/ou complementarem-se mutuamente no fluxo de informação transacional, foi a dimensão da integração que apresentou relações mais impactantes e significativas na qualidade e no empoderamento, com cargas de 0,39 \*\*\* e 0,43 \*\*\*, respectivamente. A consistência dos fundamentos (CF), que trata da constância entre os canais em questões-chave para o consumidor, como é o caso dos preços, promoções e flexibilidade de negociação, também ostentou relações positivas, porém com níveis menores de significância: 0,21 \* e 0,24 \*\*. O apoio promocional *online* (APO), que reflete o apoio da loja *online* na comunicação e exposição da loja física, não apresentou relações significantes com a qualidade (-0,05 n.s.), nem com o empoderamento (-0,02 n.s.).

Esses resultados são importantes em dois quesitos: primeiramente, na compreensão de que a integração dos canais é relevante, uma vez que a percepção de integração impacta em mediadores da satisfação, que por sua vez, é um relevante antecedente da intenção de recompra; em segundo lugar, no entendimento de quais atividades de integração demandam maior atenção por partes dos varejistas.

A harmonização da informação transacional (HIT) é a faceta da integração de canais que mais impacto produz no empoderamento e na qualidade percebida pelos consumidores, indicando que os varejistas devem ter atenção prioritária às atividades que enriqueçam a informação oferecida ao usuário, e a tornem mais acessível e convenientemente.

A consistência dos fundamentos (CF), que ostenta cargas menores, mas ainda sim significantes, sugere que os varejistas devem se preocupar com a congruência entre os canais, em aspectos manifestamente relevantes para os consumidores, como é o caso dos preços, das promoções e da flexibilidade de negociação. Esse achado pode contribuir no questionamento

feito por Neslim e Shankar (2009) sobre como as empresas deveriam proceder em relação a coordenação dos preços e produtos nos diferentes canais.

O apoio promocional *online* (APO), diferentemente das outras duas dimensões de integração dos canais, não se mostrou relevante, nem como antecedente da qualidade percebida pelo consumidor, nem em relação ao seu empoderamento, indicando que tais atividades, se mantidas, não precisam receber a mesma prioridade das duas primeiras.

## 5 CONCLUSÕES

Nesta seção são abordados inicialmente os objetivos geral e específicos da pesquisa, em um segundo momento, as limitações do estudo e, por fim, os potenciais caminhos de pesquisa que podem agregar a discussão da temática de integração de canais do varejo.

### 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

A pesquisa teve entre os objetivos específicos desenvolver uma escala para avaliar a integração das lojas físicas às suas correspondentes *online*, na percepção dos consumidores (primeiro objetivo específico), avaliar a confiabilidade e a validade da escala desenvolvida, como parte de uma rede nomológica de construtos relacionados (segundo objetivo específico) e desenvolver e testar empiricamente um modelo integrado, capaz de explicar o processo de criação de valor a partir da integração de canais de distribuição de empresas varejistas (terceiro objetivo específico). Para atingir tais objetivos, o trabalho foi conduzido em duas etapas: exploratória e descritiva.

A primeira etapa abrangeu basicamente três subfases: revisão da literatura, realização de técnicas qualitativas e avaliação de especialistas. Inicialmente realizou-se uma aprofundada revisão da literatura visando identificar proposições de escalas de integração que poderiam fornecer um conjunto amplo de itens para composição da escala desta pesquisa. Em segundo lugar, a fim de robustecer o conjunto de itens previamente identificado na literatura fez-se uso de duas técnicas qualitativas: entrevistas e grupo de foco. Ambas as técnicas foram realizadas com participantes escolhidos por conveniência em razão de apresentarem características que foram entendidas como relevantes para o contexto do estudo, possibilitando, portanto, a obtenção de *insights* significativos.

A utilização de um conjunto de técnicas combinadas possibilitou a ratificação da importância de itens identificados na literatura, e a elicitação de um novo item, que foi adicionado ao rol de variáveis a serem testadas. Posteriormente, o conjunto de itens identificado foi sistematizado, agrupado e filtrado, gerando uma lista de itens que foi avaliada, em duas rodadas, por um grupo de especialistas composto por pesquisadores das áreas de marketing e/ou comportamento do consumidor, até formar o conjunto final de itens inseridos no questionário e submetidos aos respondentes da pesquisa.

Na etapa descritiva realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE) do conjunto de itens identificados a fim de sintetizá-lo e estruturá-lo, resultando, assim, em uma escala

composta por nove variáveis distribuídas em três fatores. Essa escala foi examinada a partir da análise fatorial confirmatória (AFC) e ao apresentar parâmetros satisfatórios de ajustamento, validade convergente e discriminante foi ratificada como a versão definitiva da escala de percepção de integração dos canais loja física e loja *online*, sendo composta pelos seguintes construtos: 1) harmonização da informação transacional, que versa sobre a capacidade das lojas física e *online* atuarem de forma coordenada e/ou complementar no que tange ao fluxo de informação transacional; 2) consistência dos fundamentos, que se refere à constância entre os canais em questões-chave para o consumidor, como é o caso dos preços, promoções e flexibilidade de negociação; e 3) apoio promocional *online*, que diz respeito ao apoio da loja *online* na comunicação e exposição da loja física. Os quais estão em consonância com facetas da integração retratadas na literatura da temática (BURKE, 2002; BENDOLY *et al.*, 2005; PENTINA; HASTY, 2009; SCHRAMM-KLEIN *et al.*, 2011; HSIEH *et al.*, 2012; OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; CAO; LI; 2015; GAO; DAN; YI XIONG, 2016; FRASQUET; MIQUEL, 2017; ZHANG *et al.*, 2018).

Por fim, o teste das hipóteses de pesquisa permitiu a verificação da validade nomológica. Pôde-se identificar que determinadas facetas da integração de canais são percebidas pelos consumidores como significantes na criação de valor, uma vez que as dimensões harmonização da informação transacional e consistência dos fundamentos mostraram-se significantes antecedentes do empoderamento e, principalmente, da qualidade percebida do serviço multicanal.

A exemplo do realizado nesta pesquisa o aspecto informacional consiste numa faceta da integração recorrentemente investigada na literatura do tema, obtendo resultados difusos quanto sua relevância como antecedente dos diferentes estados emocionais e/ou intenções comportamentais do consumidor. Entre os estudos que abordaram o quesito informacional de forma correlata ao realizado na dimensão de harmonização da informação transacional, encontram-se desde aqueles que encontraram dificuldades no que tange a sua representatividade dentro da escala de integração, como no caso de Zhang *et al.* (2018), até aqueles que nele identificaram um significante antecedente, a exemplo de Oh e Teo (2010), que encontraram relação significativa entre a dimensão de informação transacional integrada e a qualidade da informação, e Hsieh *et al.* (2012), que identificaram a consistência da informação e a integração dos dados pessoais como influenciadores da satisfação do consumidor por meio de mediadores como a qualidade percebida do serviço multicanal e a dificuldade de troca de canal. Nesta pesquisa a harmonização da informação transacional (HIT) mostrou-se importante antecedente do empoderamento do consumidor e da qualidade

percebida do serviço multicanal revelando que, entre as facetas da integração investigadas, deve receber prioridade dos varejistas. Tal achado oferece indícios de que as empresas devem empreender esforços para facilitar ao consumidor o amplo acesso às informações relativas ao seu relacionamento com o varejista de forma conveniente e personalizada.

A consistência, entre a loja física e a loja *online*, de aspectos centrais no processo de consumo como preços, promoções e capacidade de negociação mostrou-se como uma segunda dimensão destacada de integração de canais, apresentando relação positiva e significativa com o empoderamento e a qualidade percebida do serviço multicanal. Essa descoberta corrobora com achados de estudos que indicam o alinhamento das propostas entre os canais como forma de influenciar a retenção do consumidor (VAN BAAL, 2014), sua satisfação e lealdade (VAN BAAL, 2014; FRASQUET; MIQUEL, 2017), uma vez que serviços, preços e promoções desconexos podem causar frustração, indignação, desconfiança e confusão (NESLIM; SHANKAR, 2009; EMRICH; PAUL; RUDOLPH, 2015). Sabe-se que existem consideráveis diferenças entre a estrutura de uma loja física e de uma loja *online*, havendo consideráveis desafios na busca de uma congruência entre esses canais, entretanto, os resultados desta pesquisa sugerem que os varejistas que almejam criar valor para o consumidor multicanal devem buscar equacionar essas diferenças a fim de oferecer consistência entre as práticas realizadas nessas lojas. A importância da consistência dos fundamentos oferece também alguns *insights* para questionamentos, como o de Neslim e Shankar (2009), a respeito de como proceder em relação à coordenação ou não entre os canais de aspectos-chave na decisão de consumo como os preços. Naturalmente existem peculiaridades do varejista que podem afetar a decisão de coordenação, entretanto, esta pesquisa oferece indícios de que a consistência dos fundamentos impacta positivamente o consumidor multicanal.

O apoio do canal *online* à loja física, diferentemente das outras dimensões não se configurou como uma influência positiva no estado emocional ou no comportamento do consumidor multicanal. Nesse quesito os resultados encontrados divergem dos achados de Oh e Teo (2010), que identificaram uma relação positiva e significativa entre promoção informacional integrada e qualidade da informação. Assim, conclui-se que a divulgação da loja física e suas especificidades pela loja *online* não consiste em elemento importante a ser considerado pelos varejistas na estratégia de integração de canais.

Quanto ao objetivo geral, verificou-se que a integração dos canais físico e *online*, mediadas pelo empoderamento e pela qualidade percebida do serviço multicanal, exerce influência parcial na intenção de recompra do consumidor. Diz-se parcialmente porque apenas

duas (das três) facetas da integração (harmonização da informação transacional e consistência dos fundamentos) apresentaram influência significativa no empoderamento e na qualidade percebida do serviço multicanal; a terceira faceta (apoio promocional *online*) não apresentou influência significativa naqueles construtos.

A influência da percepção de integração na satisfação do consumidor manifestou-se de forma mais acentuada por meio da qualidade percebida do serviço multicanal, confirmando o papel atribuído na literatura da qualidade como vultoso antecedente da satisfação (TAYLOR; BAKER, 1994; SPRENG; MCCOY, 1996; BABAKUS; BIENSTOCK; VAN SCOOTER, 2004). A influência da integração via empoderamento ocorre de forma mais discreta, mas ainda assim confirma que a integração dos canais pode materializar-se em um meio do denominado “empoderamento controlado”, citado por Pires, Stanton e Rita (2006). Ademais, permitiu verificar-se a utilidade desse empoderamento no fornecimento de uma experiência mais satisfatória para o consumidor, conforme sugerido por Ungerer e Schutte (2015), Prentice, Han e Li (2016) e Zhang *et al.* (2018). No que tange à relação satisfação e intenção de recompra constatou-se no contexto de varejo multicanal e progressiva integração aquilo que é extensivamente argumentado na literatura, ou seja, a forte relação positiva entre satisfação e intenções de lealdade e retenção (HELLIER, 2003; HSIEH *et al.*, 2012; FRASQUET; MIQUEL, 2017; YANG *et al.*, 2017; ZHANG *et al.*, 2018).

## **5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

A despeito dos esforços para dar robustez ao estudo, e dos resultados satisfatórios obtidos a partir dele, faz-se necessário apontar suas limitações e destacar as potenciais vias de pesquisa que poderiam agregar aos achados encontrados e a literatura de integração de canais de forma geral.

Considera-se que o processo de definição do conjunto de itens a ser contemplados na escala poderia ter sido executado de forma um pouco diversa. A sintetização dos itens encontrados na literatura por meio das técnicas qualitativas poderia ter sido realizada inicialmente de forma mais branda e, posteriormente, mais rígida, isto é, deixando a encargo dos especialistas um maior número de itens para avaliação, em vez de buscar uma maior síntese do conjunto desde o princípio, e definir os critérios de manutenção dos itens de maneira mais exigente. Tal prática poderia, eventualmente, ter garantido maior assertividade no conjunto final de itens de integração que compuseram o instrumento de coleta, assim, possibilitando estruturas fatoriais mais amplas e com melhores resultados de validade.

Entende-se que o instrumento de coleta do estudo mostrou-se demasiadamente extenso. No intuito de tornar a pesquisa relevante e robusta considera-se que possam ter sido subestimados alguns aspectos críticos de sua operacionalização como a complexidade e extensão do questionário. Nesse sentido, supõe-se que a minimização desses aspectos poderia ter facilitado à obtenção de uma amostra maior, a qual poderia melhorar a capacidade de execução da modelagem de equações estruturais.

Ademais, apontam-se também como limitações do estudo o não atendimento à premissa de normalidade multivariada dos dados para realização da MEE pelo método de EMV e os problemas de confiabilidade e validade apresentados pelo construto de empoderamento, o qual foi elemento importante do modelo teórico proposto.

### **5.3 PESQUISAS FUTURAS**

Diante de aspectos como a falta de consenso existente na literatura, sobre as formas de medir a integração, mudanças contínuas no cenário varejista e a incipiência da temática no contexto brasileiro, empreendeu-se neste estudo esforços para compreender a integração dos canais loja física e loja *online* e suas dimensões, obtendo uma escala de primeira ordem composta de três construtos reflexivos. Porém entende-se que ainda há espaço para exploração dos aspectos estruturais da medida, visto que também são identificados na literatura estudos que abordam a integração a partir de medidas de segunda ordem (FRASQUET; MIQUEL, 2017; OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; ZHANG *et al.*, 2018), bem como fazem uso de construtos formativos (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; ZHANG *et al.*, 2018).

Outro potencial caminho de pesquisa está no estudo mais aprofundado do construto de empoderamento no âmbito do varejo multicanal, entre as razões para tal constam: seu uso embrionário na temática; a confirmação de sua representatividade como mediador entre facetas da integração e a satisfação do consumidor; e os problemas de confiabilidade e validade que apresentou, suscitando, assim, a necessidade de aprimorá-lo.

Por fim, tendo em vista a contínua incorporação de inovações no dia-a-dia do varejo, bem como a frequente adaptação necessária para realizá-lo em consonância com as demandas do mercado, avalia-se que novas pesquisas concederiam importante contribuição teórica e prática ao direcionar seus estudos aos impactos específicos de alguma das tecnologias (aplicativos, sites de rede social, tecnologias *in-store*) ou formatos (*showrooms*, *marketplaces*) que têm obtido maior espaço na rotina do varejo *omnichannel*.



## REFERÊNCIAS

- AILAWADI, K.; FARRIS, P. *Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions*. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 120–35, 2017.
- ANDERSON, R.; SRINIVASAN, S. *E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework*. **Psychology and Marketing**, v. 20, n. 2, p. 123–38, 2003.
- AVERY, J.; STEENBURGH, T.; DEIGHTON, J.; CARAVELLA, M. *Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-channel Elasticities Over Time*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 76, n. 5, p. 96-111, maio 2012.
- BABAKUS, E.; BIENSTOCK, C.; VAN SCOTTER, J. *Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth*. **Decision Sciences**, v. 35, n. 4, p. 713–37, 2004.
- BAGOZZI, R.; YI, Y. *Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2012.
- BARNEY, J; HESTERLY, S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BAUMGARTNER, H.; HOMBURG, C. *Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review*. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 2, p. 139–61, 1996.
- BECK, N.; RYGL, D. *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170–8, 2015.
- BENDOLY, E.; BROCHER, J.; BRETTHAUER, K.; KRISHNAN, S.; VENKATARAMANAN, M. *Online/In-Store Integration and Customer Retention*. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 4, p. 313–27, 2005.
- BERMAN, B.; THELEN, S. *A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy*. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 3, p. 147–56, 2004.
- BERNON, M.; CULLEN, J.; GORST, J. *Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 584–605, 2016.
- BÈZES, C. *Definition and psychometric validation of a measurement index common to website and store images*. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2559–78, 2014.
- BHATNAGAR, A.; GHOSE, S. *A latent class segmentation analysis of e-shoppers*. **Journal of Business Research**, v. 57, n.7, p. 758-67, 2004.

BHUPENDRA, K.; SANGLE, S. *What drives successful implementation of pollution prevention and cleaner technology strategy? The role of innovative capability.* **Journal of Environmental Management**, v. 155, p. 184–92, 2015.

BINDER, J. **Online Channel Integration: Value Creation and Customer Reactions in Online and Physical Stores.** 2014. 282 f. Tese (Doutorado em Administração). *School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs. University of St. Gallen.* São Galo, 2014.

BLANKSON, C.; KALAFATIS, S. *The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies.* **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 1–2, p. 5–43, 2004.

BLOM, A.; LANGE, F.; HESS JR., R. *Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 286–95, nov. 2017.

BOCK, G.-W.; LEE, J.; KUAN, H.H.; KIM, J.-H. *The progression of online trust in the multi-channel retailer context and the role of product uncertainty.* **Decision Support Systems**, v. 53, n. 1, p. 97–107, 2012.

BOOZ & COMPANY. **Cross-Channel Integration in Retail Creating a Seamless Customer Experience**, 2012. Disponível em: <[http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Cross-Channel-Integration-in-Retail.pdf](http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cross-Channel-Integration-in-Retail.pdf)> Acesso em: 1 fev. 2017.

BREI, V.; LIBERALI NETO, G. O Uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131–51, 2006.

BRETZKE, M. Comportamento do cliente in DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003. p. 37-94.

BRONIARCZYK, S.; GRIFFIN, J. *Decision Difficulty in the Age of Consumer Empowerment.* **Journal of Consumer Psychology**, v. 24, n. 4, p. 608–25, 2014.

BROWN, T. **Confirmatory factor analysis for applied research.** Nova Iorque: Guilford Press, 2006.

BURKE; R. *Technology and the Costumer Interface. What Consumers Want in the Physical and Virtual Store.* **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 411-32, 2002.

BYRNE, B. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming.** 2. ed. Nova Iorque: Routledge, 2010.

CAO, L. *Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study.* **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69-96, jul. 2014.

CAO, L.; LI, L. *The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth.* **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198-216, jun. 2015.

- CARLSON, J. ; O’CASS, A. *Managing web site performance taking account of the contingency role of branding in multi-channel retailing.* **Journal of Consumer Marketing**, v. 28, n. 7, p. 524–31, 2011.
- CASTILLO, J. *The relationship between big five personality traits, customer empowerment and customer satisfaction in the retail industry.* **Journal of Business and Retail Management Research**, v. 11, n. 2, p. 11-29, 2017.
- CHIU, H.-C.; HSIEH, Y.-C.; ROAN, J.; TSENG, K.-J.; HSIEH, J.-K. *The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior.* **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 10, n. 2, p. 268-77, mar.-abr. 2011.
- CHIU, C.-M.; HSU, M.-H.; LAI, H.; CHANG, C.-M. *Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention: The moderating role of habit and its antecedents.* **Decision Support Systems**, v. 53, n. 4, p. 835–45, 2012.
- CHURCHILL, G. *A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs.* **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation.* **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, p. 128-52. 1990.
- COX, A.; COX, D.; ANDERSON, R. *Reassessing the pleasures of store shopping.* **Journal of Business Research**, v. 58, n. 3, p. 250–59, 2005.
- CRONIN JR., J.; BRADY, M.; HULT, G. *Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments.* **Journal of retailing**, v. 76, n. 2, p. 193–218, 2000.
- DECARLO, L. *On the Meaning and Use of Kurtosis.* **Psychological Methods**, v. 2, n. 3, p. 292-307.
- DE KEYSER; A.; SCHEPERS, J.; KONUS, U. *Multichannel customer segmentation: Does the after-sales channel matter? A replication and extension.* **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 4, p. 453–6, 2015.
- DELEERSNYDER, B.; GEYSKENS, I.; GIELENS, K.; DEKIMPE, M. *How cannibalistic is the internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands.* **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, n. 4, p. 337-48, 2002.
- DHOLAKIA, U.; KAHN, B.; REEVES, R.; RINDFLEISCH, A.; STEWART, D.; TAYLOR, E. *Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment.* **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 86-95, maio 2010.
- DIAS, S. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor.** 2014. 335 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo (USP). São Paulo. 2014.

DÍAZ, E.; MARTÍN-CONSUEGRA, D.; ESTEBAN, Á. *Sales agents vs the internet: Understanding service sabotage based on the conservation of resources theory. **Internet Research***, v. 27, n. 4, p. 858–84, 2017.

E-BIT. **Webshoppers 2018**. 38. ed. Disponível em: <[http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/ws38\\_vfinal.pdf](http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/ws38_vfinal.pdf)> Acesso em: 14 fev. 2018.

EMARKETER. *Worldwide Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year*. 2016. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369>> Acesso em: 1 fev. 2017.

EMRICH, O.; PAUL, M.; RUDOLPH, T. *Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. **Journal of Retailing***, v. 91, n. 2, p. 326–42, 2015.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J.; BRYANT, B. *The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing***, v. 60, p. 7–18, 1996.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research***. v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRASQUET, M.; MIQUEL, M.-J. *Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? **International Journal of Retail & Distribution Management***, v. 45, n. 7/8, p. 859–73, 2017.

GALLINO, S.; MORENO, A. *Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. **Management Science***, v. 60, n. 6, p. 1434–51, 2014.

GAO, R.; SHAO, D.; YANG, Y.-X. *The appeal of the omni-channels on lady casual wears retailing in China. **The Journal of The Textile Institute (online)***, p. 1–14, 2016.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. **Journal of Marketing***, v. 63, n. 2, p. 70-87, 1999.

GIESE, J.; COTE, J. *Defining Consumer Satisfaction. **Academy of Marketing Science Review***, v. 2000, n. 1, p. 1-26, 2000.

GULATI, R.; GARINO, J. *Get the right mix of bricks and clicks. **Harvard Business Review***, p. 107-14, 2000.

HAIR, J; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTEMO, M. *Email marketing in the era of the empowered consumer. **Journal of Research in Interactive Marketing***. v. 10, n. 3, p. 212–30, 2016.

- HEITZ-SPAHN, S. *Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 6, p. 570-8, 2013.
- HELLIER, P.; GEURSEN, G.; CARR, R.; RICKARD, J. *Customer repurchase intention: A general structural equation model.* **European Journal of Marketing**, v. 37, n. 11/12, p. 1762–800, 2003.
- HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMAN, A. *Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration.* **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 309-25, jun. 2015.
- HOPPEN, N; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 2, n. 2, p. 1-34, 1996.
- HSIEH, Y.-C.; ROAN, J.; PANT, A.; HSIEH, J.-K.; CHEN, W.-Y.; LEE, M.; CHIU, H.-C. *All for one but does one strategy work for all? Building consumer loyalty in multi-channel distribution.* **Managing Service Quality**, v. 22, n. 3, p. 310-35, 2012.
- HÜBNER, A. *A decision support system for retail assortment planning.* **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 45, n. 7/8, p. 808–25, 2017.
- HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. *Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel.* **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 562–83, 2016.
- HUNTER, G.; GARNEFELD, I. *When does Consumer Empowerment Lead to Satisfied Customers? Some Mediating and Moderating Effects of the Empowerment-Satisfaction Link.* **Journal of Research for Consumers**, v. 15, 2008.
- HURÉ, E.; PICOT-COUPÉY, K.; ACKERMANN, C-L. *Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study.* **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 314–30, 2017.
- ISHFAQ, R.; DEFEE, C. C.; GIBSON, B.; RAJA, U. *Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment.* **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, p. 543–61, 2016.
- 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. 1-11, 2016.
- KEEN, C.; WETZELS, M.; KO; R.; FEINBERG, R. *E-Tailers versus Retailers: Which Factors Determine Customer Preferences.* **Journal of Business Research**, v. 57, p. 685–95, 2004.
- KEMBRO, J.; NÄSLUND, D.; OLHAGER, J. *Information sharing across multiple supply chain tiers: A Delphi study on antecedents.* **International Journal of Production Economics**, v. 193, p. 77–86, 2017.

- KIM, J.-C.; CHUN, S.-H. *Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: Implications on an omni-channel business model*. **Decision Support Systems**, v. 109, p. 5-14, 2018.
- KLEIJNEN, M.; DE RUYTER, K.; WETZELS, M. *An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness*. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 33-46, 2007.
- KLINE, R. *Principles and practice of structural equation modeling*. 3. ed. Nova Iorque: The Guilford Press, 2011.
- KOLLMAN, T.; KUCKERTZ, A.; KAYSER, I. *Cannibalization or synergy? Consumers' channel selection in online-offline multichannel systems*. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 84, n. 2, p. 186-94, mar. 2012.
- KONUS, U.; VERHOEF, P.; NESLIN, S. *Multichannel Shopper Segments and Their Covariates*. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 4, p. 398-413, 2008.
- KONUS; U.; NESLIN, S.; VERHOEF, P. *The effect of search channel elimination on purchase incidence, order size and channel choice*. **International Journal of Research in Marketing**, v. 31, n. 1, p. 49-64, mar. 2014.
- KUCUK, U.; KRISHNAMURTHY, S. *An analysis of consumer power on the Internet*. **Technovation**, v. 27, n. 1-2, p. 47-56, 2007.
- KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. *Optimal Multichannel Allocation of Marketing Efforts by Customer-Channel Segment*. **working paper**, Texas A&M University, 2005.
- LABRECQUE, L.; ESCHE, J.; MATHWICK, C.; NOVAK, T.; HOFACKER, C. *Consumer Power: Evolution in the Digital Age*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 27, n. 4, p. 257-69, 2013.
- LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A.; FRAIDAKI, K.; DOUKIDIS, G. *Exploring the Omnichannel Shopper Behaviour*. In: AMA SERVISIG INTERNATIONAL SERVICE RESEARCH CONFERENCE , 8, 2014. **Anais...AMA SERVISIG:Thessaloniki2014**, p. 1-5.
- LEE, H.; KIM, J. *Investigating Dimensionality of Multichannel Retailer's Cross-Channel Integration Practices and Effectiveness: Shopping Orientation and Loyalty Intention*. **Journal of Marketing Channels**, v. 17, n. 4, p. 281-312, out. 2010.
- LI, Q.; LUO, H.; XIE, P.-X.; FENG, X.-Q.; DU, R.-Y. *Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment*. **Computers in Industry**, v. 70, p. 23-45, 2015.
- LOPES, E. L.; LOPES, E. *Avaliação do efeito do ambiente de loja on-line nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma estímulo-organismo- resposta*. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 93, p. 4-20, 2015.

LUND, M.; AÑAÑA, E.; MACHADO, D. Integração dos Canais do Varejo: Revisão Sistemática da Literatura. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 8., 2018, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: ANPAD, 2018.

LUND, T. *Combining Qualitative and Quantitative Approaches: Some Arguments for Mixed Methods Research*. **Scandinavian Journal of Educational Research**, v. 56, n. 2, p. 155–65, 2012.

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, 2016.

MADALENO, R.; WILSON, H.; PALMER, R. *Determinants of Customer Satisfaction in a Multi-Channel B2B Environment*. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 18, n. 8, p. 915–25, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCQUITTY, S., FINN, A.; WILEY, J. *Systematically varying consumer satisfaction and its implications for product choice*. **Academy of Marketing Science Review**, v. 2000, n. 10, p. 1-16, 2000.

MCSHANE, L.; SABADOZ, C. *Rethinking the concept of consumer empowerment: recognizing consumers as citizens*. **International Journal of Consumer Studies**, v. 39, n. 5, p. 544–51, 2015.

MEHRA, A.; KUMAR, S.; RAJU, J. *Competitive Strategies for Brick-and-Mortar Stores to 'Counter Showrooming'*. **Management Science**, p. 1-47, 2013.

MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. *Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics*. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 131–42, 2001.

MOIN, D. *Saks Creates Omni-Management*. **WWD**, v. 205, n. 27, 8 fev. 2013. Disponível em: <<http://link.galegroup.com/apps/doc/A319591433/AONE?u=capes&sid=AONE&xid=e1265e4a>> Acesso em: 20 de jun. 2018.

MONTOYA-WEISS, M.; VOSS, G.; GREWAL, D. *Determinants of Online Channel Use and Overall Satisfaction with a Relational, Multichannel Service Provider*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 4, p. 448–58, 2003

MORGAN, D. *Focus Groups*. **Annual Review of Sociology**, v. 22, n. 1, p. 129–52, 1996.

MORGAN, D.; SPANISH, M. *Focus groups: A new tool for qualitative research*. **Qualitative Sociology**, v. 7, n. 3, p. 253–70, 1984.

- NAKANO, S.; KONDO, F. *Customer segmentation with purchase channels and media touchpoints using single source panel data. Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 41, p. 142–52, 2018.
- NESLIM, S.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M.; THOMAS, J.; VERHOEF, P. *Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 95-112, 2006.
- NESLIM, S.; JERATH, K.; BODAPATI, A.; BRADLOW, E.; DEIGHTON, J.; GENSLER, S.; LEE, L.; MONTAGUTI, E.; TELANG, R.; VENKATESAN, R.; VERHOEF, P.; ZHANG, J. *The interrelationships between brand and channel choice. Marketing Letters*, v. 25, n. 3, p. 319-30, 2014.
- NESLIM, S.; SHANKAR, V. *Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions. Journal of Interactive Marketing*, v. 23, n. 1, p. 70-81, fev. 2009.
- NUNES, P.; CESPEDES, F. *The customer has escaped. Harvard business review*, v. 81, n. 11, p. 96-105, nov. 2003.
- OH, L.-B.; TEO, H.-H. *Consumer Value Co-creation in a Hybrid Commerce Service-Delivery System. International Journal of Electronic Commerce*, v. 14, n. 3, p. 35–62, abr. 2010.
- OH, L.-B.; TEO, H.-H.; SAMBAMURTHY, V. *The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. Journal of Operations Management*, v. 30, n. 5, p. 368–81, 2012.
- OLIVER, R. *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, p. 460-9, 1980.
- OTTO, J.; CHUNG, Q. B. *A Framework for Cyber-Enhanced Retailing: Integrating E-Commerce Retailing with Brick-and-Mortar Retailing. Electronic Markets*, v. 10, n. 3, p. 185–91, 2000.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, 1988.
- PARIDA, V.; OGHAZI, P.; CEDERGREN, S. *A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. Journal of Enterprise Information Management*, v. 29, n. 2, p. 179–201, 2016.
- PASCOE, M.; WRIGHT, O.; WINZAR, H. *Using best-worst scaling to reveal perceived relative importance of website attributes. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 29, n. 2, p. 393–408, 2017.
- PENTINA, I.; HASTY, R. *Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. Journal of Marketing Channels*, v. 16, n. 4, p. 359-74, 2009.



- PETERSON, R.; KIM, Y. *On the relationship between coefficient alpha and composite reliability. **Journal of Applied Psychology***, v. 98, n. 1, p. 194–98, 2013.
- PICOT-COUCPEY, K.; HURÉ, E.; PIVETEAU, L. *Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. **International Journal of Retail & Distribution Management***, v. 44, n. 3, p. 336-68, mar. 2016.
- PILATI, R.; LAROS, J. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 23, n. 2, p. 205–16, 2007.
- PIRES, G.; STANTON, J.; RITA, P. *The internet, consumer empowerment and marketing strategies. **European Journal of Marketing***, v. 40, n. 9/10, p. 936–49, 2006.
- PITT, L; BERTHON, P.; WATSON, R.; ZINKHAN, G.. *The Internet and the birth of real consumer power. **Business Horizons***, v. 45, n. 4, p. 7–14, 2002.
- PORTO, R. **Varejo multicanal: Grau de integração e o varejo de livros no Brasil**. 2006. 265 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas (FGV). São Paulo. 2006.
- PRAJOGO, D.; OLHAGER, J. *Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. **International Journal of Production Economics***, v. 135, n. 1, p. 514–22, 2012.
- PRENTICE, C.; HAN, X.-Y.; LI, Y.-Q. *Customer Empowerment to Co-Create Service Designs and Delivery: Scale Development and Validation. **Services Marketing Quarterly***, v. 37, n. 1, p. 36–51, 2016.
- RAAP, A.; BAKER, T.; BACHRACH, D.; OGILVIE, J.; BEITELSPACHER, L. *Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. **Journal of Retailing***, v. 91, n. 2, p. 358-69, 2015.
- REYNOLDS, K.; BEATTY, S. *A relationship customer typology. **Journal of Retailing***, v. 75, n. 4, p. 509–23, 1999.
- RIGBY, D. *The future of shopping. **Harvard Business Review***, v. 89, n. 12, p. 65-76, dez. 2011.
- ROSSI, G.; SERRALVO, F.; JOÃO, B. Análise de Conteúdo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 04, p. 39–48, 2014.
- RUCKER, D.; GALINSKY, D.; DUBOIS, D. *Power and consumer behavior: How power shapes who and what consumers value. **Journal of Consumer Psychology***, v. 22, n. 3, p. 352–68, 2012.
- RUYTER, K.; BLOEMER, J. *Customer loyalty in extended service settings: the interaction between satisfaction, value attainment and positive mood. **International Journal of Service Industry Management***, v. 10, n. 3, p. 320-36, 1999.

SAEED, K.; GROVER, V.; HWANG, Y.. *Creating synergy with a clicks and mortar approach. Communications of the ACM*, v. 46, n. 12, p. 206-212, 2003.

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.

SAMPIERI, R; COLLADO, C.; LUCIO, M. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill. 2013.

SANDS, S.; FERRARO, C.; CAMPBELL, C.; PALLANT, J. *Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 33, p. 62-71, 2016.

SANTANA, P. **Comportamento de compra dos consumidores num ambiente multicanal: o caso de um grande varejista**. 2015. 110 f. Dissertação de mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro. 2015.

SBVC. **Ranking 300 Maiores Empresas Brasileiras do Varejo Brasileiro 2018**. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/sbvc-ranking-300-varejo-2018/>> Acesso em: 12 fev. 2019.

SBVC. **Ranking 50 Maiores Empresas Brasileiras E-commerce Brasileiro 2016**. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/ranking-50-maiores-empresas-do-e-commerce-brasileiro-2016/>> Acesso em: 1 fev. 2017.

SCHRAMM-KLEIN, H.; WAGNER, G.; SASCHA, S.; MORSCHEIT, D. *Cross-channel integration – is it valued by customers? The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v. 21, n. 5, p. 501-11, dez. 2011.

SECK, A. M.; PHILIPPE, J. *Service encounter in multi-channel distribution context: virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. Service Industries Journal*, v. 33, n. 6, p. 565-79, maio, 2013.

SHANKAR, V.; INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY, E.; RIZLEY, R. *Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. Journal of Retailing*, v. 87, n. 1, p. 29-42, jul. 2011.

SHANKAR, V.; SMITH, A.; RANGASWAMY, A. *Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments. International Journal of Research in Marketing*, v. 20, n. 2, p. 153-75, 2003.

SHANKAR, V.; VENKATESH, A.; HOFACKER, C.; NAIK, P. *Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues. Journal of Interactive Marketing*, v. 24, n. 2, p. 111-20, 2010.

SHARMA, D.; GASSENHEIMER, J. *Internet channel and perceived cannibalization: Scale development and validation in a personal selling context. European Journal of Marketing*, v. 43, n. 7/8, p. 1076-91, 2009.

- SIMONE, A.; SABBADIN, E. *The New Paradigm of the Omnichannel Retailing: Key Drivers, New Challenges and Potential Outcomes Resulting from the Adoption of an Omnichannel Approach*. ***International Journal of Business and Management***, v. 13, n. 1, p. 85-109, 2018.
- SOUSA, R.; VOSS, C. *Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels*. ***Journal of Service Research***, v. 8, n. 4, p. 356–71, 2006.
- SPRENG, R.; MACKOY, R. *An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction*. ***Journal of retailing***, v. 72, n. 2, p. 201–14, 1996.
- STEENKAMP, J.-B.; BAUMGARTNER, H. *On the use of structural equation models for marketing modeling*. ***International Journal of Research in Marketing***, v. 17, n. 2–3, p. 195–202, 2000.
- STEINFIELD, C.; BOUWMAN, H.; ADELAAR, T. *The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies*. ***International Journal of Electronic Commerce***, v. 7, n. 1, p. 93–119, 2002.
- STONE, M.; HOBBS, M.; KHALEELI, M. *Multichannel customer management: The benefits and challenges*. ***Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management***, v. 10, n. 1, p. 39–52, 2002.
- ŚWIERCZEK, A. *The impact of supply chain integration on the “snowball effect” in the transmission of disruptions: An empirical evaluation of the model*. ***International Journal of Production Economics***, v. 157, p. 89–104, 2014.
- TAYLOR, S.; BAKER, T. *An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers’ purchase intentions*. ***Journal of retailing***, v. 70, n. 2, p. 163–78, 1994.
- THOMAS, J., SULLIVAN, U. *Managing marketing communications with multichannel customers*. ***Journal of Marketing***, v. 69, n. 4, p. 239–251, 2005.
- THRELFALL, K. D. *Using focus groups as a consumer research tool*. ***Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science***, v. 5 n. 4, p. 102-5, 1999.
- TITAH, R.; SHURAIMA, S.; REKIK, Y. *Integration breach: Investigating the effect of internal and external information sharing and coordination on firm profit*. ***International Journal of Production Economics***, v. 181, p. 34–47, 2016.
- TIU WRIGHT, L.; NEWMAN, A.; DENNIS, C. *Enhancing consumer empowerment*. ***European Journal of Marketing***, v. 40, n. 9/10, p. 925–35, 2006.
- TRENZ, M.; VEIT, D. *Multichannel integration services: Consumer decision making in integrated sales channels*. In: ***INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 36, 2015, Anais...***Fort Worth: AMA, 2015, p. 1-5.

- TSAI, J.; RAGHU, T.; SHAO, B. *Information systems and technology sourcing strategies of e-Retailers for value chain enablement. **Journal of Operations Management***, v. 31, n. 6, p. 345–62, 2013.
- UNGERER, G.; SCHUTTE, C. *An Integrated Perspective on Sources of E-Value. In: International Association for Management of Technology, 24,2015, **Anais...**Cape Town: IAMOT, 2015. p. 1082-101.*
- VAN BAAL, S. *Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels? An investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services***, v. 21, n. 6, p. 1038-46, nov. 2014.
- VAN BAAL, S.; DACH, C. *Free riding and customer retention across retailers' channels. **Journal of Interactive Marketing***, v. 19, n. 2, p. 75-85, 2005.
- VAN BRUGGEN, G.; ANTIA, K.; JAP, S.; REINARTZ, W.; PALLAS, F. *Managing Marketing Channel Multiplicity. **Journal of Service Research***, v. 13, n. 3, p. 331-40, ago. 2010.
- VAN SELM, M.; JANKOWSKI, N. *Conducting Online Surveys. **Quality and Quantity***, v. 40, n. 3, p. 435–56, 2006.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, J. *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing***, v. 91, n. 2, p. 174-81, jun. 2015.
- VERHOEF; P.; NESLIN, S.; VROOMEN, B. *Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research Marketing***, v. 24, n. 2, p. 129-48, jun. 2007.
- VERHOEF, P.; VENKATESAN, R.; MCALISTER, L.; MALTHOUSE, E.; KRAFT, M.; GANESAN, S. *CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. **Journal of Interactive Marketing***, v. 24, n. 2, p. 121–37, 2010.
- VON BRIEL, F. *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. **Technological Forecasting and Social Change***, v. 132, p. 217–29, 2018.
- VRONTIS, D.; THRASSOU, A.; AMIRKHANPOUR, M. *B2C smart retailing: A consumer-focused value-based analysis of interactions and synergies. **Technological Forecasting and Social Change***, v. 124, p. 271–82, 2017.
- WALLACE, D.; GIESE, J.; JOHNSON, J. *Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. **Journal of Retailing***, v. 80, n. 4, p. 249-63, 2004.
- WANG, C.; AHMED, P. *Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews***, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.

- WANG, Q.; YANG, X.; SONG, P.; SIA, C. *Consumer Segmentation Analysis of Multichannel and Multistage Consumption: A Latent Class MNL Approach*. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 15, n. 4, p. 339-58, 2014.
- WANG, Y.-M.; LIN, H.-H.; TAI, W.-C.; FAN, Y.-L. *Understanding multi-channel research shoppers: an analysis of Internet and physical channels*. **Information Systems and e-Business Management**, v. 14, n. 2, p. 389-413, 2016.
- WESTBROOK, R. *Intrapersonal affective influences on consumer satisfaction with products*. **Journal of Consumer Research**, v. 7, n. 1, p. 49-54, 1980.
- WIENER, M.; HOBACH, 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.
- WU, J.-F.; CHANG, Y. *Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: A perspective of land-based retailers*. **Internet Research**, v. 26, n. 5, p. 1228-48, 2016.
- WU, I.-L.; CHUANG, C.-H.; HSU, C.-H. *Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective*. **International Journal of Production Economics**, v. 148, p. 122-132, 2014.
- YADAV, V.; TRIPATHI, S.; SINGH, A. R. *Exploring omnichannel and network design in omni environment*. **Cogent Engineering**, v. 4, n. 1, 2017.
- YANG, S.; LU, Y.; CHAU, P.; GUPTA, S. *Role of channel integration on the service quality, satisfaction, and repurchase intention in a multi-channel (online-cum-mobile) retail environment*. **International Journal of Mobile Communications**, v. 15, n. 1, p. 1-25, 2017.
- YAUCH, C.; STEUDEL, H. *Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods*. **Organizational Research Methods**, v. 6, n. 4, p. 465-81, 2003.
- YONG-ZHI, Q. *Empirical study on multichannel service quality and customer loyalty of retailers*. **Journal of Electronic Commerce in Organizations**, v. 12, n. 4, p. 1-12, 2014.
- ZEITHAML, V. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. **The Journal of marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.
- ZHANG, J.; FARRIS, P.; IRVIN, J.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T.; WEITZ, B. *Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies*. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168-80, 2010.
- ZHANG, M.; REN, C.; WANG, G. A.; HE, Z. *The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment*. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 28, p. 181-93, 2018.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### QUADRO 8 - Roteiro da entrevista semiestruturada

1. Você realizou a compra nos últimos 12 meses de algum bem durável (eletrodomésticos, telefonia/celulares, moda e acessórios)?
2. Como você realizou a compra? Desde a pesquisa de informações até efetivamente a compra?
3. Antes de efetuar a compra, onde você buscou informações sobre o produto que pretendia adquirir?
4. Você costuma pesquisar em um local e comprar em outro? Por quê?
5. Você buscou informações na loja online/física da mesma loja online/física que comprou o produto?
6. Você costuma visitar lojas online por meio dos seus dispositivos móveis? Já comprou por meio deles?
7. Alguma vez você pesquisou sobre o produto em alguma loja online através do seu dispositivo móvel (celular, smartphone e/ou tablete) enquanto estavam dentro da loja física? Por quais motivações (preço, promoções, informações técnicas...)?
8. Você costuma buscar ou já buscou informações por meio de seu dispositivo móvel dentro da loja física? Percebe que as empresas estimulam ou facilitam o uso da internet/dispositivos móveis dentro da loja?
9. Você acha importante uma loja física ter também uma loja online? Por quê?
10. Quais as vantagens e desvantagens da compra na loja online e na loja física?
11. Para um varejista que possui loja física e loja online, você já notou alguma diferença entre as operações desenvolvidas? <ol style="list-style-type: none"> <li>Preços, promoções, descontos;</li> <li>Produtos e marcas;</li> <li>Serviços;</li> <li>Mensagens, apelo publicitário.</li> </ol>
12. Você considera importante que loja física e loja online atuem de forma integrada? <ol style="list-style-type: none"> <li>Você percebe que as informações que você forneceu em determinado canal são usadas em outros sem que haja a necessidade de dá-las novamente?;</li> <li>Você percebe que as empresas facilitam o recebimento, troca e devolução de produtos pelos diferentes canais?;</li> <li>Você consegue acompanhar o processamento de sua compra pelos diferentes canais?;</li> <li>Você consegue obter informações em algum dos canais sobre os outros? Percebe que as empresas estimulam ou facilitam o acesso à loja online dentro da loja física?;</li> <li>Os atendentes das lojas físicas estão cientes dos serviços e produtos presentes na loja online e dispostos a auxiliar no uso deles?;</li> <li>Você participa de algum programa de fidelidade? Eles contemplam compras em todos os canais?</li> </ol>
13. Como você caracteriza suas experiências de compras por múltiplos canais?
14. Quais são os fatores que você considera para escolher em qual varejista comprar?

Fonte: Adaptado de Dias (2014)

## APÊNDICE B – ROTEIRO DO GRUPO DE FOCO

### QUADRO 9 - Roteiro do grupo de foco

1) Vocês costumam visitar lojas físicas e lojas online?
2) Você realizou a compra nos últimos 12 meses de algum bem durável (eletrodomésticos, telefonia/celulares, moda e acessórios)?
3) Como vocês realizaram a compra?
4) Antes de efetuar a compra, onde vocês buscam informações sobre o produto que pretendem adquirir?
5) Vocês costumam pesquisar em um local e comprar em outro? Por quê?
6) Vocês costumam visitar lojas online por meio dos seus dispositivos móveis (explicar o que seriam os dispositivos móveis)? Já compraram por meio deles?
7) Alguma vez vocês pesquisaram sobre o produto em alguma loja online através do seu dispositivo móvel (celular, smartphone e/ou tablete) enquanto estavam dentro da loja física? Por quais motivações? (preço, promoções, informações técnicas...)
8) Vocês costumam buscar ou já buscaram informações por meio de seus dispositivos móveis dentro da loja física? Percebem que as empresas estimulam ou facilitam o uso da <i>internet</i> /dispositivos móveis dentro da loja?
9) Vocês acham importante uma loja física ter também uma loja online? Por quê?
10) Para um varejista que possui loja física e loja online, vocês já notaram alguma diferença entre as operações desenvolvidas? <ol style="list-style-type: none"> <li>Preços, promoções, descontos;</li> <li>Produtos e marcas;</li> <li>Serviços;</li> <li>Mensagens, apelo publicitário.</li> </ol>
11) Vocês consideram importante que loja física e loja online atuem de forma integrada? <ol style="list-style-type: none"> <li>Vocês percebem que as informações que você forneceram em determinado canal são usadas em outros sem que haja a necessidade de dá-las novamente?;</li> <li>Vocês percebem que as empresas facilitam o recebimento, troca e devolução de produtos pelos diferentes canais?;</li> <li>Vocês conseguem acompanhar o processamento de suas compras pelos diferentes canais?;</li> <li>Vocês conseguem obter informações em algum dos canais sobre os outros?;</li> <li>Percebem que as empresas estimulam ou facilitam o acesso à loja online dentro da loja física?;</li> <li>Os atendentes das lojas físicas estão cientes dos serviços e produtos presentes na loja online e dispostos a auxiliar no uso deles?;</li> <li>Vocês participam de algum programa de fidelidade? Eles contemplam compras em todos os canais?;</li> </ol>
12) Como vocês caracterizam suas experiências de compras por múltiplos canais?

Fonte: Adaptado de Dias (2014)

## APÊNDICE C – CONVITE AOS ESPECIALISTAS

### Convite

Prezado Prof. (a),

Valho-me da presente para convidá-lo(a) a participar da avaliação prévia da Escala de Integração de Canais do Varejo que venho desenvolvendo como parte de minha dissertação, no Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rio Grande (FURG), sob orientação do professor Dr. Edar da Silva Añaña.

Sobre o que trata a pesquisa?

Minha pesquisa de dissertação aborda a criação de valor para o cliente a partir da integração de canais do varejo. Embora a temática não seja assim tão nova, ela ganhou importância especial com o advento da *internet* e sua crescente difusão, principalmente a partir do início dos anos 2000, quando o varejo, que até então se debruçava em grande parte sobre as lojas físicas, passou a conviver com as lojas online, as quais modificaram significativamente o cenário varejista. Os grandes varejistas, que trabalhavam sob um panorama de relativa estabilidade, viram a *internet* alterar drasticamente a relação consumidor-varejista, pois o consumidor não só passou a deter cada vez mais a capacidade de escolher, visto que novos competidores emergiram, mas também se tornou muito mais informado. Surgiu assim o fenômeno do consumidor pesquisador, que decide a compra num processo mais intrincado, transitando por diversos canais e varejistas.

Os grandes varejistas visando adequarem-se à realidade oriunda da difusão da *internet* aderiram às lojas online, porém grande parte deles até hoje as gerenciam de forma independente, como se não fizesse parte da cadeia de valor da loja física. Tal fato é especialmente importante, pois, considerando o crescente empoderamento do consumidor, é natural que seu nível de exigência em relação aos serviços dos varejistas também se acentue. Logo surge na literatura a proposição de que os consumidores almejam progressivamente experiências de compra mais integradas, onde os atritos e inconsistências entre os canais sejam diluídos, facilitando a transição entre eles e, conseqüentemente, enriquecendo o processo de compra do consumidor. Aponta-se que tal integração poderia trazer uma série de



benefícios tanto para o consumidor como para o varejista, nesse sentido, minha pesquisa busca justamente compreender se a integração dos canais loja física e loja online é valorizada pelo consumidor.

Por que desenvolver a escala?

Considerando o número reduzido de pesquisas existentes no contexto brasileiro sobre a integração de canais do varejo, e a ausência de consenso sobre a melhor forma de mensurar a integração, optou-se por desenvolver uma escala a partir da literatura internacional, e enriquecê-la qualitativamente através um grupo de foco com consumidores e varejistas. Após aquelas duas etapas preliminares, o questionário encontra-se agora na fase de validação por especialistas, e esta é a razão do nosso pedido.

Assim, a fim de assegurar a pertinência dos itens propostos na escala, e dar validade e robustez ao questionário, compreendemos que você, como especialista que é, poderia avaliar a pertinência dos itens gerados, antes de iniciarmos a coleta dos dados. Caso você aceite participar do processo de avaliação, informo que ele será composto de duas fases: 1) primeiramente, lhe será enviado o material para uma primeira avaliação dos itens, em seguida, uma vez recebida sua avaliação, suas considerações serão debatidas junto ao orientador desta dissertação visando possíveis adequações; 2) em um segundo momento, lhe será enviado novamente o material, devidamente atualizado, para a avaliação final. Destarte, destacamos o grande valor de sua participação nesta pesquisa e de antemão agradecemos a sua colaboração.

Atenciosamente,

Mestrando MATEUS BRETTAS LUND  
Discente do PPGA/FURG

Professor Dr. EDAR DA SILVA AÑAÑA  
Professor Associado da FAT/UFPel edo PPGA/FURG

## APÊNDICE D–CONSTRUTOS E MEDIDAS

**QUADRO 10** - Construtos e medidas (continua)

Itens	Base Teórica
Percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i>	
A loja <i>online</i> divulga a loja física.	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012) e Frasset e Miquel (2017)
A loja <i>online</i> informa sobre promoções na loja física.	Adaptado de Burke (2002) e Bèzes (2014)
A loja <i>online</i> possibilita verificar a disponibilidade de produtos em estoque na loja física.	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Bèzes (2014)
A loja física divulga a loja <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
A loja <i>online</i> possibilita verificar os produtos que são vendidos na loja física e vice-versa.	Adaptado de Bèzes (2014) e Schramm-Klein <i>et al.</i> (2011)
O varejista possibilita que o produto comprado na loja <i>online</i> seja retirado na loja física.	Adaptado de Bendoly <i>et al.</i> (2005); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
O varejista possibilita que o produto comprado na loja <i>online</i> seja trocado, reparado ou devolvido na loja física.	Adaptado de Bendoly <i>et al.</i> (2005); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
Os cupons de desconto ou vales-presente emitidos pelo varejista podem ser utilizados tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
O programa de fidelidade do varejista abrange tanto as compras na loja física quanto as compras na loja <i>online</i> .	Adaptado de Schramm-Klein <i>et al.</i> (2011); Cao e Li (2015), Gao, Shao e Yang (2016); Frasset e Miquel (2017)
O varejista possibilita a reserva de produtos na loja física por meio da loja <i>online</i> .	Adaptado de Burke (2002); Pentina e Hasty (2009); Herhausen <i>et al.</i> (2015)
O varejista possibilita que os clientes efetuem na loja física o pagamento de suas compras realizadas na loja <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
A loja <i>online</i> fornece suporte para produtos comprados na loja física.	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Gao, Shao e Yang (2016); Pentina e Hasty (2009)
O varejista disponibiliza ao consumidor tecnologias (ex: <i>WIFI</i> grátis, quiosques de <i>internet</i> , dispositivos móveis com <i>internet</i> , <i>QR codes</i> , aplicativos) que facilitam seu acesso a funcionalidades da loja <i>online</i> dentro da loja física.	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012), Cao e Li (2015); Luo, Fan e Zhang (2016)
Os vendedores da loja física são prestativos a usar a loja <i>online</i> para encontrar a melhor alternativa de compra para o consumidor.	Adaptado de Bendoly <i>et al.</i> (2005); Cao e Li (2015)
O varejista possibilita que o consumidor acesse seu histórico completo de compras nas lojas física e <i>online</i> .	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
A loja <i>online</i> possibilita que o consumidor obtenha informações e status de entrega das compras realizadas na loja física.	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Gao, Shao e Yang (2016); Frasset e Miquel (2017)
O varejista faz recomendações de compras ao consumidor a partir do seu histórico de compras tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Pentina e Hasty (2009); Oh, Teo e Sambamurthy (2012)
O varejista integra os dados pessoais do consumidor, de forma que quando o consumidor modifica seus dados na loja <i>online</i> eles são atualizados na loja física e vice-versa.	Adaptado de Hsieh <i>et al.</i> (2012)
O varejista apresenta uma imagem consistente entre as lojas física e <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Cao e Li (2015); Frasset e Miquel (2017)
O varejista pratica os mesmos preços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Van Baal (2014); Frasset e Miquel (2017)

Fonte: Elaborado pelo autor.

**QUADRO 10 - Construtos e medidas (conclusão)**

Itens	Base Teórica
<b>Percepção de integração dos canais loja física e loja <i>online</i></b>	
O varejista vende as mesmas categorias de produtos tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Van Baal (2014); Frassetto e Miquel (2017)
O varejista disponibiliza informações consistentes sobre os produtos e serviços entre a loja física e a loja <i>online</i> .	Adaptado de Lee e Kim (2010); Oh, Teo e Sambamurthy (2012) e Wu e Chang (2016)
O varejista pratica as mesmas promoções tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Oh, Teo e Sambamurthy (2012); Cao e Li (2015); Frassetto e Miquel (2017)
O varejista apresenta o mesmo desempenho na pontualidade da entrega dos serviços tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Adaptado de Wu e Chang (2016)
O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja <i>online</i> .	Pesquisa exploratória
<b>Empoderamento do consumidor</b>	
Nas minhas transações com este varejista, sinto que estou no controle.	Itens adaptados de Zhang <i>et al.</i> (2018)
É benéfica para mim a capacidade de influenciar os serviços deste varejista.	
Eu me sinto bem por causa da minha capacidade de influenciar o conjunto de escolhas que me é oferecido por este varejista	
Durante o processo de compra, posso selecionar produtos e serviços livremente.	
Em relação a outros varejistas do mesmo segmento minha influência sobre este varejista é maior.	
<b>Qualidade percebida do serviço multicanal</b>	
O varejista oferece serviços convenientes por meio da loja física e da loja <i>online</i> .	Itens adaptados de Hsieh <i>et al.</i> (2012)
O varejista fornece serviços confiáveis através da loja física e da loja <i>online</i> .	
O varejista realiza bons serviços através da loja física e da loja <i>online</i> .	
A possibilidade de o varejista poder usar a loja física e a loja <i>online</i> para resolver o meu problema é alta.	
A qualidade geral do varejista considerando os canais loja física e loja <i>online</i> é alta.	
<b>Satisfação</b>	
No geral, estou satisfeito com os produtos e serviços deste varejista.	Itens adaptados de Zhang <i>et al.</i> (2018)
Este varejista me convenceu totalmente.	
Este varejista atende totalmente minhas expectativas.	
Eu tive experiências particularmente boas com este varejista.	
Este varejista me oferece exatamente o que eu preciso.	
<b>Intenção de recompra</b>	
Se eu pudesse, gostaria de continuar usando este varejista para compra de produtos.	Itens adaptados de Chiu <i>et al.</i> (2012)
Eu pretendo continuar usando este varejista para comprar produtos no futuro.	
É provável que eu continue comprando produtos deste varejista no futuro.	
<b>Prazer em comprar</b>	
Eu gosto de fazer compras.	Itens adaptados de Konus <i>et al.</i> (2008)
Quando vou às compras levo o tempo que entendo necessário, não tenho pressa.	
<b>Pressão do tempo</b>	
Eu estou sempre ocupado.	Itens adaptados de Konus <i>et al.</i> (2008)
Eu geralmente me vejo pressionado pelo tempo.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO<sup>13</sup>

### VAREJO MULTICANAL: PERCEPÇÃO DE INTEGRAÇÃO DOS CANAIS E INTENÇÃO DE RECOMPRA

Prezado(a) Respondente,

A presente pesquisa é parte da Dissertação do Mestrado em Administração da FURG (Rio Grande-RS), que realizo sob supervisão do Prof. Dr. EDAR DA SILVA AÑAÑA (e-mail do orientador), e tem como objetivo responder o seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a percepção de integração dos canais loja física e loja online e a intenção de recompra? Inquietação essa que surgiu diante do crescente interesse dos varejistas em integrar suas lojas físicas com suas correspondentes lojas online a fim de oferecerem uma melhor experiência de compra aos consumidores.

Trata-se de um trabalho acadêmico, cujos respondentes não são identificados e cujas respostas serão utilizadas exclusivamente para aquele fim. Em caso de dúvida não hesite em consultar a mim ou ao meu Orientador. O tempo de preenchimento é de aproximadamente 15 minutos.

Muito obrigado por sua preciosa colaboração!

Atenciosamente,

MATEUS BRETTAS LUND

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURG

(e-mail do mestrando)

Existem 57 perguntas neste inquérito

---

<sup>B</sup> Buscou-se no apêndice E exibir da forma mais clara possível a estrutura de questionário apresentada ao respondente, entretanto, destaca-se que algumas de suas características, principalmente, de ordem estética, ficaram prejudicadas, uma vez que o questionário foi aplicado via *internet*.

**Perguntas de corte<sup>14</sup>:**

1) Você comprou nos últimos 12 meses pelo menos um produto de algum destes varejistas?

• Casas Bahia	• Lojas Marisa
• Ponto Frio	• Centauro
• Lojas Colombo	• Lojas Paquetá
• Lojas Lebes	• Arezzo
• Magazine Luíza	• Hering
• Lojas Renner	• Lojas Americanas
• Riachuelo	• Camicado
• C&A	• Ricardo Elétro
• Havan	• Móveis Gazin
• Fast Shop	• Tok Stok
• Lojas MM	• Novo Mundo
• Eletrozema	

Sim  Não

2) Aponte o varejista que você realizou a compra:

Novo Mundo  Arezzo  Magazine Luiza  C&A  Lojas Colombo  
 Casas Bahia  Lojas Americanas  Hering  Lojas Marisa  Ponto Frio  
 Tok Stok  Fast Shop  Eletrozema  Lojas MM  Lojas Lebes  
 Móveis Gazin  Lojas Paquetá  Camicado  Riachuelo

(?): Caso mais de um varejista se encaixe como resposta, fique à vontade para escolher aquele sobre o qual você responderá o questionário.

3) Na sua experiência de compra você visitou a loja física E a loja online do/da  
**{preenchimento automático com o varejista selecionado na questão 2}?**

Sim  Não

<sup>14</sup> Os respondentes responderiam as demais questões do questionário (da questão de número quatro em diante) apenas se respondessem afirmativamente as questões de número um e três. Caso contrário, eram direcionados a uma tela de encerramento onde eram informados que não correspondiam ao perfil de consumidores investigados na pesquisa (Encerramento 1).

**Encerramento 1:**

Infelizmente você não faz parte do grupo de consumidores que desejamos entrevistar.

Agradecemos muitíssimo a sua colaboração e solicitamos a gentileza de divulgar a presente pesquisa entre as pessoas de suas relações.

Caso deseje receber feed-back sobre o resultado da pesquisa, deixe aqui o seu endereço eletrônico. ( \_\_\_\_\_ )

**Perguntas realizadas aos respondentes remanescentes após as perguntas de corte:**

4) O produto que você comprou encaixa-se em qual das categorias abaixo?

- Moda e Acessórios
- Eletrodomésticos
- Casa e Decoração
- Telefonia/Celulares
- Saúde/Cosméticos e Perfumaria
- Eletrônicos
- Informática
- Outra

**Demográficas:**

5) Idade:

- 18-24    25-34    35-44    45-54    55-64    Mais de 65

6) Gênero:

- Masculino    Feminino

7) Qual o nível de escolaridade mais alto que você concluiu?

- Ensino Fundamental    Ensino Médio    Ensino Superior  
 Pós-Graduação    Nenhuma das alternativas anteriores

8) Qual a sua faixa de renda familiar mensal?

- Até R\$ 1.500,00    De R\$ 1.501,00 até R\$ 3.000,00    De R\$ 3.000,01 até R\$ 6.000,00  
 De R\$ 6.000,01 até R\$ 10.000,00    Mais R\$ 10.000,00

**Características do consumidor:**

9) Eu gosto de fazer compras.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

10) Quando vou às compras levo o tempo que entendo necessário, não tenho pressa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

11) Eu estou sempre ocupado.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

12) Eu geralmente me vejo pressionado pelo tempo.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

**Percepção de integração dos canais:**

Informe a sua percepção em relação a esta estratégia na compra feita no/na {preenchimento automático com o varejista selecionado na questão 2}, e a importância da mesma.

13) A loja online divulga a loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

14) A loja online informa sobre promoções na loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

15) A loja online possibilita verificar a disponibilidade de produtos em estoque na loja física

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

16) A loja física divulga a loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

17) A loja online possibilita verificar os produtos que são vendidos na loja física e vice-versa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

18) O varejista possibilita que o produto comprado na loja online seja retirado na loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

19) O varejista possibilita que o produto comprado na loja online seja trocado, reparado, ou devolvido na loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

20) Os cupons de desconto ou vales-presente emitidos pelo varejista podem ser utilizados tanto na loja física quanto na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

21) O programa de fidelidade do varejista abrange tanto as compras na loja física quanto as compras na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

22) O varejista possibilita a reserva de produtos na loja física por meio da loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

23) O varejista possibilita que os clientes efetuem na loja física o pagamento de suas compras na realizadas na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

24) A loja online fornece suporte para produtos comprados na loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante



25) O varejista possibilita ao consumidor tecnologias (ex: WIFI grátis, quiosques de internet, dispositivos móveis com internet, QR Codes, aplicativos) que facilitam seu acesso a funcionalidades da loja online dentro da loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

26) Os vendedores da loja física são prestativos a usar a loja online para encontrar a melhor alternativa de compra para o consumidor.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

27) O varejista possibilita que o consumidor acesse seu histórico completo de compras nas lojas física e online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

28) A loja online possibilita que o consumidor obtenha informações e status de entrega das compras realizadas na loja física.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

29) O varejista faz recomendações de compras ao consumidor a partir do seu histórico de compras tanto na loja física quanto na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

30) O varejista integra os dados pessoais do consumidor, de forma que quando o consumidor modifica seus dados na loja online eles são atualizados na loja física e vice-versa.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

31) O varejista apresenta uma imagem consistente entre as lojas física e online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

32) O varejista vende as mesmas categorias de produtos tanto na loja física quanto na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

33) O varejista disponibiliza informações consistentes sobre os produtos e serviços entre a loja física e a loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

34) O varejista pratica as mesmas promoções tanto na loja física quanto na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

35) O varejista apresenta o mesmo desempenho na pontualidade da entrega dos serviços tanto na loja física quanto na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

36) O varejista apresenta a mesma flexibilidade de negociação tanto na loja física quanto na loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
Não é importante	1	2	3	4	5	Muito importante

**Como me sinto em relação ao varejista:**

Nesta seção você deverá assinalar o seu grau de concordância com as afirmações abaixo, considerando sua experiência de compra com o/a {preenchimento automático com o varejista selecionado na questão 2}:

37) Nas minhas transações com este varejista, sinto que estou no controle.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

38) É benéfica para mim a capacidade de influenciar os serviços deste varejista.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

39) Eu me sinto bem por causa da minha capacidade de influenciar o conjunto de escolhas que me é oferecido por este varejista.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

40) Durante o processo de compra, posso selecionar produtos e serviços livremente.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

41) Em relação a outros varejistas do mesmo segmento minha influência sobre este varejista é maior.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

42) O varejista oferece serviços convenientes por meio da loja física e da loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

43) O varejista fornece serviços confiáveis por meio da loja física e da loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

44) O varejista realiza bons serviços por meio da loja física e da loja online.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

45) A possibilidade<sup>15</sup> de o varejista poder usar a loja física e a loja online para resolver o meu problema é alta.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

46) A qualidade geral do varejista considerando os canais loja física e loja online é alta.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

47) No geral, estou satisfeito com os produtos e serviços deste varejista.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

48) Este varejista me convenceu totalmente.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

<sup>15</sup> O termo correto seria “possibilidade” e não “possibilide”, porém, o erro de digitação foi identificado apenas após o processo de coleta.

49) Este varejista atende totalmente minhas expectativas.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

50) Eu tive experiências particularmente boas com este varejista.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

51) Este varejista me oferece exatamente o que eu preciso.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

52) Se eu pudesse, gostaria de continuar usando este varejista para compra de produtos.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

53) Eu pretendo continuar usando este varejista para comprar produtos no futuro.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

54) É provável que eu continue comprando produtos deste varejista no futuro.

Discordo totalmente	1	2	3	4	5	Concordo totalmente
---------------------	---	---	---	---	---	---------------------

### **Encerramento 2:**

Agradecemos muitíssimo sua colaboração e solicitamos a gentileza de divulgar a presente pesquisa entre as pessoas de suas relações.

Caso deseje receber feed-back sobre o resultado da pesquisa, deixe aqui o seu endereço eletrônico. \_\_\_\_\_

**MUITO OBRIGADO!**