

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS CURSO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO CIVIL

Raquel Stefan Filgueiras

***DRIVERS DA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL NA TOMADA DE DECISÃO DO
CONSUMIDOR: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK CONCEITUAL***

Florianópolis

2022

Raquel Stefan Filgueiras

***DRIVERS DA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL NA TOMADA DE DECISÃO DO
CONSUMIDOR: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK CONCEITUAL***

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Engenharia de Produção Civil do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Engenheiro Civil, habilitado em Produção.

Orientador: Prof.^a Marina Bouzon, Dr.^a

Coorientador: Jorge Luiz Gayotto de Borba.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra

Filgueiras, Raquel Stefan

Drivers da experiência omnichannel na tomada de decisão do consumidor: uma proposta de framework conceitual / Raquel Stefan Filgueiras ; orientador, Marina Bouzon, coorientador, Jorge Luiz Gayotto de Borba, 2022.
88 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Civil, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Civil. 2. Omnichannel. 3. Comportamento do Consumidor. 4. Tomada de decisão. 5. Varejo. I. Bouzon, Marina. II. Borba, Jorge Luiz Gayotto de . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Civil. IV. Título.

Raquel Stefan Filgueiras

***DRIVERS DA EXPERIÊNCIA OMNICHANNEL NA TOMADA DE DECISÃO DO
CONSUMIDOR: UMA PROPOSTA DE FRAMEWORK CONCEITUAL***

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Engenheiro civil com habilitação em produção” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação de Engenharia de Produção Civil

Florianópolis, 28 de novembro de 2022.

Prof^a. Mônica Maria Mendes Luna, Dr^a.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof^a Marina Bouzon, Dr^a.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Jorge Luiz Gayotto de Borba
Coorientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Manuel Taboada Rodriguez, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus colegas de classe e aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Aos meus queridos pais, Marcia Stefan Filgueiras e Sergio Tinoco Cordeiro Filgueiras, agradeço imensamente por todo amor, carinho, companheirismo e suporte que me proporcionaram durante toda essa jornada. Agradeço aos ensinamentos transmitidos, por me mostrarem a importância da educação, por tudo que fizeram por mim e por acreditarem em todos os momentos em meu potencial. Aos meus irmãos Matheus Stefan Filgueiras e Penélope Stefan Filgueiras agradeço por todos o carinho e valores que me foram repassados que me ajudaram a ser quem sou hoje.

Agradeço às minhas amigas de infância Vitoria, Giovana, Daniela, Dânae e Letícia que me acompanham desde o início e que contribuíram para a construção de quem sou hoje. Por todos os momentos de risadas e alegria, mas também pela ajuda nos momentos de angústia. Agradeço por todo apoio e incentivo durante todos esses anos e a amizade forte construída que superou mesmo à distância.

Aos amigos que fiz durante esses anos de graduação, agradeço por todas as memórias construídas, pelas conversas e conselhos, por me acolherem quando me encontrei sozinha em uma nova cidade e por todo companheirismo. Um agradecimento especial a Elisa, que me acompanhou desde o primeiro dia, pela amizade e por estar junto comigo em tantos momentos importantes. A Marina, Jéssica, Camila e Jun, agradeço por me ajudarem a criar um lar e uma família mesmo longe de casa, por todas as conversas e risadas proporcionadas mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Marina Bouzon pela confiança e por todos ensinamentos e direcionamentos na construção desse trabalho. Ao meu coorientador e amigo, Jorge Luiz Gayotto de Borba pelos momentos de amizade e pelo auxílio durante esse processo. Ao Prof. Dr. Carlos Manuel Taboada por todo aprendizado durante a graduação e minha época dentro do GELOG. Agradeço às entidades que participei pelas experiências adquiridas e amigos proporcionados. Por fim, um agradecimento especial ao GELOG onde tive a oportunidade de conviver com pessoas incríveis, tive um grande aprendizado e recebi todo suporte que me permitiu realizar esse trabalho.

RESUMO

O varejo, um setor significativo economicamente, tem passado por transformações com a globalização e crescimento do uso de novas ferramentas tecnológicas. Embora o crescimento do domínio online tenha impulsionado fortemente o comércio neste setor, as lojas físicas mantêm sua importância e a combinação desses canais tem ganhado força. Com isso, a jornada de compra do consumidor vem se alterando e as expectativas do consumidor estão cada vez mais altas. Nesse sentido, percebe-se a transformação do contexto *multichannel*, caracterizado pela utilização de mais de um canal de contato com o cliente, para o *omnichannel*, em que os canais e sistemas são totalmente integrados criando uma experiência unificada para o consumidor. Assim, torna-se necessário evoluir o modelo de negócio por parte do varejista, considerando que o próprio consumidor passa a exigir uma experiência integrada. Nesse contexto, as jornadas dos clientes se tornam cada vez mais complexas e o processo de tomada de decisão de compra é substancialmente afetado pelo ambiente *omnichannel*. Dada essa circunstância, o fenômeno *omnichannel* tem sido estudado de modo expressivo no âmbito acadêmico, mas a perspectiva do consumidor com relação a isso ainda pode ser explorada. Assim, a pesquisa busca compreender como a estratégia *omnichannel* impacta na experiência do consumidor e na tomada de decisão. Para tal fim, utiliza-se da metodologia de revisão de literatura como base para pesquisa, seguindo uma junção de métodos de diferentes autores, como o PRISMA. Se realiza um levantamento de um portfólio bibliográfico por meio de uma busca estruturada com uso de palavras-chave, para posterior análise descritiva e quanto ao conteúdo. A revisão realizada contempla um portfólio de 53 obras, das quais são feitas análises quanto ao ano de publicação das obras, palavras chaves mais utilizadas, número de citações por publicação e número de obras por periódico, junto com seus fatores de impacto. Como resultado, primeiramente, concluiu-se que a maioria dos estudos é focado em um comportamento específico no contexto *omnichannel*, de modo que uma compreensão mais abrangente do assunto se faz necessária. Em segundo lugar, foram levantados 8 *drivers* da experiência *omnichannel* que influenciam na jornada de compra do consumidor. São eles: expectativa de desempenho, expectativa de esforço, condição facilitadora, risco percebido, motivação hedônica, hábito, valor percebido e fluência percebida. Posteriormente, esses foram distribuídos no processo de tomada de decisão do consumidor, sendo também elaborado um framework conceitual que permita uma visualização mais completa de relação estabelecida.

Palavras-chave: *Omnichannel*. Experiência do Consumidor. Varejo. Tomada de Decisão. Revisão de literatura.

ABSTRACT

Retail, an economically significant sector, went through changes with globalization and the growth in the use of new technological tools. Although the growth of the online domain has strongly boosted commerce in this sector, physical stores maintain their importance and the combination of these channels has gained strength. As a result, the consumer's purchase journey has been changing and consumer expectations are increasing. In this sense, it is possible to see the transformation of the multichannel context, characterized by the use of more than one customer contact channel, to the omnichannel, in which channels and systems are fully integrated, creating a seamless experience for the consumer. Thus, it becomes necessary to evolve the business model from the retailer's perspective, considering that the consumer himself starts to demand an integrated experience. In this context, customer journeys become increasingly complex and the purchase decision-making process is substantially affected by the omnichannel environment. Given this circumstance, the omnichannel phenomenon has been studied significantly in the academic field, but the consumer's perspective in relation to this can still be explored. Thus, the research seeks to understand how the omnichannel strategy impacts the consumer experience and decision-making. The review includes a portfolio of 53 articles, of which analyzes are made regarding the year of publication, most used keywords, number of citations per publication and number of published articles per journal, as well as their impact factors. To this end, the literature review methodology is used as a basis for research, following a combination of methods from different authors, such as PRISMA. A survey of a bibliographic portfolio is carried out through a structured search using keywords, for further descriptive analysis and content. As a result, firstly, it was concluded that most studies are focused on a specific behavior in the omnichannel context, thus a more comprehensive understanding of the subject is necessary. Second, 8 drivers of the omnichannel experience that influence the consumer's purchase journey were identified. Are they: performance expectation, effort expectation, facilitating condition, perceived risk, hedonic motivation, habit, perceived value and perceived fluency. Subsequently, these were distributed in the consumer's decision-making process, and a conceptual framework was also developed with the purpose of offering a more complete visualization of the established relationship.

Keywords: Omnichannel. Consumer behaviour. Retail. Decision-making. Literature review.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa	20
Figura 2: Dimensões da experiência do consumidor.....	33
Figura 3: Processo de tomada de decisão	36
Figura 4: Etapas da pesquisa	44
Figura 5: Seleção do portfólio	46
Figura 6: <i>Framework</i> conceitual	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de publicações por ano	48
Gráfico 2: Quantidade de uso das palavras chaves	48
Gráfico 3: Número de citações por obra.....	50
Gráfico 4: Número de obras por <i>journal</i>	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceito fases do varejo.....	27
Tabela 2: Tipos de jornada de compra	34
Tabela 3: <i>Drivers</i> da experiência do consumidor.....	38
Tabela 4: Comportamentos relevantes na experiência <i>omnichannel</i>	41
Tabela 5: Sumarização do conteúdo do portfólio.....	53
Tabela 6: <i>Drivers</i> de compra <i>omnichannel</i>	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção

B2C - Business-to-consumer

B2B - Business-to-business

BOPS - Buy Online Pick up in Store

BORS - Buy Online Return in Store

CLM - Council on Logistics Management

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JCR - Journal Citation Reports

JIF - Journal Impact Facto

PIB - Produto Interno Bruto

S-O-R - Stimulus-Organism-Response

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	18
2	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	19
2.1	LOGÍSTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	19
2.1.1	Varejo.....	21
2.1.1.1	<i>Varejo tradicional.....</i>	22
2.1.1.2	<i>Varejo online</i>	24
2.1.1.3	<i>Varejo multichannel.....</i>	25
2.1.1.4	<i>Varejo omnichannel.....</i>	26
2.2	EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR	30
2.2.1	Comportamento do consumidor.....	31
2.2.2	Tomada de decisão do consumidor	35
2.2.3	<i>Drivers da experiência do consumidor.....</i>	37
2.3	EXPERIÊNCIA <i>OMNICHANNEL</i>	39
3	MÉTODOS.....	43
3.1	CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA	43
3.2	ETAPAS DE PESQUISA.....	43
3.2.1	Seleção de material	44
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	47
4.1	ANÁLISE QUANTITATIVA DO PORTFÓLIO	47
4.2	ANÁLISE DO CONTEÚDO	51

4.2.1	Reconhecimento da necessidade.....	56
4.2.2	Busca de informações	57
4.2.3	Avaliação de alternativas	59
4.2.4	Decisão de compra	61
4.2.5	Pós compra	61
4.3	FRAMEWORK	62
4.4	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
5.1	CONCLUSÃO	66
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS.....	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE A – PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO	77
	APÊNDICE B – RESUMO DA LITERATURA DO PORTFÓLIO.....	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O século XXI testemunhou uma grande transformação no varejo em todo o mundo. O varejo passou por mudanças dramáticas e aceleradas, em grande parte devido ao advento do canal *online* direto ao consumidor e a um aumento contínuo nos recursos de tecnologia da informação (Taylor et al., 2019). Embora possa parecer à primeira vista que a mudança de tecnologia e o crescimento do domínio *online* são responsáveis por essa transformação, uma análise mais cuidadosa mostra que as empresas foram delimitadas por uma combinação de um canal *online* e um canal físico (Chopra, 2018).

Além dos pontos de venda tradicionais, as empresas passaram a oferecer a seus clientes canais adicionais de interação, como *web* e aplicativos para *smartphones*, redes sociais, lojas digitais e *call centers* (Shen et al., 2018). Em vista disso, alcançar a integração de informações e serviços de vários canais disponíveis está se tornando uma alta prioridade para os varejistas, representando uma mudança de abordagem *multichannel* para *omnichannel* (Lazaris, 2014). A gestão sinérgica desses múltiplos canais e pontos de contato com o cliente de forma integrada, a fim de atender da melhor forma às expectativas do consumidor, pode ser definida como estratégia *omnichannel* (İzmirli et al., 2021). Ou seja, trata-se da integração dos canais *online* e *offline* por meio da aplicação de tecnologia da informação que permite o compartilhamento desses elementos em todos os canais e processos juntos, sob o mesmo conjunto de dados (Kulchitaphong, Chaiyasoonthorn e Chaveesuk, 2021).

Em vez de gerenciar vários canais de forma independente, os varejistas reconheceram a importância de integrar informações e serviços dos diversos canais disponíveis para reduzir a incompatibilidade de dados e aprimorar a experiência contínua (Shen et al., 2018). Ademais, os consumidores *omnichannel* esperam que os canais sejam conectados para que possam alternar perfeitamente de um canal para outro (Bell, Gallino e Moreno, 2014). Atrelado a isto, tem-se o valor percebido da experiência *omnichannel* como um todo que pode aumentar a fidelidade do cliente, a receita comercial e a agilidade comercial (Shi et al., 2020).

É necessário notar que, embora os varejistas tenham reconhecido a importância do *omnichannel* e começado a implementar suas estratégias, a extensão em que tal estratégia pode alcançar os resultados desejados depende muito da percepção dos clientes e do uso do serviço *omnichannel* entregue (Shen et al., 2018). De fato, os consumidores do *omnichannel* são considerados os consumidores mais valiosos para os varejistas (Manser Payne, Peltier e Barger,

2017) e atrair um número suficiente desses consumidores também é crucial para o sucesso da estratégia (Saghiri *et al.*, 2017).

Atualmente, as jornadas dos clientes são de natureza mais social, e outros consumidores também se tornam influenciadores, desse modo que as empresas tenham muito menos controle, em geral, da jornada do cliente (Lemon e Verhoef, 2016). O aprimoramento dessa experiência em compras *omnichannel* pode moldar melhor as percepções dos clientes em relação às compras *omnichannel*, aumentando a compatibilidade percebida e diminuindo o risco percebido (Shi *et al.*, 2020). O foco crescente na experiência do cliente surge porque os clientes agora interagem com as empresas por meio de inúmeros pontos de contato em vários canais e mídias, resultando em jornadas mais complexas (Lemon e Verhoef, 2016). Segundo Lemon e Verhoef (2016), criar uma experiência forte para o cliente é agora um dos principais objetivos de gerenciamento, uma vez que o benefício percebido do consumidor aumenta a intenção de compra (Kim, Ferrin e Rao, 2008).

A fim de alcançar esse aperfeiçoamento, vários estudiosos destacam a importância de estudar como os consumidores se comportam no ambiente *omnichannel* para proporcionar uma experiência de compra perfeita (Barwitz e Maas, 2018; Dahl *et al.*, 2018; Hoehle *et al.*, 2018; Silva, Martins e Sousa, 2018; Xu e Jackson, 2019b; Zhang *et al.*, 2018). A partir disso, mesmo levando em consideração esse contexto do *omnichannel*, evidencia-se a necessidade de considerar a percepção do cliente para garantir competitividade do negócio (Sharma, Gupta e Joshi, 2020). Com isso, identificou-se um *gap* quando se tratando da experiência do consumidor no cenário atual de modo que o estudo em questão objetiva responder ao seguinte problema de pesquisa: “Como a estratégia de *omnichannel* pode impactar a experiência do consumidor na decisão de compra?”

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema de pesquisa levantado, nesse tópico apresentam-se os objetivos a serem atingidos no decorrer do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo geral: “Identificar como a estratégia de *omnichannel* impacta a experiência do consumidor na decisão de compra”.

1.2.2 Objetivos Específicos

De modo a alcançar o objetivo geral do presente trabalho, foram definidos objetivos específicos mais detalhados, que se encontram a seguir:

- Estabelecer o conceito e os princípios da estratégia de *omnichannel*;
- Estabelecer *drivers* que influenciam na decisão de compra do consumidor;
- Levantar dados descritivos a respeito do portfólio utilizado;
- Propor um *framework* conceitual da relação entre a experiência *omnichannel* e a decisão de compra.

1.3 JUSTIFICATIVA

As estratégias *omnichannel* estão se tornando cada vez mais populares na economia compartilhada, à medida que diferentes canais partilham vantagens e ajudam a superar as fraquezas dos demais, a fim de suprir as demandas do mercado (Choi, Taleizadeh e Yue, 2020). Com o aumento do uso tecnológico e desenvolvimento econômico impulsionado pela generalização da internet, a expectativa do consumidor cresce (Banerjee, 2019). A partir dessa mudança dinâmica, as empresas são induzidas a buscar canais mais rápidos e lucrativos, recorrendo ao *omnichannel*. Esta estratégia proporciona o desaparecimento das fronteiras entre os canais, reestabelecendo as relações dos processos de negócios entre varejistas e cadeias de abastecimento, considerando a integração de canais físicos e *online* (İzmirli, Ekren e Kumar, 2020).

O aumento da integração nas redes de abastecimento gerou uma aceleração no mercado e aumentou a complexidade da gestão das cadeias. Assim, o aperfeiçoamento das cadeias de abastecimento de modo a garantir eficiência na gestão tornou-se um tópico emergente (İzmirli, Ekren e Kumar, 2020). Dada a sua relevância prática, a pesquisa em torno do *omnichannel* evoluiu substancialmente nos últimos anos, oferecendo esclarecimento em termos de conceituação (Beck e Rygl, 2015), aspectos estratégicos (Jocovski *et al.*, 2019) e estratégias funcionais que aprimoram a capacidade *omnichannel* das organizações (Jin *et al.*, 2020; Larke, Kilgour e O'Connor, 2018).

Embora os estudos existentes ofereçam informações gerais valiosas sobre a literatura de varejo *omnichannel*, seu escopo tende a se limitar a fornecer uma estrutura para uma estratégia *omnichannel* eficaz (Cai e Lo, 2020) ou examinar os aspectos de logística e cadeia de suprimentos do varejo *omnichannel*; como transporte de carga (Lafkihi, Pan e Ballot, 2019)

e armazenagem (Kembro, Norrman e Eriksson, 2018). Junto a isto, a maioria dos estudos *omnichannel* foi realizada na perspectiva dos varejistas (Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015). Apesar do recente surto de pesquisas sobre esse tópico emergente, o trabalho atual com foco na perspectiva dos consumidores do varejo *omnichannel* permanece limitado e esporádico (Shi *et al.*, 2020).

Uma vez que as pesquisas existentes que examinam o comportamento do consumidor no contexto *omnichannel* sejam geralmente limitadas (Sharma, Gupta e Joshi, 2020; Shen *et al.*, 2018), há uma lacuna em relação à compreensão teórica do comportamento do consumidor no contexto do varejo *omnichannel* (Kazancoglu e Aydin, 2018). A fim de abordar essa limitação, faz-se necessário o estudo do *omnichannel* e sua relação com a perspectiva dos consumidores, nos aspectos comportamentais, esclarecendo como a conexão entre os vários canais de interação pode gerar experiências positivas para os clientes.

Tanto o âmbito acadêmico quanto a gestão empresarial são beneficiadas pelo estudo, uma vez que a qualidade geral da experiência é um dos principais elementos que afetam a intenção de compra dos clientes e determinam o sucesso do negócio *omnichannel* (Saghiri *et al.*, 2017). Portanto, o estudo serve como um trabalho fundamental para informar e orientar estudos futuros, além de auxiliar as empresas na compreensão da relação entre a experiência *omnichannel* com as expectativas dos clientes para atender adequadamente os consumidores.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho em questão foi organizado em cinco capítulos. O primeiro trata-se da introdução, onde busca-se contextualizar o assunto abordado no estudo, os objetivos gerais e objetivos específicos assim como a justificativa da pesquisa pretendida com o trabalho. Na sequência apresenta-se o capítulo de referencial bibliográfico que aborda os principais assuntos associados ao tema a fim de construir uma fundamentação teórica que facilite a compreensão do trabalho desenvolvido. Nessa seção são conceituados desde conhecimentos mais amplos até concepções mais específicas atreladas ao assunto de estudo.

No terceiro capítulo encontra-se a descrição da metodologia utilizada para a realização da revisão de literatura etapa por etapa. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia proposta na seção anterior, ou seja, a análise quantitativa e a análise do conteúdo presente no portfólio bibliográfico obtido. Por fim, o último capítulo contém a conclusão do trabalho em questão, com suas considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

2.1 LOGÍSTICA E GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Logística e gestão da cadeia de suprimentos não são ideias novas e os princípios que sustentam o fluxo eficaz de materiais e informações para atender aos requisitos dos clientes mudaram pouco com o tempo (Christopher, 2011). Segundo o Council on Logistics Management (CLM), a logística define-se como:

“Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla o fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”

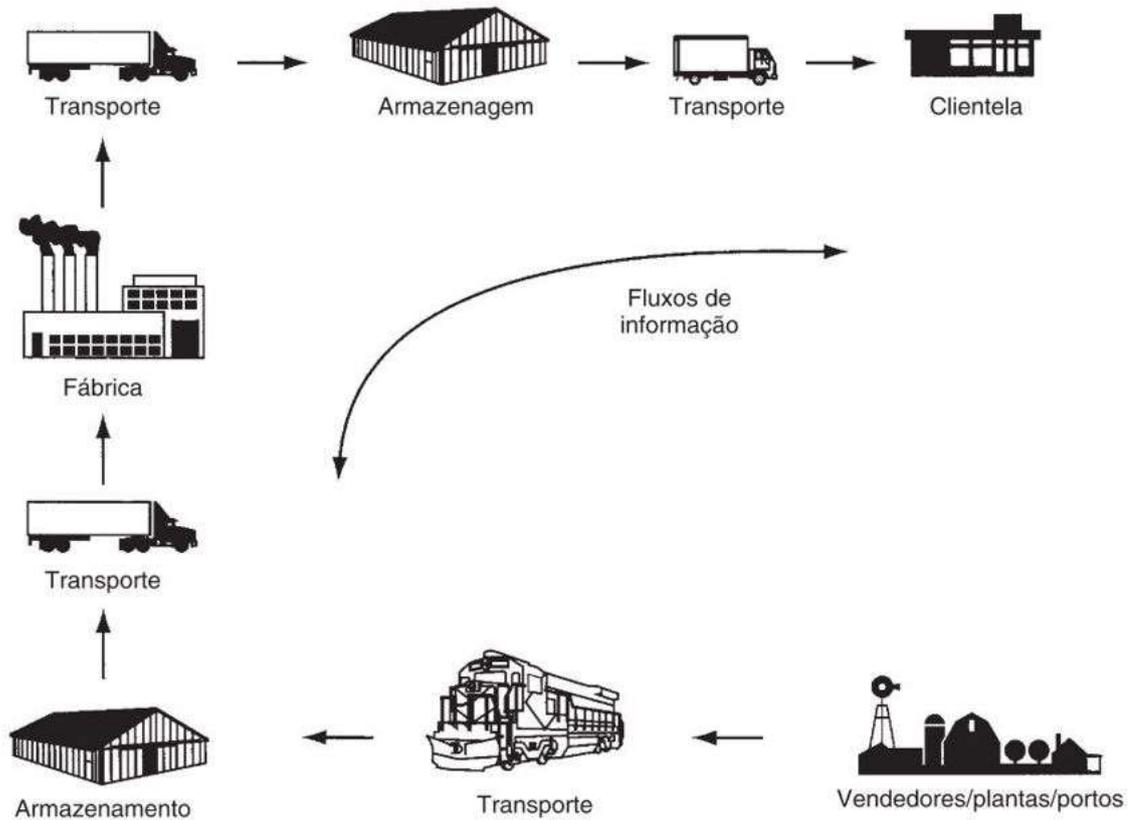
A logística é responsável por agregar valor aos produtos e serviços necessários para a satisfação do consumidor e aumento das vendas (Ballou, 2009). Ainda segundo o autor, a partir da definição apresentada, entende-se que a logística é parte de um conceito mais amplo, ou seja, ela é um dos elementos do processo da cadeia de suprimentos como um todo. Em contraste com o gerenciamento da cadeia de suprimentos, a logística é o trabalho necessário para movimentar e posicionar o estoque ao longo de uma cadeia de suprimentos, ou seja, trata-se a combinação do gerenciamento de pedidos, estoque, transporte, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem de uma empresa integrados em toda a rede de instalações (Bowersox, Closs e Cooper, 2002). Christopher (2011) complementa essa definição ao pontuar que o gerenciamento da logística através da organização e seus canais de marketing deve ser feito de modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas por meio do atendimento de pedidos com boa relação custo-benefício.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve todas as atividades desde o estágio de extração de matéria prima até a entrega do produto ao usuário final, abrangendo todas as etapas do fluxo do produto, bem como o fluxo de informações. O gerenciamento é responsável pela integração de todas as atribuições, tendo como base o aperfeiçoamento das relações entre as partes envolvidas (Ballou, 2009).

O conceito geral de uma cadeia de suprimentos integrada é tipicamente ilustrado por um diagrama de linhas que liga as empresas participantes em uma unidade competitiva coordenada (Bowersox, Closs e Cooper, 2002). Ressalta-se que o gerenciamento da cadeia de suprimentos coordena o fluxo de produtos passando por cada empresa envolvida, a fim de garantir uma vantagem competitiva e lucrativa para todo o conjunto de integrantes dessa cadeia (Ballou, 2009).

Ao se tratar de uma empresa, de modo geral, não é possível que se tenha o controle integral de todo o fluxo de produtos. Assim, tem-se para cada companhia um escopo reduzido para a logística empresarial, onde o controle gerencial é realizado sobre os “canais físicos imediatos de suprimento e distribuição” (Ballou, 2009), como apresentado na Figura 1.

Figura 1: A cadeia de suprimentos imediata de uma empresa



Fonte: (Ballou, 2009)

A cadeia de suprimentos tem um fluxo de mão dupla. Muitos consideram as cadeias de suprimentos apenas em termos de fluxo direto de fornecedores para usuários finais, de modo que as definições são limitadas à logística de abastecimento. Entretanto, salienta-se que o projeto da cadeia de suprimentos deve incluir fluxos de retorno para devoluções de produtos, pagamentos e descontos, pedidos de reabastecimento, reparos e outros motivos (Ayers e Odegaard, 2007).

A gestão da logística está principalmente preocupada com a otimização dos fluxos dentro da organização, enquanto a gestão da cadeia de suprimentos reconhece que a integração interna por si só não é suficiente (Christopher, 2011). Em todos os aspectos das operações de negócios, a atenção está focada na obtenção de uma gestão integrada. O desafio de alcançar

uma gestão integrada resulta da longa tradição de realizar e mensurar o trabalho de forma funcional. A crença predominante era que quanto melhor o desempenho de uma função específica, maior a eficiência do processo geral. O desafio fundamental da gestão integrada é redirecionar a ênfase tradicional na funcionalidade para focar na realização do processo como um todo (Bowersox, Closs e Cooper, 2002).

À medida que o contexto competitivo dos negócios continua a mudar, trazendo consigo novas complexidades e preocupações para a gestão em geral, também deve-se reconhecer o impacto dessas mudanças na logística e na gestão da cadeia de suprimentos (Christopher, 2011). As corporações têm se voltado cada vez mais para fontes globais para seus suprimentos. Essa globalização do fornecimento forçou as empresas a buscar formas mais eficazes de coordenar o fluxo de materiais para dentro e para fora da empresa. A chave para tal coordenação é uma orientação para relações mais estreitas com os fornecedores. Além disso, as empresas em particular e as cadeias de suprimentos em geral competem mais hoje com base em tempo e qualidade (Mentzer *et al.*, 2001).

Para a maioria dos gerentes, o conceito de cadeia de suprimentos tem um apelo intrínseco porque vislumbra novos arranjos de negócios oferecendo o potencial de melhorar o atendimento ao cliente (Bowersox, Closs e Cooper, 2002). Levar ao cliente um produto sem defeitos de forma mais rápida e confiável do que a concorrência não é mais visto como uma vantagem competitiva, mas simplesmente um requisito para estar no mercado. Os clientes estão exigindo produtos consistentemente entregues mais rápido, exatamente no prazo e sem danos (Mentzer *et al.*, 2001).

2.1.1 Varejo

O varejo pode ser definido como o conjunto de atividades para comercializar produtos ou serviços aos consumidores para uso doméstico próprio ou pessoal. Isso é realizado organizando sua disponibilidade em uma escala bastante grande e fornecendo-os aos consumidores em uma escala relativamente pequena (McCormick *et al.*, 2014; Newman e Cullen, 2002). Em primeiro lugar, e mais importante, os varejistas fornecem uma variedade de produtos entre os quais se pode escolher. Além disso, os varejistas compram em quantidades maiores e as dividem em tamanhos mais consumíveis. Além de manter o estoque próximo e proporcionar comodidade ao cliente. Por fim, os varejistas fornecem serviços para aumentar o valor do produto para o cliente (Ayers e Odegaard, 2007).

O termo varejo descreve as vendas finais principalmente para clientes não comerciais ou usuários finais, geralmente chamados de consumidores, entretanto, ressalta-se que boa parte

das empresas também faz compras em lojas de varejo (Ayers e Odegaard, 2007). De acordo com os autores, as transações no domínio do varejo também podem ser denominadas *business-to-consumer* (B2C) ou *business-to-business* (B2B), entre outras. Como as cadeias de suprimentos para consumidores podem ser bastante longas, elas consistem em links B2B, como aqueles entre fornecedores de primeiro e segundo nível, e links B2C, por exemplo, entre varejistas e clientes ou usuários finais.

Como indústria, o varejo é primordial para a economia da maioria das nações e tem uma forte influência sobre os consumidores e suas vidas (McCormick *et al.*, 2014; McGoldrick, 2002). O setor possui a função de favorecer a proximidade com segmentos alvos do mercado consumidor, e atuar como intermediário entre a indústria e o consumidor final (Rodríguez *et al.*, 2015). Ainda, segundo os autores, devido a essa relevante conexão entre a indústria e o mercado, o varejo representa parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB) de um país. No Brasil, em 2021 o varejo represento 27,7% do PIB nacional, segundo o IBGE.

É possível classificar o varejo em duas categorias: o varejo tradicional, com loja física, que vai de lojas de departamento, a supermercados, lojas de conveniência até lojas de especialidade, dentre outros; e o varejo sem loja física, que envolve *e-commerce*, vendas por catálogo, *call centers* etc (Rodríguez *et al.*, 2015). De modo geral, o setor do varejo vem se transformando no decorrer dos últimos anos, de modo que exista um conflito entre varejistas tradicionais e *online* que buscam permanecer com relevante participação no mercado, a fim de alcançar uma maior escala de consumidores (Momen e Torabi, 2021). Assim, as próximas seções abrangem o varejo tradicional e o varejo online, a fim de demonstrar as diferenças e introduzir as concepções que se estendem para o varejo *multichannel* e varejo *omnichannel*, que são conceituados na sequência.

2.1.1.1 Varejo tradicional

A história do varejo remonta a mercados simples, onde os comerciantes vendiam seus produtos para a população local; embora fossem operações básicas, eram consideradas muito importantes para a economia (McCormick *et al.*, 2014). À medida que a popularidade do comércio de mercado crescia, tornou-se comum também o desenvolvimento de residência permanente nas proximidades (McCormick *et al.*, 2014). Como apontado por McCormick *et al.* (2014), a evolução do varejo nos últimos 50 anos tem sido notável e rápida, com os resultados das mudanças no equilíbrio de poder dos fabricantes para os varejistas evidentes na estrutura atual do setor varejista.

O avanço no varejo tradicional data de volta a 1970, quando havia uma estrutura de cadeia de suprimentos de escalão único com remessas diretas de fornecedores para lojas de varejo (Adivar, Hüseyinoğlu e Christopher, 2019). A década de 1980 foi marcada por entregas centralizadas e uma estrutura de cadeia de suprimentos de varejo de dois níveis. Com a ascensão do abastecimento global na década de 1990, a estrutura da cadeia de suprimentos de varejo expandiu-se para uma cadeia de suprimentos de três níveis (fabricantes, distribuidores e varejistas) e a logística de varejo tornou-se relativamente mais desafiadora. Ademais, no ano 2000 tem-se um pequeno pico referente a um marco que levou ao aumento gradual das vendas no varejo *online* (Adivar, Hüseyinoğlu e Christopher, 2019).

O varejo tradicional, caracterizado essencialmente pelas lojas físicas, ou em inglês *bricks-and-mortar store*, tem como principal premissa o deslocamento do consumidor até a localização da loja para a compra de qualquer produto ou serviço (Rodríguez *et al.*, 2015). As cadeias de suprimentos de varejo incluem mais do que lojas em sua composição. A natureza da cadeia de suprimentos varia de tipo de produto para tipo de produto de acordo com as características desse, bem como as preferências dos clientes e usuários finais (Ayers e Odegaard, 2007). O varejo tradicional, apesar da presença da loja física, ainda conta com serviços de entrega a domicílio para alguns tipos de produto, entretanto, a distribuição é uma das atividades de logística pouco expressiva em comparação com as atividades de suprimento, que podem ser consideradas de maior relevância para a redução de custos (Rodríguez *et al.*, 2015).

Onde os varejistas antes eram apenas lugares para comprar mercadorias, agora são empresas poderosas (McCormick *et al.*, 2014). No entanto, tecnologias emergentes com canais alternativos tornaram-se um desafio maior para esses varejistas em comparação com outros membros da cadeia de suprimentos (Adivar, Hüseyinoğlu e Christopher, 2019). Essa crescente vem redefinindo o formato do varejo, contudo, o varejo tradicional ainda encontra sua relevância na necessidade dos clientes de experimentar o artigo antes de realizar uma compra (Novaes, 2007).

Apesar dos avanços tecnológicos e recentes mudanças no varejo, os clientes ainda querem ver, sentir, tocar e experimentar o produto, bem como sentir a atmosfera da loja (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014). Gauri *et al.* (2021) corroboram, ao esclarecer que itens sensoriais como perfumes ou roupas costumam exigir uma inspeção pessoal, que não é possível fornecer nos formatos online. Ademais, Gauri *et al.* (2021) apontam que no varejo tradicional, o contato direto com os clientes aumenta a capacidade de proporcionar uma experiência de compra agradável (ambiente) e garante uma maior velocidade de entrega.

2.1.1.2 Varejo online

À medida que o uso de internet e banda larga móvel e a vontade dos clientes de comprar *online* aumentaram, as características do varejo continuaram a evoluir (Adivar, Hüseyinoğlu e Christopher, 2019). Inovações em modelos de varejo sem loja física aumentaram a competitividade do mercado. Apesar do varejo sem loja física poder ser associado a outros modelos como venda de porta em porta ou por catálogos, a venda eletrônica tem obtido espaço no mercado (Roy Dholakia e Uusitalo, 2002). O varejo online fornece grande sortimento de produtos, além da conveniência da experiência de compra, se tornando uma ameaça para outros modelos. Além disso, visto que não há necessidade de investir em uma instalação ou manter estoques em lojas, o varejo online tem vantagem sobre outros formatos por garantir economia considerável (Gauri *et al.*, 2021). Devido a essas mudanças no cenário do varejo com o surgimento de um forte canal online, houve uma grande transformação na logística de varejo na última década, que requer investimentos significativos em infraestrutura, processos e recursos para armazenamento e distribuição (Hübner, Wollenburg e Holzapfel, 2016).

A adoção de dispositivos móveis nos canais de varejo oferece uma nova oportunidade para o setor de varejo ao fornecer canais de compras onipresentes e ao mesmo tempo tornar as estratégias de varejo muito mais complexas do que antes (Park e Lee, 2017). Atualmente muitos consumidores usam vários canais de varejo ao fazer compras, por exemplo, o uso de smartphones em contextos de compras está aumentando (Bäckström e Johansson, 2017). De acordo com o IBGE em comparação com o mesmo período no ano anterior, o E-commerce teve uma alta de 12,59% no Brasil no primeiro trimestre de 2022. Comparando da mesma forma, o faturamento do setor também cresceu em 11,02%. Além disso, no início de 2022, o e-commerce apresentou uma participação de 12,4% do comércio varejista.

Juntamente a isso, 2020 foi um ano extremamente volátil para a economia em todo o mundo, uma vez que a súbita pandemia global, que se estendeu por mais de um ano, acarretou em mudanças forçadas a ocorrer muito mais rapidamente (Timotius e Octavius, 2021). A pandemia global do COVID-19 provocou uma mudança no dia a dia dos clientes, bem como a forma como as empresas e os consumidores interagem (Timotius e Octavius, 2021). Segundo a pesquisa realizada por Koch, Frommeyer e Schewe (2020) durante a pandemia de COVID-19, as compras online se mostraram mais atraentes para os consumidores por causa de produtos exclusivos que não estão disponíveis em uma loja física, acessibilidade permanente, eficiência de dinheiro e tempo, versatilidade do produto, personalização de produtos e serviços e facilidade de uso em comparação com as compras tradicionais. Assim, a adesão ao varejo online

está crescendo e segundo Timotius e Octavius (2021) o comportamento do consumidor está mudando rapidamente e não será o mesmo do pré-pandemia.

2.1.1.3 Varejo multichannel

Enquanto no *single channel* um único canal de vendas é utilizado de modo que o sistema logístico seja dedicado de forma individual a esse canal, podendo ser *online* ou *offline*, geralmente os varejistas expandem seus negócios de um único canal primário para uma configuração com múltiplos canais (Hübner, Wollenburg e Holzapfel, 2016). Em sua forma mais simples, os varejistas físicos podem adicionar um canal *online* separado para estender o alcance de seus negócios além das imediações de suas lojas físicas (Trenz, Veit e Tan, 2020). Para os varejistas tradicionais, a crescente importância das vendas online significa a criação de novos modelos de operações e logística para reabastecer não apenas as lojas, mas também atender diretamente aos clientes (Hübner, Wollenburg e Holzapfel, 2016). Isso, por sua vez, permite que os varejistas físicos concorram com suas contrapartes puramente *online* sem serem restringidos pelas operações comerciais existentes e/ou infraestruturas tecnológicas (Trenz, Veit e Tan, 2020).

O varejista *multichannel* é caracterizado pelo comércio de bens ou serviços disponibilizados aos consumidores por meio de mais de um canal, mas que cultiva esses canais *online* e *offline* em silos separados (Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015). Em uma abordagem de logística, os varejistas *multichannel* operam vários canais, mas com unidades segregadas, criando sistemas autônomos para operações e logística, os processos não são integrados na perspectiva do cliente e não há interface operacional ou logística entre os dois canais (Hübner, Wollenburg e Holzapfel, 2016).

Perante a mudança do varejo e a inovação tecnológica criaram-se consumidores *multichannel* que têm acesso a diversos canais (por exemplo, *online*, móvel ou mídia social) além do varejo físico tradicional (Haridasan, Fernando e Balakrishnan, 2021). De acordo com Verhoef, Kannan e Inman (2015) considera-se os canais como pontos de contato com o cliente, ou um meio pelo qual a empresa e o cliente interagem. Os canais existentes podem ser divididos em três categorias: canais *offline*, como *marketplace*, *webstore* e *mobile commerce*; canais *online*, como lojas de especialização, supermercados e shoppings centers; e canais de marketing direto, como vendas por catálogo ou *call centers* (Verhoef, Kannan e Inman, 2015). Apesar de que alguns especialistas previssem que as lojas online substituiriam as físicas, a verdade é que elas coexistem e transformaram a forma como os clientes compram hoje em dia (Marmol e Fernandez, 2019).

Em um ambiente de varejo *multichannel*, os canais têm características diferentes e não são necessariamente substitutos diretos uns dos outros, assim, os compradores exploram as características distintivas dos canais e aproveitam as oportunidades oferecidas por um ambiente *multichannel* (Harris, Dall’Olmo Riley e Hand, 2018; Park e Kim, 2019). À medida que os varejistas desenvolvem mais pontos de contato para os consumidores, estes exibem comportamentos de compra mais complexos e o número de pontos de contato usados pelos consumidores aumenta concomitantemente (Ailawadi e Farris, 2017; Park e Kim, 2019).

Embora a empresa focal ainda seja o varejista, o processo dominante é a experiência dos clientes por meio de múltiplos pontos de contato. Hoje, os varejistas atuam como condutores que comunicam e direcionam canais alternativos por meio de vários pontos de contato dentro da rede da cadeia de suprimentos (Adivar, Hüseyinoğlu e Christopher, 2019). A gestão de clientes *multichannel* pode ser definida formalmente como o projeto, implantação, coordenação e avaliação de canais para aumentar o valor do cliente por meio de aquisição, retenção e desenvolvimento eficazes de clientes (Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015).

Curiosamente, as compras de varejo *online* e *offline* estão se tornando menos mutuamente exclusivas. Para a escolha certa do produto, os consumidores atuais estão usando opções *offline* e *online*. Na verdade, os millennials (nascidos entre 1980 e 2000) estão exigindo cada vez mais uma experiência de compra unificada (Sahu, Naved Khan e Gupta, 2021). O uso de múltiplos canais alterou a estrutura das empresas, incluindo os papéis das forças de vendas e pode resultar em risco de canibalização e potenciais conflitos na alocação e distribuição de recursos (Thaichon, Phau e Weaven, 2020). Isso se deve ao fato de que quando os canais funcionam independentemente uns dos outros, eles criam cadeias de suprimentos fragmentadas e lutam para entregar uma experiência consistente e confiável ao consumidor (Saghiri *et al.*, 2017). Portanto, pode ser difícil gerenciar e determinar o papel e a eficácia de plataformas individuais, bem como o nível ideal de integração de canais (Thaichon, Phau e Weaven, 2020). O varejo *omnichannel* acomoda essa desvantagem do sistema *multichannel*, coordenando processos e tecnologias em todos os canais, para fornecer serviços contínuos, consistentes e mais confiáveis para os consumidores, de modo a atuar em todos os canais disponíveis e eliminar as distinções entre eles (Park e Kim, 2019; Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015).

2.1.1.4 Varejo omnichannel

Enquanto o *multichannel* enfatiza a presença intensa dos varejistas em diferentes canais, o *omnichannel* foca na coesão e integração dos canais disponíveis para agilizar as interações com o cliente e o controle do varejista entre os canais (Shi *et al.*, 2020). Em vez de

gerenciar vários canais de forma independente, os varejistas reconheceram a importância de integrar informações e serviços de vários canais disponíveis para reduzir a incompatibilidade de dados e aprimorar a experiência contínua, promovendo uma mudança de estratégia *multichannel* para *omnichannel* (Shen *et al.*, 2018; Shi *et al.*, 2020).

Alternativamente ao *multichannel*, os varejistas tradicionais podem aproveitar os ativos físicos preexistentes para reforçar o apelo dos canais *online* (Trenz, Veit e Tan, 2020). Em vez de dois canais separados, os varejistas *omnichannel* aproveitam as sinergias entre os canais *online* e *offline* para ampliar a gama de opções de serviço além do que é viável por meio de qualquer canal (Verhoef, Kannan, P.K. e Inman, 2015). As definições dos conceitos são abreviadas na Tabela 1 a fim de facilitar a compreensão das diferenças e sintetizar a literatura existente sobre as fases do varejo.

Tabela 1: Conceito fases do varejo

Conceito	Citação	Autor
Single-channel	"Em uma abordagem de logística Single-channel, os varejistas operam apenas um canal de vendas e um sistema logístico dedicado a esse canal individual. Esta categoria inclui varejistas exclusivamente de loja física e varejistas puramente online"	(Hübner, Wollenburg e Holzapfel, 2016)
Multichannel	"Vários pontos de contato são operados independentemente no varejo multichannel resultando em conhecimento do canal e operações existentes em silos técnicos e funcionais"	(Shi et al., 2020)
Multichannel	"Os varejistas que trabalham com a comercialização de mercadorias ou serviços aos consumidores por meio de mais de um canal, mas cultivam canais online e offline em silos separados, são rotulados como varejistas multichannel "	(Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015)
Omnichannel	"Uma abordagem unificada que gerencia canais como pontos de contato misturados para permitir que os consumidores tenham uma experiência unificada dentro de um ecossistema"	(Shen et al., 2018)
Omnichannel	"Existe apenas uma interface logística comum ao cliente e as encomendas à distância também podem ser processadas através das lojas, bem como as encomendas feitas em loja para entrega ao domicílio. A troca de informações, operações conjuntas, logística e estoques entre canais permitem a fusão dos processos de atendimento"	(Hübner, Wollenburg e Holzapfel, 2016)

Fonte: Autora

Juntamente com os desenvolvimentos tecnológicos, o varejo *omnichannel* tornou-se um divisor de águas no mundo do varejo e está alterando fundamentalmente o varejo tradicional ao integrar experiências *online* e *off-line* (Cheah *et al.*, 2022). O *omnichannel* pode ser definido

como uma experiência de vendas integrada que combina as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informações das compras online (Rigby, 2011). Beck e Rygl (2015) definiram o varejo *omnichannel* como o conjunto de atividades envolvidas na venda de mercadorias ou serviços através de todos os canais difundidos, em que o cliente pode acionar a interação total do canal e/ou o varejista controla a integração total do canal.

A “integração de canal” refere-se à capacidade de um varejista de fornecer aos clientes uma experiência de compra unificada em todos os canais, podendo ser considerada como a essência do varejo *omnichannel* (Lim *et al.*, 2022). A integração de canais de comunicação tradicionais e concorrentes permitirá, então, a ampliação dos pontos de contato com os consumidores (Park e Lee, 2017). Em um ambiente *omnichannel*, os canais são usados de forma transparente e intercambiável durante o processo de busca e compra, e é difícil, se não praticamente impossível, que os varejistas controlem esse uso (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016).

Pesquisas recentes relataram que 71% dos clientes em loja física usaram um *smartphone* para realizar pesquisas *online* e 56% de cada dólar gasto em loja física foi influenciado pelo uso de um dispositivo digital pelos clientes antes da compra (Kopot e Cude, 2021). Na era da Internet das Coisas, é vital que os varejistas unifiquem seus canais de vendas para oferecer uma experiência de "comércio onipresente" na qual os consumidores possam comprar e interagir com eles, independentemente do tempo e do local (Cheah *et al.*, 2022). Com isso, novos fenômenos se desenvolvem e conceitos como *showrooming* e *webrooming* começam a ser explorados. O *showrooming* consiste em buscar informações de produtos *offline* e comprar *online* (Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015). Enquanto o *webrooming* consiste em buscar informações sobre produtos *online* e comprar *offline* (Santos e Gonçalves, 2019)

Por ser tratado como uma abordagem unificada, o *omnichannel* permite que os varejistas gerenciem seus canais como pontos de contato misturados (ou seja, na loja, site, dispositivo móvel) para oferecer aos consumidores uma experiência perfeita em um único ecossistema (Lim *et al.*, 2022). Enquanto os consumidores *omnichannel* são mais difíceis de agradar por estarem conectados a mídias sociais e softwares, buscarem informações com muito mais facilidade, compararem preços e poderem encontrar ofertas mais atraentes (Verhoef, Kannan e Inman, 2015), a estratégia *omnichannel* permite ações como a promoção mútua entre canais, o cruzamento de informações de diferentes canais e o compartilhamento de recursos físicos e operações comuns (Borba, de *et al.*, 2021). Assim, o negócio *omnichannel* exige grandes esforços, pois é mais complexo do que os sistemas típicos (Abrudan, Dabija e Grant, 2020). Ao projetar um sistema *omnichannel*, é essencial que os varejistas adotem abordagens

integradoras e diferenciadas para atingir os objetivos de conectar, coordenar e sincronizar todos os canais para eliminar o atrito durante a jornada de compra (Lim *et al.*, 2022).

Portanto, faz-se necessária uma maior atenção por parte dos varejistas às implicações das práticas de gerenciamento de um canal, de modo que fornecedores, varejistas e parceiros precisem contrabalancear essa combinação de múltiplos canais, a fim de compatibilizar com o modo como os clientes querem pesquisar e comprar (Ailawadi e Farris, 2017). A satisfação do cliente é colocada como ponto focal no varejo *omnichannel* e uma vez que a logística possui contato direto com os consumidores, o planejamento do atendimento nos canais disponíveis e sua integração com a logística demanda esforços consideráveis (Wollenburg *et al.*, 2018).

A integração de atividades de vários canais requer uma oferta consistente de serviços, como varejo, informações sobre preços e produtos nos canais *online* e *offline*, e o desenvolvimento de tal infraestrutura pode exigir recursos e investimentos substanciais (Park e Kim, 2019). Os varejistas enfrentam contínuo desafio para remodelar os processos e garantir uma logística perfeita entre canais, uma vez que o fluxo de mercadorias e as estruturas operacionais são significantes nas atividades logísticas de um sistema *omnichannel*, e precisam ser trabalhados sem sacrificar o modelo de negócio (Hubner, Kuhn e Holzapfel, 2016).

Como apontado por Trenz, Veit e Tan (2020) para a abordagem *omnichannel*, as transações *online* são ampliadas com a oferta de serviços complementares para facilitar as atividades transacionais realizadas por meio de canais *offline*. Esses serviços complementares, concebidos como serviços de integração *omnichannel* podem incluir opções como retirada na loja, bem como serviço e devolução após uma transação online. Para oferecer serviços de integração *omnichannel*, os processos de negócios convencionais de varejistas físicos devem ser adaptados para não apenas permitir que a mercadoria seja retirada das prateleiras para retirada na loja, mas também para verificar, inventariar e/ou processar reembolsos para devoluções de produtos defeituosos que foram comprados *online*. Essas adaptações aos processos de negócios devem ser acompanhadas de investimentos correspondentes em sistemas de suporte. Por exemplo, a retirada na loja só pode acontecer se as informações em tempo real sobre o nível de estoque de cada loja estiverem acessíveis por meio de sistemas integrados de gerenciamento de armazém (Trenz, Veit e Tan, 2020).

O conceito de *omnichannel* está focado na integração de atividades dentro e entre canais para corresponder à forma como os consumidores compram (Ailawadi e Farris, 2017). Portanto, um relacionamento próximo com o cliente se torna essencial, de modo que seja possível obter informações precisas sobre seu comportamento e preferências e usar esses detalhes do comprador para garantir uma experiência de compra positiva (Adivar, Hüseyinoğlu

e Christopher, 2019; Borba, de *et al.*, 2021). Dada a sua relevância prática, a pesquisa *omnichannel* evoluiu substancialmente nos últimos anos, oferecendo insights em termos de conceituação (Beck e Rygl, 2015; Rigby, 2011), aspectos estratégicos (Buldeo Rai *et al.*, 2019; Joicevski *et al.*, 2019) e estratégias funcionais que potencializam a capacidade omnichannel das organizações (Jin *et al.*, 2020; Larke, Kilgour e O'Connor, 2018). Entretanto, é concebível que a conveniência da integração de canais, vista de uma perspectiva centrada no consumidor, permaneça uma questão crítica, mas pouco explorada, tanto na pesquisa *multichannel* quanto na *omnichannel* (Trenz, Veit e Tan, 2020).

2.2 EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

A Internet mudou drasticamente os comportamentos de compra e os hábitos de compra do consumidor e abalou o cenário do varejo. Os consumidores usam os canais que atendem às suas necessidades em um determinado momento para ter uma experiência de compra aprimorada, tornando necessário detectar comportamentos *multichannel* e *omnichannel* e identificar as variáveis que influenciam ou predizem a preferência de canal entre os compradores (Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021). A experiência do cliente continua a ser um tema em alta já que os consumidores desenvolveram uma voz de autoridade nas mídias sociais que pode ser usada para exigir melhores experiências das empresas com as quais fazem negócios (Siqueira *et al.*, 2020). A atenção do consumidor é um recurso escasso pelo qual as empresas competem, logo, grande parte do trabalho dos varejistas é gasto na tentativa de atrair a atenção do cliente (Cortinas *et al.*, 2019).

Para que as trocas relacionais se desenvolvam e persistam, é importante estabelecer um vínculo que traga benefícios mútuos tanto para varejistas quanto para consumidores. Para isso, o empoderamento do cliente, a confiança e a satisfação estão entre os principais fatores impactantes para estabelecer relações bem-sucedidas entre varejistas e consumidores (Lim *et al.*, 2022). A avaliação e compreensão das percepções de qualidade no atendimento ao cliente tem sido um tema de grande interesse para acadêmicos e profissionais desde a década de 1980. Muitas pesquisas de qualidade de serviço vêm a qualidade de serviço como estática, objetivamente mensurável e dualista, entretanto, estudos demonstram que também é possível reconhecer a qualidade do serviço como um fenômeno dinâmico, subjetivo e pluralista (Patten *et al.*, 2020).

O termo jornada do cliente geralmente se refere a um processo ou sequência pela qual um cliente passa para acessar ou usar uma oferta de uma empresa (Følstad e Kvale, 2018). Usar as jornadas do cliente como impulsionador das operações de negócios difere das abordagens

tradicionais, que focam na perspectiva corporativa e negligenciam a visão do cliente (Tueanrat, Papagiannidis e Alamanos, 2021). Ainda segundo os autores, o conceito coloca os clientes no centro, tornando-se uma estrutura útil para avaliar a experiência do cliente em qualquer contexto de serviço. A análise das jornadas do cliente é útil para destacar momentos críticos de serviço e pontos de contato que são significativos para a formação da experiência do cliente.

Existem vários estágios discerníveis ao longo da jornada do cliente através do processo de compra: o estágio de pré-compra em que o consumidor busca e analisa informações antes de fazer uma escolha; a etapa de compra em que o consumidor realiza a compra; e as etapas de pós-compra, que incluem o uso de serviços de atendimento ao cliente ou sites de avaliação de clientes (Cortinas *et al.*, 2019). À medida que vivenciam essas etapas cumprindo seus objetivos, os consumidores respondem aos estímulos apresentados pelos diversos canais (Cortinas *et al.*, 2019).

A definição de experiência do consumidor está associada àquela que se origina a partir de um conjunto de interações entre um cliente e um produto, uma empresa, ou parte de sua organização, que provocam uma reação. Esta experiência é estritamente pessoal e implica o envolvimento do cliente em diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, física e espiritual) (Gentile, Spiller e Noci, 2007). A construção da experiência do cliente é de natureza holística e envolve as respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas do cliente ao varejista. Essa experiência é criada não apenas pelos elementos que o varejista pode controlar (por exemplo, interface de serviço, ambiente de varejo, sortimento, preço), mas também por elementos que estão fora do controle do varejista (por exemplo, influência de outros, propósito de compra) (Verhoef *et al.*, 2009). As escolhas dos consumidores são impulsionadas pela maximização do valor percebido em cada ponto de contato e transação ao longo do processo de compra (Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021).

2.2.1 Comportamento do consumidor

Muitos pesquisadores argumentam que o aumento da globalização está reduzindo a homogeneidade dos comportamentos do consumidor dentro dos países, ao mesmo tempo em que aumenta a comunalidade entre os países (Rajagopal, 2011). O processo de compra online é completamente diferente do processo de compra tradicional (Yuruk-Kayapinar, 2020). Assim, os comportamentos do consumidor no ambiente *multichannel* se tornaram cada vez mais complexos (Heitz-Spahn, 2013). Ademais, o uso crescente de tecnologias computacionais e móveis e canais de varejo *online* levou a mais mudanças no comportamento dos consumidores, transformando-os em consumidores *omnichannel* (Yuruk-Kayapinar, 2020).

Um grande impacto da economia digital é que os clientes estão constantemente conectados; a qualquer hora, em qualquer lugar, de qualquer maneira. Cada cliente tem uma capacidade contínua de interagir com amigos, familiares, colegas, equipes, fornecedores ou outros clientes durante a escolha, seleção ou compra de um produto ou serviço. Portanto, tem-se uma quarta geração de *e-commerce*, liderada por gerações mais jovens e altamente influentes, onde o cliente está realmente no controle, estes são considerados Consumidores 4.0 (Wereda e Woźniak, 2019). Ainda segundo os autores, o Consumidor 4.0 apresenta características pessoais como individualismo, impaciência, não é leal a produtos ou marcas e é informado, ademais, trata-se de um cliente muito exigente e que possui altas expectativas no processo de venda.

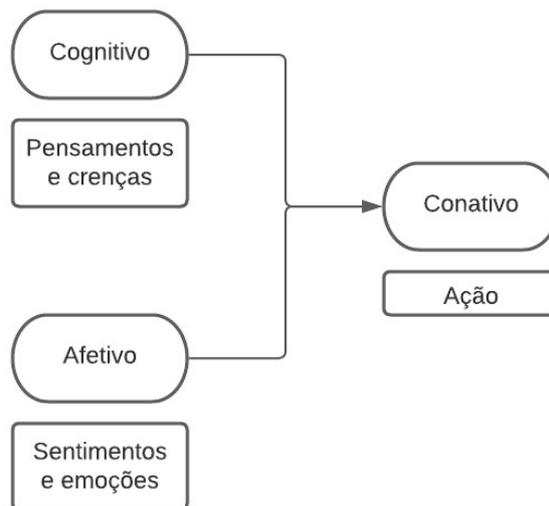
Se tratando dos consumidores digitais, de acordo com Yuruk-Kayapinar (2020), o que os caracteriza é que são melhores no uso de mídia digital, querem tudo de uma vez; querem controlar tudo; são mutáveis; e conversam muito entre si para compartilhar suas experiências e manter contato. Ou seja, os consumidores online começam a coletar informações sobre o produto ou marca que pretendem comprar, no entanto, ao contrário dos consumidores tradicionais, eles usam a tecnologia para isso. Eles são mais propensos a mudar suas atitudes e crenças para usar e adotar a tecnologia, portanto, diferentemente dos consumidores tradicionais, as fontes de informação também podem mudar e são influenciadas por diversos fatores. Assim, suas crenças sobre um produto, serviço ou informação são moldadas por meio de diferentes canais. Os níveis e canais de acesso à tecnologia e produtos são eficazes em seu processo de tomada de decisão, onde comparam e compram produtos, satisfazem suas necessidades e se fidelizam (Shareef, Dwivedi e Kumar, 2016; Yuruk-Kayapinar, 2020).

Os consumidores navegam pelos canais de uma maneira que lhes convém em qualquer ocasião de compra específica e esperam que os varejistas sejam acessíveis em todos os pontos de contato (Wolny e Charoensuksai, 2014). De modo geral, espera-se aproveitar as características específicas de cada canal e satisfazer suas necessidades de compras (Heitz-Spahn, 2013). Os clientes esperam um serviço ou experiência consistente, uniforme e integrado, independentemente do canal que utilizam; eles estão dispostos a alternar facilmente entre os canais - loja tradicional, online e móvel - dependendo de suas preferências, sua situação atual, a hora do dia ou a categoria do produto (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016).

Consequentemente, o mercado deixa de ter uma estratégia centrada no produto, em que os produtos eram os elementos projetados para atender os consumidores-alvo, e passa a ter um foco no consumidor, de modo que as experiências do consumidor, o gerenciamento de informações e a análise preditiva são os principais fatores. Os fatores desse sistema e seus relacionamentos são planejados proporcionando uma experiência emocional e especial aos

consumidores e agregando valor a eles (Yuruk-Kayapinar, 2020). Semelhante às dos consumidores tradicionais, as experiências do consumidor digital são divididas em três dimensões que são as experiências cognitivas (imagens mentais), afetivas (respostas emocionais) e conativas (intenção derivada) (Darley, Blankson e Luethge, 2010), essas são apresentadas na Figura 2. Segundo (Yuruk-Kayapinar, 2020), as experiências cognitivas incluem pensamentos, crenças, memória, imagens e fantasias, enquanto as experiências afetivas são sobre sentimentos, emoções e humores. Por fim, as experiências conativas definem as intenções de compra e são o resultado de experiências cognitivas e afetivas.

Figura 2: Dimensões da experiência do consumidor



Fonte: Autora

Os consumidores digitais decidem comprar ou não um produto/serviço com base em seus pensamentos, sonhos, crenças, emoções e seus modos atuais. Portanto, esses tipos de experiências refletem o que um consumidor está passando durante suas jornadas de compras online. Assim, os consumidores digitais ganham uma experiência diferente a cada compra, o que se reflete em seu comportamento pós-compra (Yuruk-Kayapinar, 2020). Schröder e Zaharia (2008) identificam quatro principais motivos de compra: consumidores que consideram as compras como um processo racional de solução de problemas; clientes que querem comprar livre de constrangimentos externos, a qualquer hora e independentemente da localização; consumidores que compram além da mera aquisição de bens, mas sim que levam ao prazer; e consumidores que têm incerteza quanto as consequências negativas da compra.

A jornada do cliente pode ser definida como a descrição da experiência que o cliente passa, em que diferentes pontos de contato caracterizam a interação do cliente com a marca,

produto ou serviço de interesse (Wolny e Charoensuksai, 2014). De acordo com Wolny e Charoensuksai (2014) as jornadas podem ser classificadas como jornada impulsiva, jornada balanceada e jornada considerada. Durante jornadas impulsivas, os clientes tendem a gastar menos tempo procurando informações. Em vez disso, eles se referem à sua experiência anterior, seus amigos e testes de produtos como fontes de informação para tomar decisões de compra rápidas. Na jornada balanceada os clientes iniciam sua intenção de compra por meio de emoções e apoiam sua decisão por meio de avaliação cognitiva. Eles geralmente verificam as informações que encontram em várias fontes diferentes em canais e plataformas para chegar a uma decisão de compra. As jornadas consideradas têm um estágio de pré-compra estendido, em que são coletadas informações de várias fontes, incluindo notícias, blogs de resenhas de produtos e amigos, que são armazenadas em seu banco de dados pessoal. Esta informação é então usada para avaliar as escolhas quando surge uma necessidade ou desejo (Wolny e Charoensuksai, 2014). Os 3 tipos de jornada podem ser melhor comparados na Tabela 2.

Tabela 2: Tipos de jornada de compra

	Jornada Impulsiva	Jornada Balanceada	Jornada Considerada
Canais para reconhecimento da necessidade	Amigos e produto em exposição	Amigos, influenciadores, celebridade, produto em exposição, propagandas e loja online	Navegação regular e teste do produto
Reconhecimento da necessidade	Influenciado por humor e exposição	Influenciado por emoções e apoiada por avaliação	Influenciada por alto ganho de informação (mesmo sem intenção inicial)
Busca de informação	Depende pouco tempo para busca de informação	Busca de informação prolongada	Busca de informação prolongada

Fonte: Autora

Ainda, os autores Wolny e Charoensuksai (2014) diferenciam a jornada do cliente do processo de decisão de compra. Enquanto a jornada do cliente tem uma estrutura não linear, reflete impulsos cognitivos, emocionais e comportamentais e envolve todos os pontos de contato e canais com os quais os clientes se relaciona em uma jornada de compra. O processo de tomada de decisão do consumidor tem uma estrutura linear, reflete impulsos cognitivos e se resume aos estágios hierárquicos pelos quais os clientes passam para chegar a uma decisão de compra.

2.2.2 Tomada de decisão do consumidor

Os consumidores tomam decisões com base em critérios racionais ou em emoções, o que pode levar a experiências diferentes nas percepções do consumidor (Radzevičė e Banytė, 2020). Na era da fragmentação multimídia e da mudança no varejo, os consumidores recuperaram o controle de seus processos de tomada de decisão dos varejistas (Heitz-Spahn, 2013). De acordo com Heitz-Spahn (2013), em um ambiente de varejo, o empoderamento do consumidor envolve o controle do consumidor sobre a escolha dos varejistas durante seu processo de tomada de decisão. O empoderamento do consumidor pode surgir em um varejo *multichannel*, de modo que os consumidores exibam seu poder durante as etapas de tomada de decisão, trocando de canais e de varejistas, selecionando o produto que melhor se adapta às suas necessidades ou adotando um comportamento de *cross-channel free-riding*, ou seja, alternância entre canais varejistas (Heitz-Spahn, 2013).

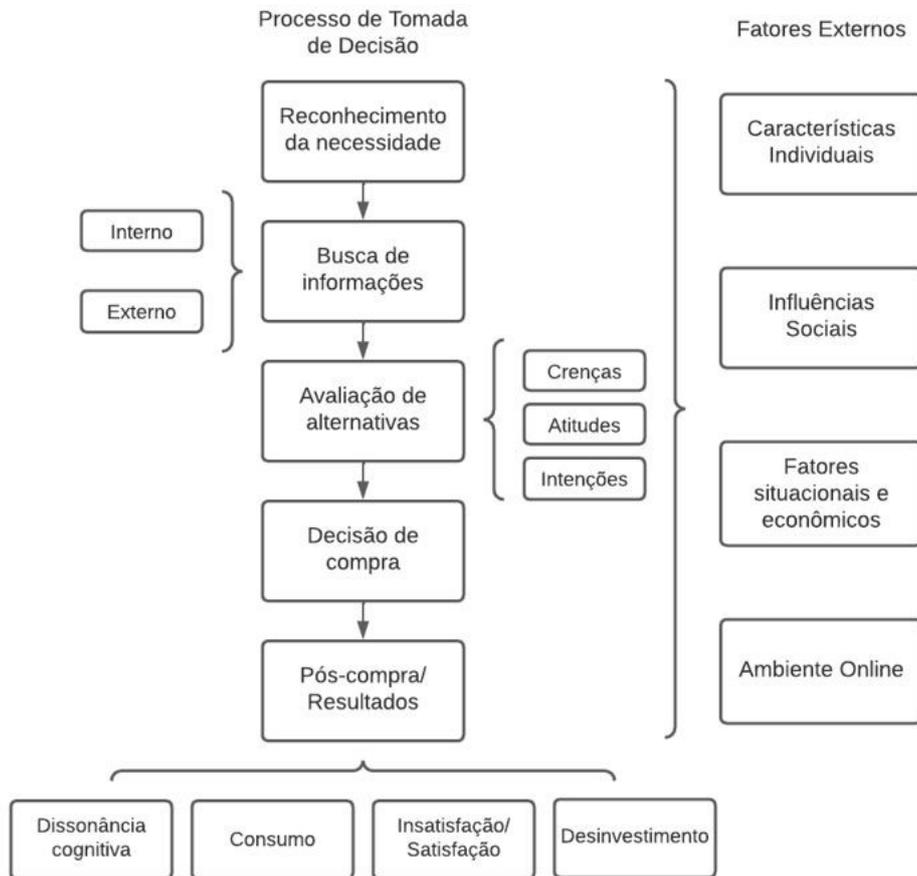
Foi reconhecido que a extensão do envolvimento em uma decisão de compra tem um impacto na duração e nos estágios do processo de tomada de decisão (Wolny e Charoensuksai, 2014). Segundo Wolny e Charoensuksai (2014) a compra de alto envolvimento é a compra de produtos mais caros, como um carro. Nesse modelo de compra, os consumidores digitais vivenciam detalhadamente todos os processos de compra, desde a identificação do problema, a busca de informações, avaliação e decisão de compra até o pós-compra, enquanto os consumidores digitais com baixo envolvimento não se esforçam muito para comprar um produto/serviço. O baixo envolvimento refere-se aos esforços e participação nos produtos que os consumidores compram diariamente.

Os modelos existentes de tomada de decisão do consumidor foram desenvolvidos em dias pré-internet (Wolny e Charoensuksai, 2014). Ao se tratar da tomada de decisão do cliente, a literatura existente converge ao caracterizá-la com cinco etapas pelas quais se espera que o consumidor passe durante o processo: reconhecimento da necessidade, busca de informações e processamento de informações, avaliação de alternativas pré-compra, decisão de compra e pós-compra/resultados (Darley, Blankson e Luethge, 2010; Schröder e Zaharia, 2008; Wolny e Charoensuksai, 2014). Por ser uma representação esquemática dos estágios cognitivos do consumidor, é particularmente aplicável a “produtos de alto envolvimento” (Wolny e Charoensuksai, 2014).

Ademais, (Darley, Blankson e Luethge, 2010) associam as influências externas ou ambientais nas etapas do processo de decisão, sendo elas: características individuais, como motivos, valores, estilo de vida e personalidade; influências sociais, como cultura, grupo de referência e família; fatores situacionais e econômicos; e ambiente online, como a interface,

qualidade, experiência e satisfação de um web site. O modelo do processo de tomada de decisão pode ser visto na Figura 3.

Figura 3: Processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Darley, Blankson e Luethge (2010).

Ainda associado ao processo de tomada de decisão do cliente, é reconhecido o modelo S-O-R (Stimulus-Organism-Response – no português “Estímulo-Organismo-Resposta”). Nele, um estímulo é conceituado como uma influência que desperta o indivíduo e, assim, influencia estados internos do organismo. Segundo a psicologia ambiental, esses estímulos ambientais resultam em respostas que podem ser comportamentos de “aproximação” ou “evitação” (Paz e Delgado, 2020). Turley e Milliman (2000) usaram o modelo S-O-R para descrever esses conceitos, sendo o comportamento de aproximação uma resposta positiva ao ambiente, na qual sente-se a necessidade de permanecer naquele ambiente e explorá-lo, enquanto no comportamento de evitação não se deseja permanecer na loja ou explorá-la.

No contexto das vendas online, os estímulos são definidos como a soma total de todas as pistas visíveis e audíveis para o consumidor online. Ao contrário dos estímulos físicos presentes em uma loja de varejo tradicional, um ambiente de vendas de varejo online carece de

algumas das dimensões (temperatura, cheiro ou textura), que estimulam as diversas áreas ligadas a esses sentidos (Paz e Delgado, 2020).

2.2.3 Drivers da experiência do consumidor

De acordo com Heitz-Spahn (2013), no comportamento de compras *multichannel*, os consumidores selecionam diferentes canais em cada estágio do processo de decisão. Os estudos do autor demonstram que alternância entre canais em um ambiente de varejo *multichannel* é um fenômeno crescente, uma vez que em suas pesquisas mais de 67% dos entrevistados da amostra adotaram comportamentos de *free-riding* (alternância entre canais) para a compra de um bem durável e mais de 50% deles se envolveram em algum comportamento de *free-riding* de modo geral.

Segundo Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo (2016), a intenção de compra de um consumidor em uma loja *omnichannel* é influenciada pela inovação pessoal, expectativa de esforço e expectativa de desempenho. A inovação pessoal é definida como o grau em que uma pessoa prefere experimentar novos e diferentes produtos ou canais e buscar novas experiências que exijam uma busca mais ampla. A expectativa de esforço é o grau de facilidade associado ao uso de diferentes pontos de contato pelos consumidores durante o processo de compra. A expectativa de desempenho é definida como o grau em que o uso de diferentes canais e/ou tecnologias durante a jornada de compra trará benefícios aos consumidores na hora de comprar.

Durante a jornada de compra, os clientes avaliam um produto ou serviço para selecionar aquele que atende às necessidades utilitárias e hedônicas com os custos mais baixos em relação aos benefícios (Heitz-Spahn, 2013). Segundo o autor, os motivos utilitários e hedônicos específicos demonstraram sua principal influência nas compras, como conveniência, necessidade de flexibilidade/independência; comparação de preços e prazer de compras.

Xu, Lin e Shao (2010) descobriram que a característica que mais afeta os consumidores digitais é o risco percebido do consumidor online. Pavlou e Gefen (2005) argumentam que existem cinco fatores principais que afetam a psicologia dos consumidores digitais, que são as intenções de transação, os prêmios de preço, a confiança, o risco percebido e a eficácia percebida das estruturas institucionais. Segundo Cledes, Gan e Zhang (2014), os fatores que afetam o comportamento dos consumidores no ambiente digital são: risco percebido, recursos do consumidor, qualidade do serviço, normas subjetivas, variedade de produtos, conveniência e fatores do site. Da mesma forma, Gong e Maddox (2011) examinaram os cinco fatores em sua busca, são eles: resultado de pesquisa, resultado de avaliação, tempo de entrega, intenções de busca de preço e percepções de risco do canal.

Marmol e Fernandez (2019) afirmam que os *drivers* da escolha do canal durante o processo de tomada de decisão que mais destacam-se são disponibilidade de estoque, personalização, ambiente, preço e conveniência. Enquanto de acordo com Radzevičė e Banytė (2020), os *drivers* mais comuns na literatura analisada são orientação de preço, conveniência, necessidade de toque, disponibilidade, categoria de produto, risco percebido, segurança e confiança. A Tabela 3 sumariza os fatores que influenciam na experiência do consumidor encontrados na literatura.

Tabela 3: *Drivers* da experiência do consumidor

<i>Drivers</i>	<i>Autor</i>
Alternância entre canais	(Heitz-Spahn, 2013)
Ambiente	(Marmol e Fernandez, 2019)
Categoria do produto	(Radzevičė e Banytė, 2020)
Comparação de preços	(Heitz-Spahn, 2013); (Gong e Maddox, 2011); (Marmol e Fernandez, 2019)
Confiança	(Pavlou e Gefen, 2005); (Radzevičė e Banytė, 2020)
Conveniência	(Heitz-Spahn, 2013); (Clemes, Gan e Zhang, 2014); (Marmol e Fernandez, 2019); (Radzevičė e Banytė, 2020)
Disponibilidade do estoque	(Marmol e Fernandez, 2019); (Radzevičė e Banytė, 2020)
Eficácia percebida das estruturas institucionais	(Pavlou e Gefen, 2005)
Fatores do site	(Clemes, Gan e Zhang, 2014)
Flexibilidade/ Independência	(Heitz-Spahn, 2013)
Intenções de transações	(Pavlou e Gefen, 2005)
Necessidade de toque	(Radzevičė e Banytė, 2020)
normas subjetivas	(Clemes, Gan e Zhang, 2014)
Personalização	(Marmol e Fernandez, 2019)
Prazer de compras	(Heitz-Spahn, 2013); (Radzevičė e Banytė, 2020)
Qualidade do serviço	(Clemes, Gan e Zhang, 2014)
Recursos do consumidor	(Clemes, Gan e Zhang, 2014)

Risco percebido	Pavlou e Gefen (2005); Xu, Lin e Shao (2010); (Clemes, Gan e Zhang, 2014); (Gong e Maddox, 2011); (Radzevičė e Banytė, 2020)
Segurança	(Radzevičė e Banytė, 2020)
Tempo de entrega	(Gong e Maddox, 2011)
Variedade de produtos	(Clemes, Gan e Zhang, 2014)

Fonte: Autora

2.3 EXPERIÊNCIA *OMNICHANNEL*

Ambos os ambientes (*online* e *offline*) podem aproveitar as vantagens de suas experiências únicas para auxiliar no conhecimento sobre seus consumidores e continuar a melhorar o desenvolvimento de experiências significativas para o cliente *omnichannel* (Siqueira *et al.*, 2020). De fato, essas tecnologias mudam tanto a forma como os consumidores acessam e consomem informações, quanto a maneira como as empresas e organizações chegam aos clientes e entregam seus serviços (Pantano e Priporas, 2016). No entanto, o componente crítico de todo esse processo é o cliente que agora habita dois mundos (Siqueira *et al.*, 2020). Fornecer uma experiência perfeita ao cliente no varejo *omnichannel* é fazer um esforço para entender as novas expectativas desses clientes, incluindo conhecê-los bem, fornecendo tratamentos personalizados e orquestrando as experiências do consumidores em todos os pontos de contato (Shi *et al.*, 2020).

Na prática, os varejistas estão obtendo uma ampla gama de benefícios ao adotar o modelo de negócios *omnichannel*, como aumentar a fidelidade do consumidor (Zhang *et al.*, 2019), motivar o comportamento de compra (Yan *et al.*, 2019), aumentar o prazer de comprar e melhorar valor percebido (Pagani, Racat e Hofacker, 2019; Shi *et al.*, 2020). Um sistema *omnichannel* eficaz é frequentemente implementado por meio da integração de dados do consumidor em todas as plataformas de varejo para fornecer aos consumidores uma experiência de compra atraente e personalizada durante todo o processo de compra (Cheah *et al.*, 2022). Contudo, os custos para atender às demandas dos clientes são muito altos, principalmente se o varejista continuar mantendo lojas físicas, o que torna a sustentação do negócio mais desafiadora do que nunca (Kopot e Cude, 2021).

De fato, os consumidores de hoje estão buscando uma experiência de varejo perfeita enquanto interagem simultaneamente com canais de comércio *offline* e *online* (Fiestas e Tuzovic, 2021). Nesse contexto, os consumidores estão cada vez mais usando smartphones durante sua jornada de compra (Verhoef, Kannan, P. K. e Inman, 2015), transformando a forma

como os consumidores pesquisam, experimentam e compram mercadorias enquanto interagem com os varejistas durante sua jornada de compra (Kokho Sit, Hoang e Inversini, 2018). A pesquisa de (Verhoef, Kannan e Inman, 2015) ratifica isso ao constatar que não só surgiram novos canais de varejo que fazem uso de dispositivos móveis, como smartphones, tablets e plataformas de compras (ou seja, mídias sociais), mas também que o comportamento do consumidor mudou devido a esse ambiente onipresente, além de as dimensões de tempo e espaço.

Como resultado dos novos canais, os consumidores desenvolveram novas atividades de compra tanto em seus processos de decisão e busca, quanto em suas formas de abordar as lojas de varejo (Bäckström e Johansson, 2017). O comportamento do consumidor em tal contexto está se tornando cada vez mais complexo, pois os clientes usam combinações desses múltiplos canais e pontos de contato com as empresas ao longo do que é conhecido como jornada do cliente para satisfazer suas necessidades e requisitos de compra (Cortinas *et al.*, 2019). Esses tipos de compradores são conhecidos como *omnishoppers* e esperam uma experiência perfeita em todos os canais (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016). Portanto, a compreensão de como o processo de compra do consumidor atual evoluiu é essencial para as empresas confrontadas com o design e a gestão desses canais e pontos de contato (Beck e Rygl, 2015).

O consumidor hoje pode explorar informações detalhadas antes de realizar uma compra, como a localização de outro shopping, produtos com preço e qualidade mais atrativos e assim por diante, independentemente das formas de canais de compra, seja *online* ou *offline* (Park e Lee, 2017). Segundo Lee e Jung (2020), devido a essa transformação do modelo de varejo, o processo de tomada de decisão dos consumidores se torna mais complicado e cria diferentes paradigmas de compra, como o *channel hopping*, ou salto entre canal. Ainda de acordo com os autores, este é definido como a criação de uma experiência em que os consumidores começam o processo de compra em um canal e continuam em outro antes de concluir sua transação, de modo a atender diversas necessidades uma vez que garante o acesso a vários canais disponíveis. Na Tabela 4, determinam-se três comportamentos relevantes para a experiência *omnichannel*.

Tabela 4: Comportamentos relevantes na experiência *omnichannel*

Comportamentos relevantes para a experiência <i>omnichannel</i>	Descrição	Referência
Zero Moment of Truth (ZMOT) - “Momento zero da verdade”	Refere-se à primeira exposição que um usuário tem a um produto ou serviço por meio de várias redes de mídia social	(Wolny e Charoensuksai, 2014)
Showrooming	É o comportamento do consumidor que analisa um produto físico na loja, mas decide comprá-lo online, possivelmente devido à facilidade de comparação de preços	(Wolny e Charoensuksai, 2014)
Webrooming	É o comportamento do consumidor de pesquisar on line em um dispositivo fixo ou móvel, mas o produto é comprado na loja física	(Wolny e Charoensuksai, 2014)

Fonte: Autora

Ademais, os sites de comparação são mecanismos de busca verticais que oferecem informações úteis aos consumidores agregando convenientemente produtos de vários varejistas em um só lugar (Laffey e Gandy, 2009). Eles afetam o comportamento dos consumidores alterando seus processos de busca e tomada de decisão, uma vez que os consumidores procuram e comparam alternativas em diferentes sites alternando entre eles para realizar uma única compra (Karimi, 2021).

As empresas devem começar a considerar a congruência da experiência do cliente ao mudar de um canal para outro e se estão mantendo a uniformidade e consistência da marca em atributos específicos de marketing em cada canal, de modo a aumentar o valor no processo de compra do consumidor (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016). Paz e Delgado (2020) salientam a importância de explorar a evolução e adaptação dos vários modelos de comportamento de compra com base nos estímulos recebidos pelos consumidores a partir do cenário em que decorre a sua experiência geral de compra. Segundo Gawor e Hoberg (2019), entender o comportamento do consumidor é um dos principais desafios ao projetar estratégias de varejo no ambiente online atual a fim de tornar a oferta de opções de atendimento eletrônico adequadas, eficientes e confiáveis, o que é nitidamente crucial para o sucesso econômico duradouro dos varejistas *omnichannel*.

Shi *et al.* (2020) reconhecem a necessidade de desenvolver uma conceituação específica e refinada da experiência do cliente *omnichannel*. Quando se trata de estudos sobre uma visão de ponto do consumidor, alguns trabalhos já se concentram nos comportamentos do cliente em ambientes *omnichannel*, como a intenção de seleção de canais (Xu e Jackson, 2019a)

experiência do cliente *omnichannel* (Kazancoglu e Aydin, 2018) e intenção de compra *omnichannel* (Shi *et al.*, 2020). Ainda assim, é preciso aprimorar a compreensão de como os varejistas se relacionam com as experiências dos consumidores na loja, em particular em uma situação como a atual, quando a loja física de varejo enfrenta condições de mudança (Bäckström e Johansson, 2017).

3 MÉTODOS

O presente capítulo tem como objetivo a descrição e classificação dos procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, a fim de esclarecer as etapas e características dos processos realizados para maior compreensão do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DE PESQUISA

Os métodos científicos são caracterizados como um processo gradual por meio do qual os cientistas produzem evidências robustas aplicando práticas e métodos específicos a fim de validar suas pesquisas (Maxwell Ferreira de Oliveira, 2011). Trata-se de uma ferramenta para ilustrar esquematicamente as etapas específicas que os cientistas seguem em suas investigações. A escolha dos métodos geralmente depende da natureza da questão que os cientistas colocam, bem como da disponibilidade de ferramentas e métodos em um determinado momento (Ioannidou e Erduran, 2021).

Para melhor compreensão deste trabalho, faz-se necessária a classificação deste de acordo com sua área de pesquisa, procedimentos técnicos, natureza e propósito. Quanto à área de pesquisa, o estudo em questão enquadra-se na área de Logística e subárea de Cadeia de Suprimentos (ABEPRO, 2018). Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, optou-se pela realização de uma revisão de literatura, caracterizada como teórico-conceitual. Portanto, se estabelece uma coleta e análise de dados secundários. Consequentemente, de acordo com a abordagem do problema, pode-se definir uma natureza de classificação qualitativa. Analogamente, da perspectiva do propósito, a análise tem caráter exploratório.

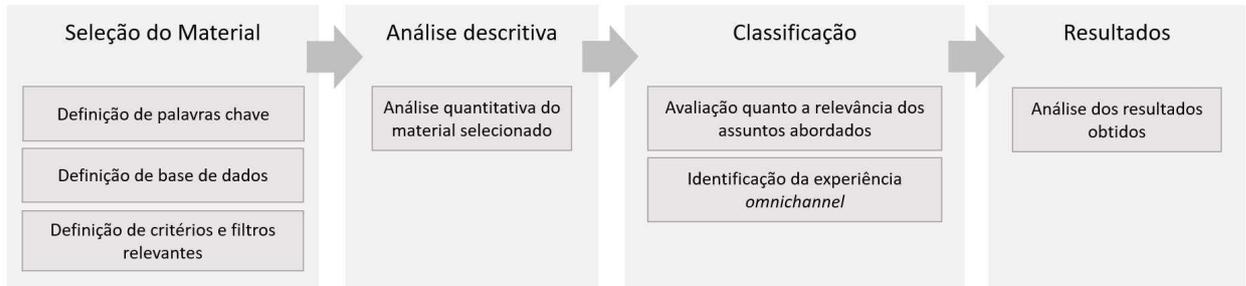
3.2 ETAPAS DE PESQUISA

A pesquisa exploratória tem como objetivo de encontrar, esclarecer e explorar alternativas de conceitos e ideias, buscando adquirir mais conhecimento sobre o fenômeno procurado, de modo a aumentar a familiaridade do pesquisador com o objeto de pesquisa (Maxwell Ferreira de Oliveira, 2011). Isto pode ser realizado pelo levantamento de fontes secundárias, como é o caso da revisão de literatura.

A revisão de literatura pode ser caracterizada como a junção de concepções estudadas por diferentes autores sobre um tema específico, obtida utilizando-se da literatura pré-existente, a fim de elencar, identificar e caracterizar o tema do trabalho que está sendo realizado (Brizola e Fantin, 2016). Esta pesquisa busca compreender como a estratégia *omnichannel* impacta na experiência do consumidor e em seu processo de tomada de decisão e para isso emprega o método da revisão de literatura. Com esse propósito, é feita uma adaptação a partir da

combinação do método utilizado por Govindan e Bouzon (2018) e o método PRISMA de Moher *et al.* (2009). As etapas do trabalho podem ser divididas de acordo com a Figura 4.

Figura 4: Etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado de Govindan e Bouzon (2018) e Moher *et al.* (2009).

3.2.1 Seleção de material

Para a seleção do material que compõe o portfólio referente a experiência *omnichannel*, a primeira etapa é a escolha de termos de busca que limitem os resultados por meio de inclusão e exclusão (Brizola e Fantin, 2016). Portanto, foram realizadas buscas estruturadas por meio de palavras-chave, sendo a primeira uma varredura horizontal com foco em experiência do cliente e sua relação com o contexto *omnichannel*. Em uma revisão de literatura faz-se necessária a compreensão da amplitude do trabalho pretendido, de modo que a definição do tema central do estudo é fundamental (Brizola e Fantin, 2016). Em virtude disso, essa primeira busca teve um caráter mais exploratório, de modo que fosse possível compreender o objetivo do estudo e demarcar melhor o tema da pesquisa e as palavras-chave que poderiam ser utilizadas. Ela foi realizada na base de dados *Google Scholar*, em função da dimensão do portfólio oferecido e permitiu uma melhor estruturação do objetivo de pesquisa definido.

A partir disso, foi possível definir os termos de pesquisa e passar para a segunda busca, caracterizada por uma varredura vertical. Logo, a fim de responder os objetivos da pesquisa e realizar um estudo aprofundado do assunto, foram utilizadas as bases de dados das plataformas *Scopus* e *Web of Science*, devido a existência de ferramentas de busca avançadas que permitam uma pesquisa estruturada a fim de delimitar o alcance dos resultados de acordo com o que é proposto no trabalho.

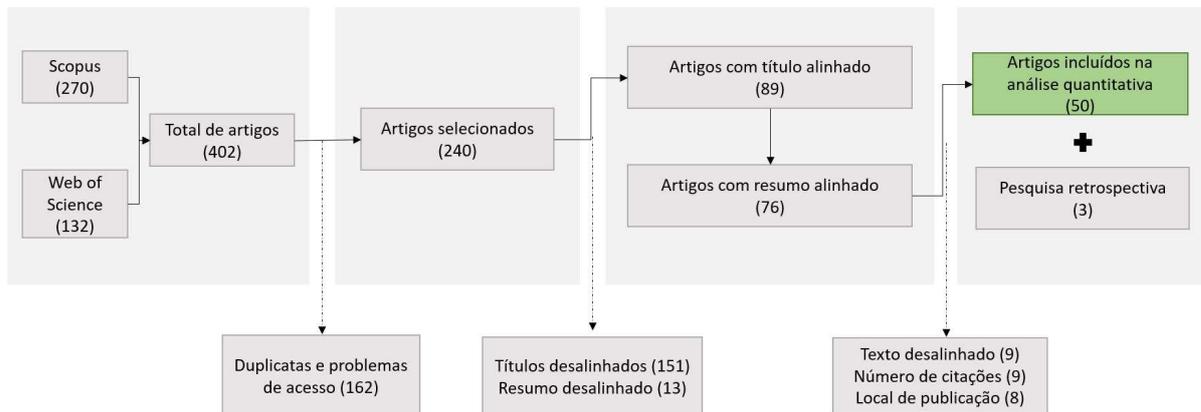
O período foi delimitado a partir do ano de 2016, uma vez que o fenômeno *omnichannel* tem sua crescente em torno dessa data. Além disso, utilizou-se o filtro de área do estudo, aplicado para Negócios, Gestão e Contabilidade, Ciências Sociais e Engenharia, por exemplo, a fim de excluir obras que fujam muito do assunto pesquisado, como no caso de

engenharia química e ciência dos materiais. Ademais, as palavras chaves escolhidas para garantir um bom alcance de resultados uniram os temas Experiência do Consumidor, Tomada de Decisão de Compra e Varejo *Omnichannel*, utilizando-se de possíveis variações. Assim, foram utilizados os termos “Omnichannel” ou “Multichannel” e suas variações “Omni channel”, “Omni-channel” e “Multi channel”. Juntamente optou-se pelos termos “Consumer behavior”, “Consumer engagement”, “Consumer habit”, “Consumer intention”, “Shopping intention” ou “Consumer decision-making” e as variações “Buying behavior”, “Consumer purchase intention” e “Consumer decision making”.

Com a pesquisa realizada, seguiram-se algumas etapas a fim de garantir um alinhamento entre os objetivos do presente estudo e dos resultados da busca. A partir dessa busca integrada obteve-se um total de 270 resultados pela plataforma *Scopus* e 132 pelo *Web of Science*, totalizando 402 obras. Dessas, foi feita uma eliminação de duplicatas e de estudos que apresentaram dificuldade para acesso, resultando em 240 obras para análise. Dessas obras, foi realizada uma análise em função da aderência a temática do trabalho, iniciando pelo título e resumo, desconsiderando aqueles que estivessem desalinhados e posteriormente foram eliminadas as obras com texto completo desalinhado com o presente estudo. Paralelamente, levou-se em consideração alguns dados quantitativos que também serviram de delimitação para o portfólio final.

Devido ao número de artigos, duração do trabalho e limitações de tempo, os artigos foram restritos a um mínimo de três citações e às publicações em periódicos científicos e escritos em inglês ou português. No entanto, para abranger trabalhos importantes, um foco particular foi dado a artigos publicados fora desses padrões, como para publicações de 2021 e 2022 que não contemplam um mínimo de três citações. Além disso, como mencionado anteriormente, buscou-se limitar o período aos últimos seis anos, contudo, foi realizada uma pesquisa retrospectiva com base na bibliografia dos artigos selecionados, a fim de abranger materiais de relevância para a temática, foram incluídas três novas fontes de anos anteriores, porém com alto nível de citação. Como resultado, obteve-se um portfólio final que compreende 53 obras em sua base teórica. O processo de triagem para a seleção desse portfólio é apresentado na Figura 5. Por fim, no Apêndice A são apresentadas as obras encontradas.

Figura 5: Seleção do portfólio



Fonte: Autora

Uma vez que o portfólio bibliográfico foi finalizado, tem-se a etapa de análise quantitativa e de conteúdo, que compõem os resultados da revisão bibliográfica. Nessa etapa, são analisadas questões como ano das publicações, palavras-chave utilizadas, número de citações e *journals* de publicação para validação do portfólio obtido, seguindo da análise do material, que serve como base para os principais produtos do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

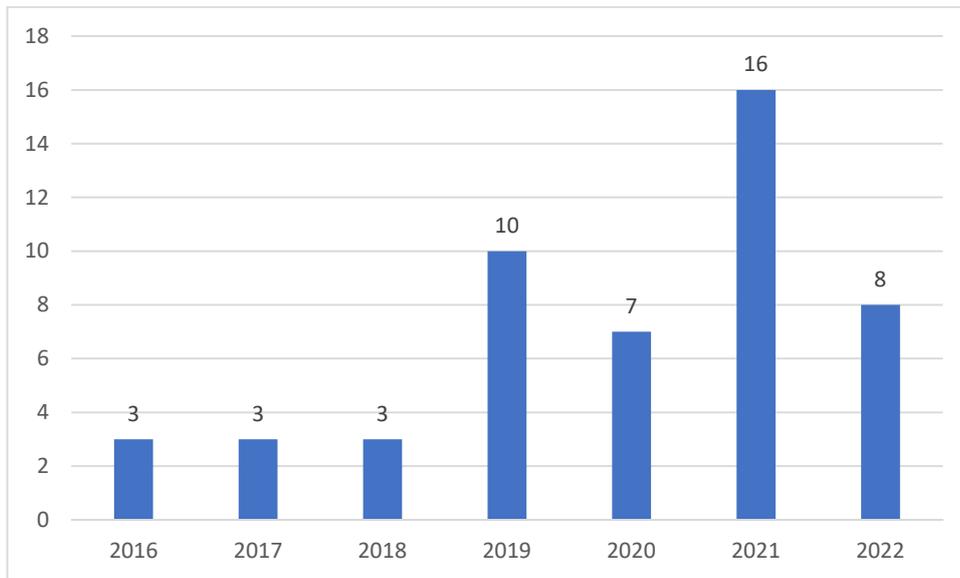
No presente capítulo, a literatura levantada é utilizada para sintetizar os estudos encontrados sobre o impacto da estratégia de *omnichannel* na experiência do cliente e na decisão de compra. Primeiramente foi feita a análise quantitativa do portfólio bibliográfico levantado. Na sequência é realizada a análise do conteúdo desse portfólio, em que primeiramente são identificados os assuntos estudados na literatura até então, posteriormente são identificados os *drivers* de compra em uma experiência *omnichannel*, considerando-se cada uma das etapas do processo de tomada de decisão do consumidor. Por fim, é proposto um *framework* conceitual que aborda os fatores encontrados de acordo com o processo de tomada de decisão do consumidor.

4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DO PORTFÓLIO

A partir da busca e triagem realizada na etapa anterior, foram levantadas 53 obras para compor o portfólio bibliográfico. Logo, para abranger o primeiro resultado da presente pesquisa, esses estudos passaram por uma análise quantitativa do material encontrado. Essa análise contempla os seguintes fatores: ano de publicação das obras, palavras chaves mais utilizadas, número de citações por publicação e número de obras por periódico, junto com seus fatores de impacto.

Começando com a análise dos anos de publicação, apesar da limitação do número de obras que constituem o portfólio, destaca-se que a maioria dos artigos levantados compreende o intervalo de 2019 e 2022. O ano de 2022, mesmo que representado, apresenta um índice mais baixo de obras por ser o ano de realização do presente trabalho, acarretando em um período de tempo muito curto para que estudos tenham sido validados cientificamente, assim como encontrou-se dificuldade para o acesso a alguns conteúdos do ano. Também se observa a diferença a partir de 2019 com relação aos anos anteriores, o que espelha a crescente que vem ocorrendo com relação ao tema de estudo, ressaltando, ainda, sua relevância. O Gráfico 1 contempla essa análise.

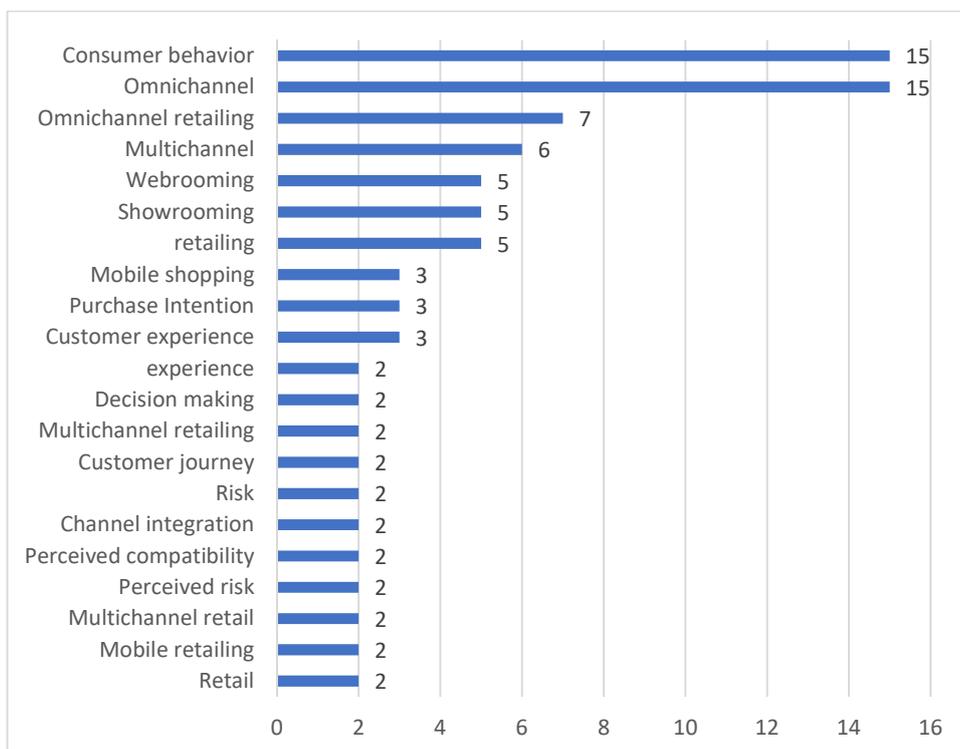
Gráfico 1: Número de publicações por ano



Fonte: Autora

Ademais, realizou-se uma análise com relação as palavras-chave utilizadas pelos autores das obras, de modo a ratificar a consistência dos temas abordados nas publicações do portfólio bibliográfico, assim como, para assistir futuras pesquisas na definição de palavras-chave. Salienta-se que as palavras-chave mais usadas foram “*Omnichannel retailing*”, “*Omnichannel*” e “*Consumer behavior*”, como pode-se observar no Gráfico 2.

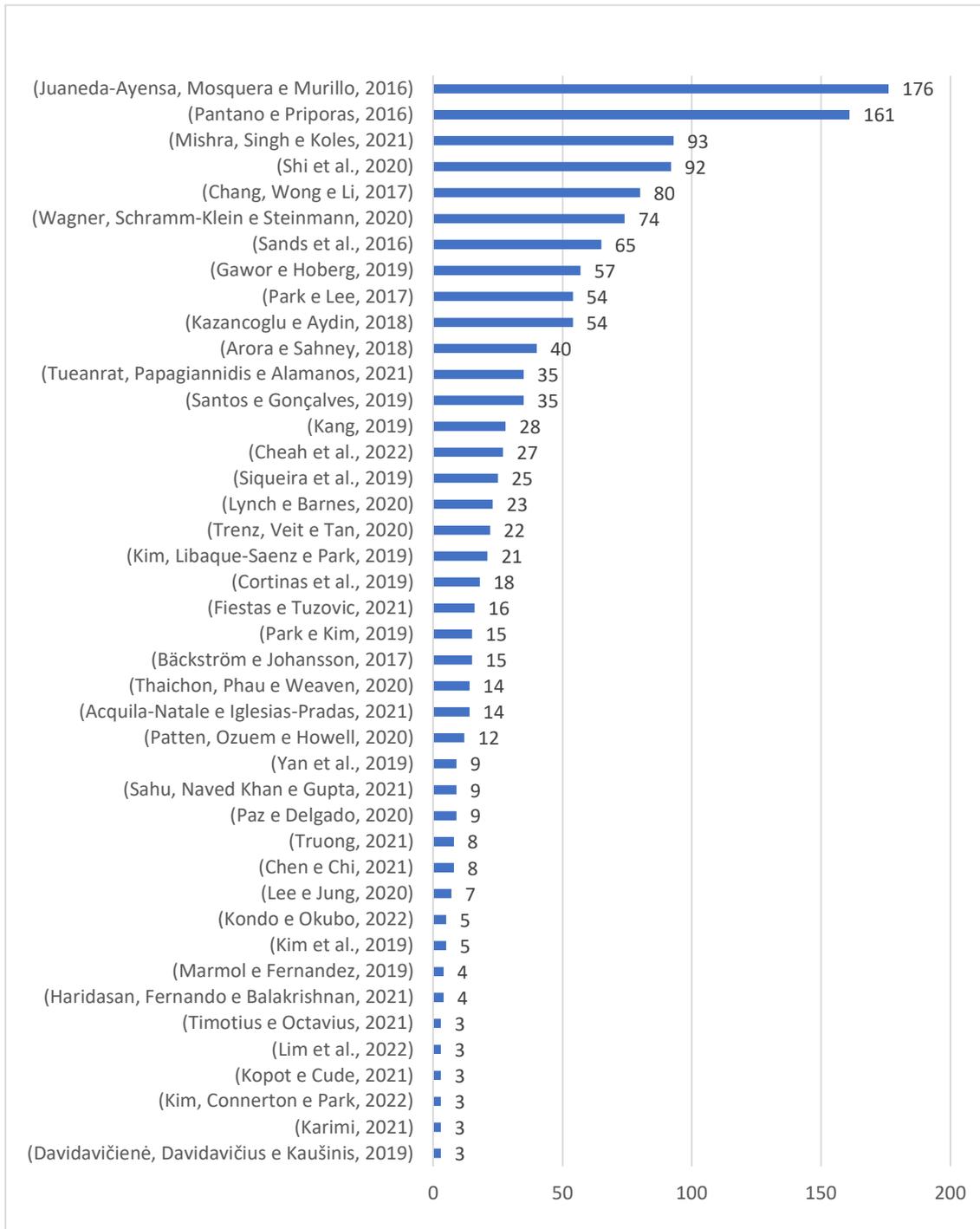
Gráfico 2: Quantidade de uso das palavras chaves



Fonte: Autora

Outra análise realizada foi quanto ao número de citações por obra a fim de verificar a relevância dessas publicações no meio científico. Como citado anteriormente, obras com número de citações inferior a três não foram consideradas, exatamente pelo fator da relevância do estudo. Assim é possível abranger obras já validadas por outros autores, garantindo maior consistência ao trabalho. No Gráfico 3 podem ser vistos os resultados dessa análise. Enfatiza-se que as obras menos referenciadas foram usadas com cautela, por haver pouca validação científica. Entretanto, visto que parte das obras foi publicada nos últimos anos tem-se um período menor para que essas tenham sido utilizadas no âmbito acadêmico.

Gráfico 3: Número de citações por obra

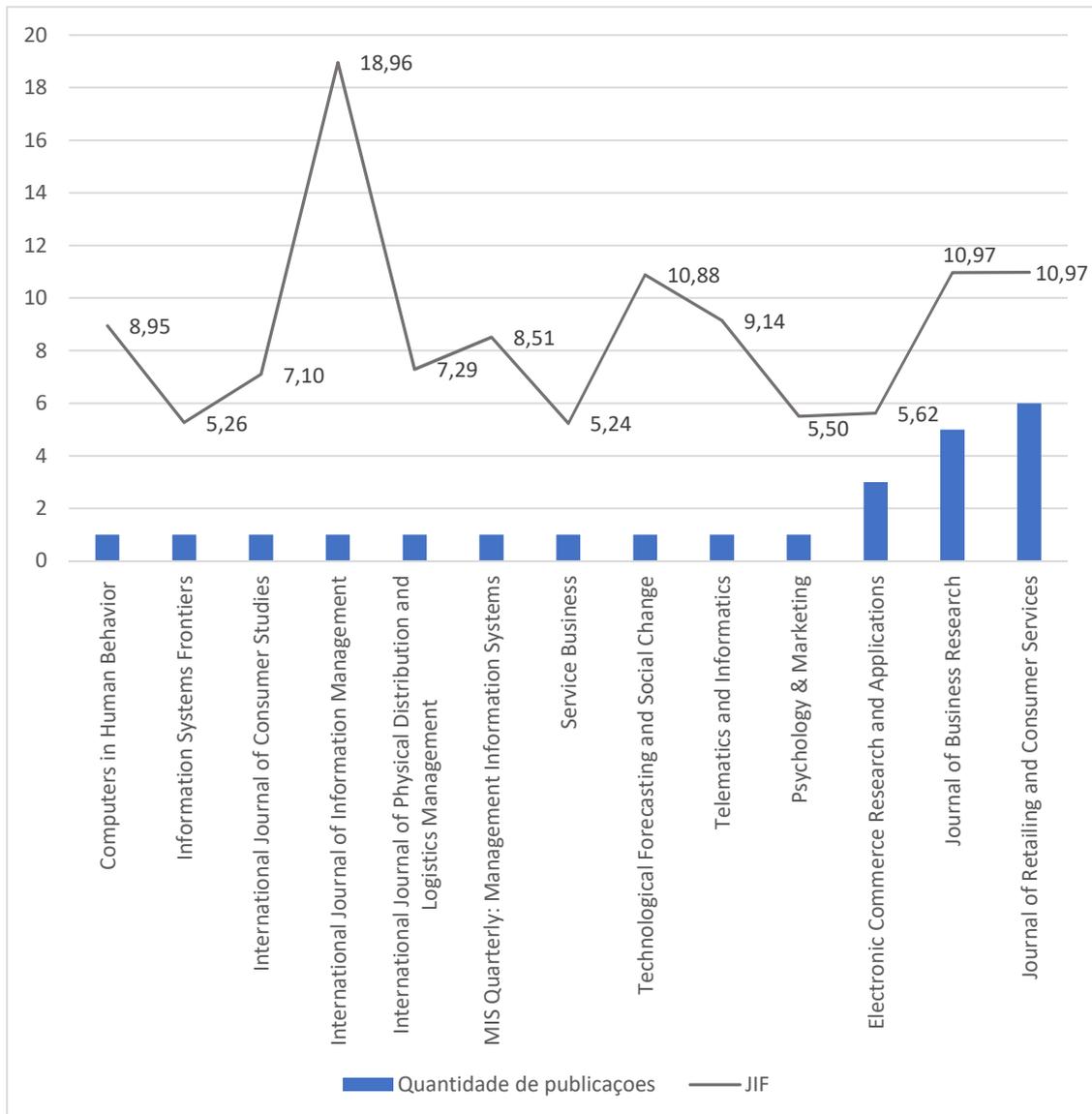


Fonte: Autora

Finalmente, a última análise buscou validar a importância dos periódicos das publicações para examinar também a relevância das obras. A nota utilizada foi retirada do JCR - Journal Citation Reports que fornece dados e estatísticas dos *journals*, incluindo Journal Impact Factor (JIF) - no português Fator de Impacto do Journal – que foi a métrica utilizada. O JIF identifica a frequência média com que um artigo de um periódico é citado em um

determinado ano permitindo uma perspectiva da importância do periódico em sua área. Analisou-se também o número de publicações do portfólio de cada *journal*, sendo elencados aqueles com mais de um artigo publicado ou aqueles com um único artigo publicado, mas com JIF superior a cinco, como é apresentado no Gráfico 4 – o JIF é indicado junto ao nome do periódico.

Gráfico 4: Número de obras por *journal*



Fonte: Autora

4.2 ANÁLISE DO CONTEÚDO

Posteriormente à análise quantitativa, foi realizada a análise do conteúdo do portfólio bibliográfico. Primeiramente, realizou-se uma análise geral desse portfólio, considerando os contextos em que os estudos foram realizados. A partir disso, foi possível observar que enquanto a maioria dos estudos se concentra em comportamentos específicos no contexto

omnichannel (Radzevičė e Banytė, 2020), nesse ambiente competitivo os varejistas precisam entender o que impulsiona o comportamento dos consumidores para uma experiência *omnichannel*. Como o consumidor se comporta é uma variável-chave para a tomada de decisão de negócios (Yang *et al.*, 2021). Na Tabela 5 são sintetizados os assuntos abordados na literatura, apontando as convergências e divergências apresentadas na literatura e evidenciando que os estudos foram realizados em sua maioria com foco em um âmbito específico do contexto *omnichannel*. No Apêndice B encontram-se os contextos de cada pesquisa levantada no portfólio, juntamente com os resultados encontrados reforçando esses pontos.

Tabela 5: Sumarização do conteúdo do portfólio

Autores	Contexto	Convergências	Divergências
(Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021); (Kim, Libaque-Saenz e Park, 2019); (Kondo e Okubo, 2022); (Lee e Jung, 2020); (Lim et al., 2022); (Marmol e Fernandez, 2019); (Sands et al., 2016); (Yan et al., 2019); (Patten, Ozuem e Howell, 2020)	Utilização e preferência entre métodos/ canais de compra	Foram levantados fatores que influenciam na escolha do canal a ser utilizado como prazer de compra, preço, percepção de risco, conveniência e tipo de produto. Os estudos também convergem ao concluir que a integração de canais serve como fator importante para fortalecer o relacionamento entre varejistas e seus consumidores.	Alguns apontaram a tendência de permanecer com o tipo de canal ao qual já se está acostumado, enquanto outros alegam consumidores podem visitar diferentes canais em diferentes ocasiões de compras, dependendo da necessidade. Além disso, alguns estudos focaram em apenas um setor como moda, enquanto outros foram mais abrangentes. Também, enquanto alguns estudos focaram apenas nos fatores de influência outros associaram esses fatores caracterizando tipos de consumidores.
(Arora e Sahney, 2018); (Fiestas e Tuzovic, 2021); (Kang, 2019); (Sahu, Naved Khan e Gupta, 2021); (Santos e Gonçalves, 2019); (Radzevice e Banyte, 2021); (Kim, Libaque-Saenz e Park, 2019); (Truong, 2021)	Comportamentos de <i>Showrooming</i> e <i>Webrooming</i>	Os estudos convergem ao verificar a aceitação de tecnologia associada ao comportamento de <i>showrooming</i> e <i>webrooming</i> . Fatores de influência para esses comportamentos foram levantados, sendo identificadas questões como arrependimento antecipado e incerteza. Também é estabelecido que a troca de canal nesses dois comportamentos é fortemente influenciada pelo preço. Outro ponto de convergência é que consumidores têm percepções favoráveis do valor do <i>showrooming</i> e <i>webrooming</i> .	Enquanto alguns estudos abordaram os dois comportamentos, outros mantiveram seu foco em apenas um. Os estudos também divergem quanto a qual dos dois comportamentos é predominante entre os consumidores. Também apresentam-se divergências se os comportamentos se enquadram ou desafiam os cinco estágios de tomada de decisão. Assim como divergências quanto aos comportamentos serem consequência de impulsividade ou planejamento.
(Chang, Wong e Li, 2017); (Haridasan, Fernando e Balakrishnan, 2021); (Heitz-Spahn, 2013); (Karimi, 2021)	Alternância entre canais	Os estudos convergem ao afirmar que a extensão da busca de informações e a atratividade influenciam significativamente as intenções de troca de canais cruzados. Também se estabelece que os consumidores adotam comportamentos mais complexos e visitam vários canais para buscar informações sobre produtos e avaliar diferentes produtos.	A principal divergência dos estudos é quanto a influência dos custos de troca de canal na intenção de alternância entre canais. Também observa-se que nem todos estudos abordam o ponto de alternância entre canais de comparação.

<p>(Cheah <i>et al.</i>, 2022);(Chen e Chi, 2021); (Heitz-Spahn, 2013); (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018); (Kim <i>et al.</i>, 2019); (Kim, Connerton e Park, 2022); (Park e Kim, 2019); (Paz e Delgado, 2020); (Siqueira <i>et al.</i>, 2019); (Timotius e Octavius, 2021); (Yang <i>et al.</i>, 2021); (Kopot e Cude, 2021); (Davidavičienė, Davidavičius e Kaušinis, 2019);(Gawor e Hoberg, 2019); (Thaichon, Phau e Weaven, 2020)</p>	<p>Experiência do consumidor e intenção de compra</p>	<p>Os estudos ressaltam que manter um bom relacionamento com os consumidores é crucial independente do canal. Além disso, os estudos em sua maioria convergem quanto aos <i>drivers</i> de uma boa experiência no contexto <i>omnichannel</i>, como expectativa de esforço e expectativa de desempenho.</p>	<p>A principal divergência diz respeito a forma como são expostos os <i>drivers</i>, algumas vezes os mesmos conceitos foram trazidos sob nomes diferentes na literatura. Os estudos também divergem quanto ao nível de influência dos <i>drivers</i> levantados no comportamento do consumidor.</p>
<p>(Bäckström e Johansson, 2017); (Cortinas <i>et al.</i>, 2019); (Pantano e Priporas, 2016); (Park e Lee, 2017); (Trenz, Veit e Tan, 2020); (Wagner, Schramm-Klein e Steinmann, 2020); (Al-Nabhani, Wilson e McLean, 2022)</p>	<p>Métodos/ canais de compra específicos (como sites, dispositivos móveis, lojas físicas)</p>	<p>Os estudos estabelecem que os varejistas de hoje enfrentam desafios em como atender às demandas novas e mais sofisticadas dos clientes. Também cada estudo levantou atributos que influenciam a experiência no tipo de varejo pesquisado.</p>	<p>A principal divergência encontrada foi quanto ao canal de compra de foco de cada estudo. Também se estabeleceram diferentes níveis de predominância do tipo de canal de compra entre os estudos.</p>
<p>(Lynch e Barnes, 2020); (Mishra, Singh e Koles, 2021); (Tueanrat, Papagiannidis e Alamanos, 2021); (Wolny e Charoensuksai, 2014); (Cocco e Demoulin, 2022); (Arkhipova, Azoev e Gurieva, 2021); (Darley, Blankson e Luethge, 2010); (Mateus, 2021); (Rodrigues e Coelho, 2021)</p>	<p>Jornada do cliente e tomada de decisão do consumidor</p>	<p>Os estudos convergem ao assumir um processo linear de tomada de decisão do consumidor. Também, os estudos alegam o ganho de complexidade da jornada do consumidor a medida que novos contextos foram se estabelecendo, como o <i>omnichannel</i>. Por fim, é ressaltada a relevância do entendimento da jornada do consumidor por parte dos varejistas.</p>	<p>Apesar da maioria dos estudos convergirem para um processo de tomada de decisão composto por cinco etapas, a principal divergência se encontra no fato de que alguns estudos apontam apenas três etapas (pré-compra, compra e pós compra) e outros ainda destrinçam o processo em mais do que cinco etapas.</p>

Fonte: Autora

O desenvolvimento no setor de varejo mudou os hábitos e expectativas de compra dos clientes (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016), particularmente de uma estratégia *multichannel* para uma estratégia *omnichannel*. Segundo Kazancoglu e Aydin (2018), para atender às expectativas dos consumidores e se adaptar às novas tecnologias as empresas procuram adaptar as tecnologias dos canais de distribuição ao seu processo de trabalho. Portanto, a adoção e o uso do sistema *omnichannel* pelos consumidores têm uma importância crítica (Kazancoglu e Aydin, 2018) e uma compreensão geral dos *drivers* de compra em uma experiência *omnichannel* torna-se necessária.

Como apresentado no referencial bibliográfico deste trabalho, diferentes estudos levantaram diversos fatores que são considerados influentes na experiência de compra dos consumidores, como apresentado no Tópico 2.2.3. A partir desses fatores e com um estudo mais aprofundado do fenômeno *omnichannel*, é possível avaliar quais são os principais *drivers* do comportamento de compra dos consumidores em um contexto *omnichannel*. A partir do conteúdo da literatura estudada foi possível agrupar conceitos similares e categorizá-los em macro grupos para melhor compreensão. Os principais *drivers* de compra obtidos se encontram na Tabela 6.

Tabela 6: *Drivers* de compra *omnichannel*

<i>Drivers</i> de compra na experiência <i>omnichannel</i>	Conceitos	Referência
Expectativa de desempenho	Velocidade	(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018); (Gawor e Hoberg, 2019b); (Yan et al., 2019)
	Economia de tempo	
	Expectativa de exibição do produto	
	Preço	
Expectativa de esforço	Personalização	(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018)
	Facilidade de uso	
	Uso esperado do sistema	
Condição facilitadora	Sistema de pagamento	(Kazancoglu e Aydin, 2018); (Gawor e Hoberg, 2019b)
	Entrega de carga	
	Disponibilidade do produto	
Risco percebido	Segurança do canal	(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018); (Shi et al., 2020); (Yan et al., 2019)
Motivação hedônica	Prazer percebido	(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018)

Hábito	Comportamentos automáticos	(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018)
Valor percebido	Trade-off entre os benefícios percebidos e o custo percebido	(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016); (Kazancoglu e Aydin, 2018); (Yan et al., 2019)
Fluência percebida	Amplitude de escolha do canal	(Kopot e Cude, 2021); (Shi et al., 2020); (Yan et al., 2019)
	Transparência do serviço de canal	
	Consistência de conteúdo	
	Consistência do processo	

Fonte: Autora

Para facilitar o entendimento, também foi realizada uma divisão de acordo com as etapas do processo de tomada de decisão do cliente estabelecido no tópico 2.2.2, baseado no modelo de Darley, Blankson e Luethge (2010). Nas próximas seções elabora-se como os *drivers* influenciam em cada estágio do processo de tomada de decisão do consumidor na experiência *omnichannel*.

4.2.1 Reconhecimento da necessidade

Em um ambiente *omnichannel*, os consumidores navegam pelos canais de uma maneira que lhes convém em qualquer ocasião de compra específica e esperam que os varejistas sejam acessíveis em todos os pontos de contato. O estágio de compra pelo qual o consumidor está passando tem uma influência importante na intenção de uso do canal visto que os usuários buscam benefícios diferentes no estágio de pré-compra do que durante ou após a compra (Wolny e Charoensuksai, 2014).

A primeira etapa do processo de tomada de decisão do cliente refere-se ao momento de reconhecimento da necessidade do produto ou serviço. Nesta fase, os consumidores não pensam em si mesmos como fazendo compras. Eles estão conscientemente ou inconscientemente examinando o mercado e se referindo à sua própria experiência anterior, de modo que os pontos de contato com o produto ou serviço podem ser por meio de amigos, influenciadores, resenhas de produtos, vídeos, redes sociais, revistas, exposição de produtos (na loja e online) ou por experiência anterior (Wolny e Charoensuksai, 2014).

Toda jornada de compra normalmente se inicia com uma “necessidade a ser atendida”, podendo referir-se desde algo tão rotineiro quanto comprar uma caixa de leite a algo tão inusitado quanto encontrar uma nova casa, e em ambos os casos há um “Momento Zero da Verdade” que pode surgir antes mesmo de o comprador acessar a loja (Paz e Delgado, 2020). Assim, esse Momento Zero da Verdade, que compreende uma parte relevante da etapa de

reconhecimento da necessidade, atualmente é fortemente caracterizado pela influência de opiniões por meio da mídia (Wolny e Charoensuksai, 2014).

Este é um estágio de compras não identificado explicitamente em alguns modelos acadêmicos de tomada de decisão do consumidor existentes, mas que, na prática, dá aos usuários a primeira exposição a produtos (Wolny e Charoensuksai, 2014), portanto estando presente em qualquer jornada de compra. Como abordado no tópico 2.2.1, existem diferentes tipos de jornadas pelas quais o consumidor pode passar quando está realizando uma compra, jornada impulsiva, jornada balanceada e jornada considerada. Enquanto no primeiro tipo a intenção de compra é provocada em grande parte pelo humor ou rápida exposição a um produto novo e atrativo, as jornadas balanceada e considerada têm a etapa de reconhecimento de necessidade mais prolongada (Wolny e Charoensuksai, 2014). Ainda de acordo com o autor, o Momento Zero da Verdade é mais influente durante esses tipos de jornada, pois tem um efeito prolongado na decisão final de compra, influenciando o conjunto de permissões que os clientes têm em mente.

Desse modo, identificam-se dois *drivers* que atuam fortemente na etapa de reconhecimento da necessidade, que são o hábito e a motivação hedônica. O *Hábito* é a tendência de realizar certos comportamentos automaticamente, o que afeta a intenção de compra (Kazancoglu e Aydin, 2018). Assim, a identificação da necessidade pode derivar desses hábitos. Do mesmo modo, o impulsor pode ser a *Motivação Hedônica*, que é definida como a diversão ou prazer derivado do ato, afetando, portanto, a intenção de compra (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016).

4.2.2 Busca de informações

O ambiente *omnichannel* coloca cada vez mais ênfase na interação entre canais e marcas, de modo que não haja apenas a ampliação do escopo de canais, mas também integração das interações cliente-marca-canal de varejo. Ademais, os diferentes canais estão se confundindo à medida que os limites naturais que os separavam começam a desaparecer. Eles são, portanto, usados de forma contínua e intercambiável durante o processo de busca de informações (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016).

A etapa de busca de informação é a segunda do processo de tomada de decisão do consumidor. Assim como no estágio de reconhecimento de necessidade, enquanto na jornada impulsiva os clientes tendem a gastar menos tempo procurando informações (Wolny e Charoensuksai, 2014), na jornada balanceada e considerada, a etapa de busca de informações e avaliação de alternativas são estendidas.

À medida que os clientes passam pelas etapas do processo de compra, eles mudam de canal para maximizar os benefícios de compra. Em um contexto *omnichannel*, a alternância entre canais pode ser colocada como foco na etapa de busca de informação e esse comportamento pode ser atribuído ao avanço no domínio da internet e à proliferação de canais de marketing (Sahu, Naved Khan e Gupta, 2021). As informações de produtos exibidas pelos varejistas são difíceis ou impossíveis de restringir o acesso e, portanto, estão disponíveis tanto para compradores quanto para não compradores. Assim, os consumidores podem aproveitar as atividades de venda de um canal ou varejista, como o site ou o tempo e a experiência do vendedor, mas fazer uma compra em outro canal ou até de um varejista diferente, de preço mais baixo, mas que não oferece as mesmas informações (Heitz-Spahn, 2013).

Sahu, Naved Khan e Gupta (2021) enfatizam que os clientes podem estar usando um canal para pesquisar e coletar informações sobre os produtos enquanto compram por meio de outro canal e devido a esse comportamento cada vez mais comum, o *omnichannel* com sua integração entre canais ganha relevância ao garantir uma alternância entre canais que seja imperceptível oferecendo uma experiência perfeita ao cliente (Marmol e Fernandez, 2019). Os clientes alternam entre canais, entre varejistas e entre dispositivos de maneira muito natural por diferentes motivos e valorizando diferentes fatores: percepção da marca, atmosfera, preço, disponibilidade de estoque, conveniência ou personalização (Marmol e Fernandez, 2019).

Esse comportamento de alternância entre canais do consumidor *omnichannel* pode ainda ser considerado um conceito mais amplo, que ainda abrange outros comportamentos que seguem a mesma concepção, como é o caso de *webrooming*, *showrooming*, comprar online e retornar na loja - Buy Online Return in Store (BORS), comprar na loja e receber em casa, comprar online e retirar na loja - Buy Online Pick up in Store (BOPS). Na etapa de busca de informações, o *webrooming* e o *showrooming* são comportamentos importantes, por se tratarem exatamente de utilizar o canal que traga mais benefício na hora de obter informações. Fenômenos como o *showrooming* e *webrooming* surgiram principalmente devido ao crescimento e avanço da tecnologia, que também levou ao surgimento da multiplicidade de canais, e que capacitou os compradores a alternar entre canais à medida que se deslocam pelas distintas fases do processo de compra (Arora e Sahney, 2018). Os consumidores coletam cada vez mais informações sobre produtos de vários canais e buscam a melhor opção ponderando os benefícios disponíveis em cada canal.

Hoje muitos clientes fazem pesquisas na Internet antes de ir a uma loja e sabem o que esperar, de modo que criam experiências positivas na loja. Do ponto de vista dos varejistas, torna-se uma questão de atender a esses requisitos avançados e multifacetados (Bäckström e

Johansson, 2017). Na maioria dos casos, os potenciais consumidores preferem utilizar os canais online para pesquisa nas fases iniciais de uma decisão de compra, mesmo que efetuem a compra/transação num ponto físico onde terão acesso ao produto pré-selecionado. Esse comportamento é conhecido como “*Webrooming*” e têm grande influência no estágio de busca de informação (Paz e Delgado, 2020). O *webrooming* pode ocorrer assim que a necessidade do produto é identificada. A web é então usada como uma vitrine on-line, onde a facilidade de comparação de preços e características do produto pode ajudar a restringir ainda mais o conjunto de considerações. A compra final, neste caso, é concluída na loja, onde ocorre a decisão final (Wolny e Charoensuksai, 2014).

Contrariamente, dependendo do produto em questão, o consumidor pode optar pelo “*Showrooming*” em que o consumidor faz uma visita intencional a uma loja *offline* antes de fazer uma compra *online*. Muitas vezes os clientes preferem olhar e sentir alguns produtos antes de comprá-lo a um preço mais baixo online, como no caso de eletrônicos ou roupas e calçados (Arora e Sahney, 2018). Logo, o *showroom* é a vitrine física que funciona como ponto de contato onde os consumidores coletam informações sensoriais sobre produtos de toque (Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021).

Esse comportamento de alternância de canais durante a busca de informações é, portanto, fortemente impulsionado pela *expectativa de esforço* caracterizada pela facilidade de uso do canal para o estágio de tomada de decisão em questão, além da *expectativa de desempenho* devido a fatores como velocidade e a expectativa de exibição do produto e suas informações. Ademais, a *fluência percebida* é um forte impulsionador, uma vez que a transparência do serviço de canal, a consistência de conteúdo e a consistência do processo durante essa alternância de canais é essencial para garantir uma experiência perfeita para o consumidor.

4.2.3 Avaliação de alternativas

A etapa de avaliação de alternativas está fortemente ligada a etapa de buscas de informações, uma vez que para a avaliação de alternativas utiliza-se as informações adquiridas na etapa anterior. Ademais, numa experiência *omnichannel* em que se busca uma integração entre canais e uma experiência unificada para o consumidor, a alternância entre canais se estende para esse estágio do processo de tomada de decisão. Desse modo, os *drivers* que afetam o estágio anterior, também terão seu impacto nesse estágio.

A partir das informações obtidas até então, o consumidor passa a avaliar as alternativas existentes tanto de produto quanto de canal para compra. Assim, comportamentos de

webrooming e *showrooming* também ocorrem durante a avaliação do produto e influenciam essa parte do processo (Wolny e Charoensuksai, 2014). Conseqüentemente, os *drivers* de *expectativa de esforço*, *expectativa de desempenho* e *fluência percebida* afetam a etapa de avaliação de alternativas.

Tratando-se principalmente da avaliação entre os canais pelo qual se pode realizar a compra em si, características como velocidade, economia de tempo, preço e personalização são fortemente considerados – o que caracteriza a expectativa de desempenho (Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016). Ademais a facilidade de uso e o uso esperado do sistema são levados em consideração para escolha do canal assim como são esperados durante a alternância entre canais para avaliação de alternativas do produto – representando a expectativa de esforço (Kazancoglu e Aydin, 2018). Do mesmo modo, amplitude de escolha do canal, transparência do serviço de canal, consistência de conteúdo e consistência do processo são esperados durante a avaliação de alternativas de produto e são considerados na avaliação de alternativas de canal de compra – caracterizando a fluência percebida (Kopot e Cude, 2021).

Juntamente a isso, avaliando-se as alternativas de canal de compra, fatores como sistema de pagamento, entrega de carga e disponibilidade do produto são levados em consideração, caracterizando o impulsionador de *condição facilitadora*. Ademais, muitas vezes o canal escolhido para a realização de uma etapa do processo de compra é derivado de comportamentos habituais, de modo que enquanto para alguns um canal específico, como a loja física ou um site, se torna uma necessidade em seu comportamento de compra, impulsionada pelo *hábito*, para outros o canal de compras que utilizam pode mudar dependendo da situação. Paralelamente, a *motivação hedônica* têm mesma influência, uma vez que a diversão ou prazer derivado do uso de uma tecnologia, desempenha um papel importante na determinação da aceitação e uso da tecnologia (Kazancoglu e Aydin, 2018).

Por fim tem-se o impulsionador de *valor percebido* que leva em conta as diferenças entre benefícios e custos que os consumidores avaliam antes de adquirir um produto. Para entender como os consumidores utilizam os canais *online* e *offline*, é importante observar que os compradores procuram equilibrar e minimizar o custo total de cada transação; por exemplo, as compras *online* reduzem os custos associados ao deslocamento para a loja física, mas envolvem tempo de espera até a recepção do produto, enquanto as compras *offline* reduzem os riscos de transação, mas aumentam os custos associados à avaliação de alternativas. Portanto, os consumidores baseiam sua decisão em sua percepção de valor e não no valor real dos produtos e a avaliação do valor percebido por cada indivíduo depende da atribuição de valor em um determinado momento (Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021).

4.2.4 Decisão de compra

A etapa de decisão de compra refere-se ao momento em que é realizada efetivamente a compra. Como nos estágios de reconhecimento da necessidade, busca de informações e a avaliação de alternativas os *drivers* de *expectativa de desempenho*, *expectativa de esforço*, *condição facilitadora* e *fluência percebida* são essenciais. Os comportamentos de *webrooming*, *showrooming*, comprar na loja e receber em casa e comprar online e retirar na loja se estendem desde a busca de informação até a entrega ou retirada do produto. Assim, fatores de velocidade, economia de tempo, preço, personalização, facilidade de uso do canal, sistema de pagamento, entrega da carga, disponibilidade do produto, transparência do serviço de canal, consistência de conteúdo e consistência de processo são fatores que impactam diretamente e significativamente na etapa de decisão da compra (Kazancoglu e Aydin, 2018).

Ademais, as decisões de compra não estão apenas associadas ao valor de um produto, mas também incorporam todas as atividades do processo de decisão de compra dos compradores. O valor percebido pode ser definido como a avaliação global realizada pelo comprador da utilidade de um produto – benefícios percebidos – em comparação com o esforço exigido pelas atividades envolvidas na aquisição do produto – custos percebidos (Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021).

Por fim, o impulsionador de *risco percebido* tem grande impacto da etapa de decisão da compra, visto que influencia as preferências do canal de compras dos consumidores. O risco percebido está negativamente relacionado à intenção de compra *omnichannel* (Shi *et al.*, 2020). Esse contexto pode ser considerado como arriscado principalmente devido aos riscos relacionados ao desempenho, como se o produto correto ou errado será entregue, mas também decorre de riscos financeiros, principalmente no caso de compras *online* (Kazancoglu e Aydin, 2018).

4.2.5 Pós compra

Nessa etapa tem-se o consumo do produto, a satisfação ou insatisfação com a experiência e com o bem adquirido e, em alguns casos, a necessidade de retorno. Em um contexto *omnichannel*, o comportamento de alternância de canais se prolonga durante todo o processo de compra, inclusive no estágio de pós compra.

Nesse momento o acompanhamento pós-venda disponível em diferentes canais por parte do varejista se torna essencial para garantir a satisfação do cliente, uma vez que se pode auxiliar o cliente com dúvidas sobre o produto adquirido, além de coletar *feedbacks* sobre a

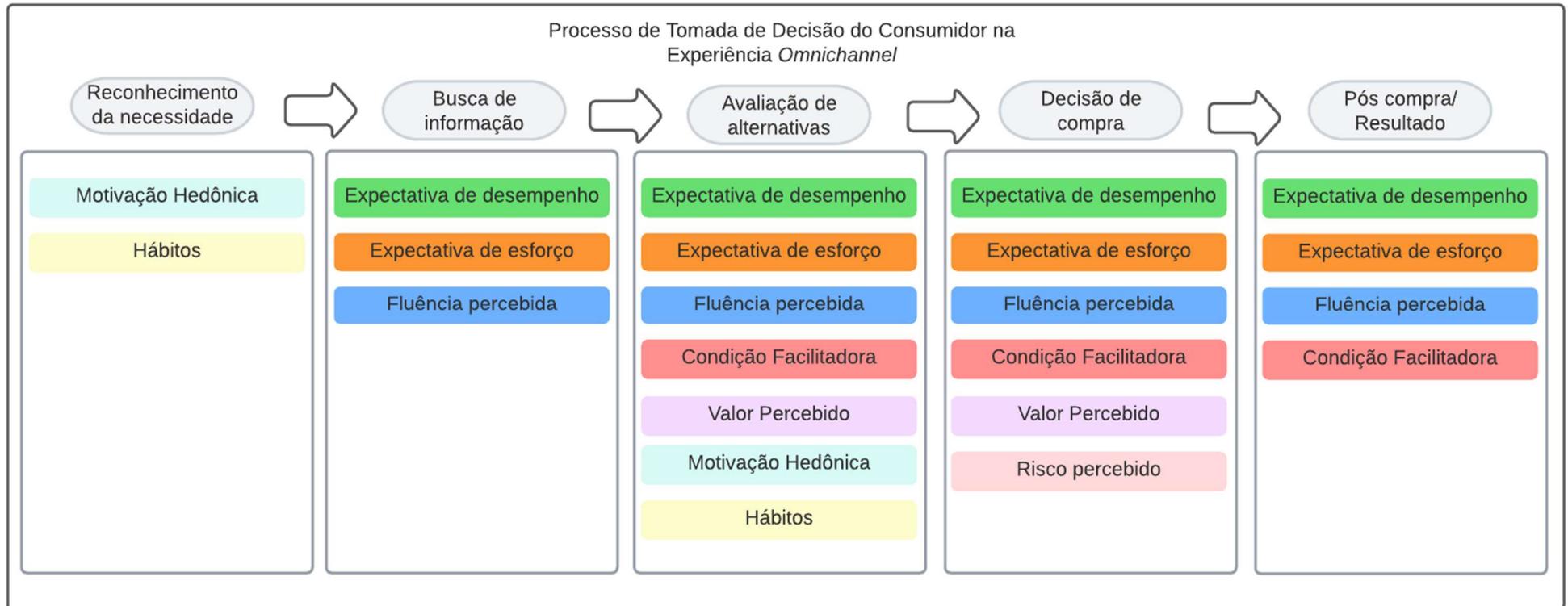
experiência do consumidor e fornecer gratificações. Desse modo, a *expectativa de desempenho* tem grande influência uma vez que se espera uma personalização do serviço, por exemplo, por meio de descontos e privilégios de compras, páginas de navegação personalizadas e recompensas específicas do cliente ou pontos de membros que são oferecidos com base em registros de compras e informações pessoais em diferentes canais (Shi *et al.*, 2020).

Ademais, nesse estágio também se realizam os procedimentos de troca e devolução, de modo que possam ocorrer casos como comprar online e retornar em loja, exigindo uma integração entre os canais. Assim, os clientes podem retornar as mercadorias independentemente de onde as compraram, buscando o canal que mais satisfaz a necessidade nessa etapa (Lynch e Barnes, 2020). Então, tem-se como impulsionador a *expectativa de esforço*, uma vez que se espera a facilidade do uso dos canais nessa etapa, além disso a *condição facilitadora* e a *fluência percebida* são relevantes, visto que a disponibilidade do produto no caso de troca se torna essencial, assim como a entrega da carga ou transporte no caso de retorno, a transparência do serviço de canal e a consistência do processo com a alternância de canais (Shi *et al.*, 2020).

4.3 FRAMEWORK

Visto que os principais *drivers* em uma experiência *omnichannel* foram indicados na subseção anterior, juntamente com a descrição desses e seu impacto nas etapas do processo de tomada de decisão, foi elaborado um *framework* para auxiliar a visualização da distribuição desses no processo de tomada de decisão.

Ao analisar os *drivers* elencados, foi possível distribuí-los de acordo com as etapas do processo de tomada de decisão de uma compra conforme a influência exercida em cada uma delas. Entretanto, também foram percebidas algumas intersecções no agrupamento. Diversos *drivers* atuam em mais de uma das etapas do processo de tomada de decisão, apesar de terem diferenças em suas aplicações, como descrito no decorrer da seção anterior. O *framework* conceitual pode ser observado na Figura 6.

Figura 6: *Framework* conceitual

4.4 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

Com base nisso, pode-se articular as implicações gerenciais e o impacto do assunto estudado nas estratégias *omnichannel* das empresas. O *framework* ajuda em uma compreensão geral dos *drivers* e suas influências no processo de tomada de decisão, permitindo que os gestores possam avaliá-los de forma individual, mas também sendo possível que se atentem às combinações de *drivers*. Assim, esse estudo tem relevância direta e prática para todos os varejistas que realizam estratégias *omnichannel*. O *framework* proposto é útil para os administradores pensarem e agirem sistematicamente sobre o gerenciamento de canais da empresa, fazerem melhorias correspondentes na construção de canais *online* e *offline* e no projeto de mudança de canal para melhorar a competitividade da empresa.

Assim para se manterem competitivos e relevantes no ambiente de negócios atual, os varejistas devem não apenas oferecer qualidade de serviço superior, mas também oferecer qualidade de experiência (Lim *et al.*, 2022). As empresas devem repensar suas estratégias de comunicação e dar mais importância ao que realmente é valorizado para que se possa definir uma estratégia *omnichannel* correta (Marmol e Fernandez, 2019). Desse modo, melhorar a experiência de consumo entre canais torna-se uma meta importante para as empresas realizarem uma gestão *omnichannel*, desempenhando um papel muito importante na manutenção da fidelidade à marca, na redução da perda de consumidores e na melhoria da competitividade das empresas (Yang *et al.*, 2021).

A literatura ressalta a importância de integrar canais para alcançar jornadas de compras perfeitas (Cocco e Demoulin, 2022). Os gerentes devem prestar atenção especial à consistência das informações e serviços em diferentes canais e à coerência deles. A partir da análise das necessidades e expectativas dos consumidores, os gestores devem fortalecer o desenho das estratégias de canais *online* e *offline*, tomar medidas efetivas para reduzir a dificuldade e o custo da mudança entre canais e aumentar a fluência, conveniência e coerência da conexão entre os canais para que os usuários possam obter uma experiência de consumo perfeita (Yang *et al.*, 2021).

Fornecer informações oportunas, valiosas, completas e transparentes pode ser considerada uma boa maneira de os varejistas não apenas aumentarem a intenção do cliente de compra *omnichannel*, mas também evitar a taxa de rotatividade durante o processo de busca e análise de informações antes de tomar decisões (Truong, 2021). Do mesmo modo, os gestores que operam sob a mesma marca devem considerar os esforços básicos de integração de canais em relação a preço, promoção e sortimento para promover consistência da experiência entre os

canais (Cocco e Demoulin, 2022). Para isso, a integração dos sistemas de gerenciamento de informação, pedidos, armazenamento e transporte deve ser priorizada.

É muito importante que os varejistas e gerentes garantam que os consumidores percebam a compatibilidade entre as tecnologias utilizadas no varejo *omnichannel* e, portanto, em suas experiências, hábitos ou preferências de compras anteriores. Os varejistas *omnichannel* podem seguir estratégias para levar a uma percepção de baixo risco, como aprimorar o conteúdo e a consistência do processo em todos os canais, desenvolvendo estratégias eficazes de personalização (Truong, 2021).

Ademais, no ambiente online, os varejistas são incentivados a reavaliar seus sistemas de dados e a considerar manter os dados de compras anteriores dos clientes para permitir que eles lidem rapidamente com dúvidas ou problemas nos canais. Isso permitirá que eles ofereçam um melhor suporte aos clientes e superem os obstáculos mais rapidamente, o que melhorará a fluidez das jornadas de compra (Cocco e Demoulin, 2022).

Nos casos das lojas físicas, que estão sofrendo transformações e sendo alimentadas com inovações tecnológicas que ajudam os clientes a tomar decisões (Marmol e Fernandez, 2019), questões previamente pertinentes se mantêm essências. Isso envolve o manuseio contínuo dos vendedores de vários aspectos da loja; incluindo, por exemplo, manter a loja arrumada e bem abastecida, oferecer assistência competente aos clientes da loja, bem como dedicar considerações detalhadas às maneiras como os produtos são exibidos e organizados na loja (Bäckström e Johansson, 2017).

Por fim, oferecer aos clientes uma ampla gama de serviços confiáveis, de modo a deixar o cliente controlar a última milha de acordo com suas preferências de lead time e método de entrega, ajusta automaticamente suas expectativas. Assim, faz-se necessária a aplicação de serviços de *showrooming*, *webrooming*, assim como a diversidade de combinação de opções de canal, como comprar online e retirar na loja, comprar na loja e receber em casa ou comprar online e retornar na loja, para que se possa alcançar uma jornada unificada e garantir uma boa experiência ao consumidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo são realizadas as considerações finais a respeito do estudo, dividido em dois tópicos. A conclusão aborda as análises realizadas no trabalho e os resultados obtidos a partir da revisão de literatura. No segundo tópico são contempladas as limitações existentes durante a realização da pesquisa e as possibilidades de trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÃO

O varejo *omnichannel* é uma realidade cada vez mais presente no cenário atual. O fenômeno *omnichannel* é caracterizado pela integração dos diferentes canais de venda a fim de garantir uma experiência contínua ao consumidor. Nessa conjuntura, o varejista se depara com a necessidade de reorganizar os diferentes processos da cadeia de suprimentos de modo a garantir uma gestão integrada de informações e serviços. Com a globalização da tecnologia, os modelos de negócio vêm se alterando, expandindo com novos pontos de contato com o cliente e, conseqüentemente, diversos percursos para compra. Não se pode perder de vista o aspecto humano dos envolvidos nessa cadeia de negócio, de modo que é importante entender a perspectiva dos clientes para saber como cativá-lo nesse novo modelo. Nesse contexto, o consumidor atual que apresenta características mais individualistas espera uma experiência totalmente centrada nele, independente do canal escolhido.

Assim, identificou-se um gap de pesquisa que foi explorado no trabalho a fim de compreender como a estratégia *omnichannel* pode impactar a experiência do cliente na decisão de compra por meio de uma revisão de literatura. Com base na análise quantitativa, observou-se a relevância do assunto, confirmada pela crescente de produções do tema nos últimos anos. Apesar do baixo índice de citações das obras mais recentes devido ao pouco tempo disponível para verificação científica, ainda sim tem-se um portfólio bem validado academicamente, considerando as citações e os fatores de impacto levantados. A partir do levantamento bibliográfico foi possível compreender a amplitude da literatura existente no âmbito acadêmico e com base nisso observou-se que grande parte dos estudos tem foco em comportamentos específicos no contexto do *omnichannel* de modo que poucas obras englobem uma caracterização mais ampla, validando o objetivo inicial.

Portanto, foram alcançados como resultados do trabalho, uma sumarização da literatura existente; a integração de conhecimentos e insights relacionados ao tema, assim, apresentando uma visão resumida do assunto, como ilustrado na Tabela 5; também foram identificados 8 *drivers* de compra que influenciam substancialmente a tomada de decisão de compra do consumidor, sendo eles expectativa de desempenho, expectativa de esforço,

condição facilitadora, motivação hedônica, hábito, risco percebido, valor percebido e fluência percebida; e por fim foi proposto um *framework* conceitual que garante uma visualização de quais *drivers* impactam em quais etapas do processo de tomada de decisão. Com relação aos objetivos específicos “Estabelecer o conceito e os princípios da estratégia de *omnichannel*” e “Estabelecer fatores que influenciam na decisão de compra do consumidor” foram alcançados com sucesso no referencial bibliográfico do trabalho. Enquanto os objetivos “Levantar dados descritivos a respeito do portfólio utilizado” e “Propor um *framework* conceitual da relação entre a experiência *omnichannel* e a decisão de compra” tiveram sua realização na etapa de resultados do presente trabalho.

Finalmente, o trabalho em questão contribui para a literatura acadêmica tendo em vista que aponta não só um gap existente como um norte para estudos futuros na relação ao varejo *omnichannel*. Além disso, contribui-se com uma revisão sistemática e síntese de estudos de varejo *omnichannel* e experiência do consumidor. Ademais, o estudo fornece a contextualização dos 8 *drivers* identificados na literatura e sua relação com as etapas do processo de tomada de decisão do cliente, de modo a auxiliar em futuros estudos relacionados ao assunto.

A pesquisa contribui também para o âmbito empresarial uma vez que a compreensão do comportamento do consumidor se torna cada vez mais necessária para que se possa adaptar e aperfeiçoar os processos realizados no contexto do varejo. Assim, o trabalho oferece orientação para varejistas e gerentes quanto ao desenvolvimento de uma estratégia *omnichannel* bem sucedida, levando em consideração a perspectiva do cliente. Compreende-se a expectativa do consumidor em cada uma das etapas do processo de decisão, permitindo o melhor uso e dos canais de contato disponíveis para o cliente. E por fim, ressalta-se a importância de fatores como transparência de informações e integração dos sistemas para alcançar a experiência desejada pelos consumidores.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

A primeira limitação se encontra no fato desta pesquisa ser realizada com base em estudos teóricos, sem pesquisa de campo, tendo apenas fontes secundárias para sua fundamentação. Assim, estudos práticos relacionados a experiência *omnichannel* se apresenta como um gap a ser investigado, inclusive a validação dos *drivers* levantados diretamente com os clientes por meio de uma pesquisa de campo. Além disso, o número de obras presente no portfólio e o fato de se tratar de um tema mais recente dificulta que seja realizada uma validação

mais robusta dos resultados encontrados. Entretanto, com isso, encontra-se uma brecha que pode ser mais bem explorada por estudos futuros.

Também optou-se por explorar os *drivers* da experiência *omnichannel* considerando-se as etapas do processo de tomada de decisão, entretanto uma alternativa de estudo futuro seria um estudo relacionando esses fatores com as atividades gerenciais e logísticas que precisam ser realizadas para atingir tal experiência *omnichannel*, garantindo uma maior contribuição para o âmbito empresarial.

Ademais a revisão de literatura permitiu a identificação de temas relevantes que podem ser pontuados como sugestões de estudos futuros, por exemplo: a identificação do papel do consumidor para a implementação de um modelo de economia circular no contexto do *omnichannel* (Schaubroeck *et al.*, 2021); o aumento de vendas em função da adoção de estratégias *omnichannel*; experiência segura de compra no contexto *omnichannel*; *drivers*, impedimentos e facilitadores do varejo *omnichannel* do ponto de vista do varejista; como os apelos funcionais e emocionais dos produtos satisfazem em diferentes ambientes da indústria em um contexto *omnichannel*; como as características do setor apoiam o valor do consumidor, a fidelidade e o uso repetitivo do varejo *omnichannel* (Mishra, Singh e Koles, 2021).

REFERÊNCIAS

- ABRUDAN, I. N.; DABIJA, D. C.; GRANT, D. B. Omni-Channel Retailing Strategy and Research Agenda. **Contributions to Management Science**, p. 261–280, 2020.
- ACQUILA-NATALE, E.; IGLESIAS-PRADAS, S. A matter of value? Predicting channel preference and multichannel behaviors in retail. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, 1 jan. 2021.
- ADIVAR, B.; HÜSEYİNOĞLU, I. Ö. Y.; CHRISTOPHER, M. A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 48, n. March, p. 257–269, 2019.
- AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. **Journal of Retailing**, v. 93, n. 1, p. 120–135, 2017.
- AL-NABHANI, K.; WILSON, A.; MCLEAN, G. Examining consumers' continuous usage of multichannel retailers' mobile applications. **Psychology and Marketing**, v. 39, n. 1, p. 168–195, 1 jan. 2022.
- ARKHIPOVA, N. I.; AZOEV, G. L.; GURIEVA, M. T. Omnichannel as a Modern Concept of Interaction with the Consumer. **Lecture Notes in Networks and Systems**, v. 155, p. 530–537, 2021.
- ARORA, S.; SAHNEY, S. Antecedents to consumers' showrooming behaviour: an integrated TAM-TPB framework. **Journal of Consumer Marketing**, v. 35, n. 4, p. 438–450, 11 jun. 2018.
- AYERS, J. B.; ODEGAARD, M. A. **Retail Supply Chain Management**. [s.l.: s.n.].
- BÄCKSTRÖM, K.; JOHANSSON, U. An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 27, n. 3, p. 241–259, 2017.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial**. [s.l.: s.n.].
- BANERJEE, M. Development of Omnichannel in India: Retail Landscape, Drivers and Challenges. In: **Exploring Omnichannel Retailing**. Cham: Springer International Publishing, 2019. p. 115–137.
- BARWITZ, N.; MAAS, P. Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. **Journal of Interactive Marketing**, v. 43, p. 116–133, 2018.
- 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. 170–178, 1 nov. 2015.
- BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. How to win in an omnichannel world. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 1, p. 45–53, 2014.
- BORBA, J. L. G. DE *et al.* Barriers in omnichannel retailing returns: a conceptual framework. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 49, n. 1, p. 121–143, 2021.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. Supply Chain and Logistics Management. **Supply Chain and Logistics Management**, 2002.
- BRIZOLA, J.; FANTIN, N. Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. **Relva - Revista de Educação do Vale do Arianos**, v. 3, n. 2, p. 23–39, 2016.
- BULDEO RAI, H. *et al.* Logistics outsourcing in omnichannel retail: State of practice and service recommendations. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 49, n. 3, p. 267–286, 2019.
- CAI, Y. J.; LO, C. K. Y. Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. **International Journal of Production**

Economics, v. 229, n. August 2019, p. 107729, 1 nov. 2020.

CHANG, H. H.; WONG, K. H.; LI, S. Y. Applying push-pull-mooring to investigate channel switching behaviors: M-shopping self-efficacy and switching costs as moderators. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 24, p. 50–67, 1 jul. 2017.

CHEAH, J. H. *et al.* Are privacy concerns still relevant? Revisiting consumer behaviour in omnichannel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, 1 mar. 2022.

CHEN, Y.; CHI, T. How does channel integration affect consumers' selection of omnichannel shopping methods? An empirical study of u.s. consumers. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 16, 2 ago. 2021.

CHOI, T. M.; TALEIZADEH, A. A.; YUE, X. Game theory applications in production research in the sharing and circular economy era. **International Journal of Production Research**, v. 58, n. 1, p. 118–127, 2020.

CHOPRA, S. The Evolution of Omni-Channel Retailing and its Impact on Supply Chains. **Transportation Research Procedia**, v. 30, p. 4–13, 2018.

CHRISTOPHER, M. **LOGISTICS & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**. [s.l.: s.n.]. v. 7

CLEMES, M. D.; GAN, C.; ZHANG, J. An empirical analysis of online shopping adoption in Beijing, China. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, n. 3, p. 364–375, 2014.

COCCO, H.; DEMOULIN, N. T. M. M. Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration. **Journal of Business Research**, v. 150, n. March 2021, p. 461–475, 1 nov. 2022.

CORTINAS, M. *et al.* Attention to online channels across the path to purchase: An eye-tracking study. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 36, 1 jul. 2019.

DAHL, A. J. *et al.* Differential effects of omni-channel touchpoints and digital behaviors on digital natives' social cause engagement. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 12, n. 3, p. 258–273, 2018.

DARLEY, W. K.; BLANKSON, C.; LUETHGE, D. J. Toward an Integrated Framework for Online Consumer Behavior and Decision Making Process: A Review. **Psychology & Marketing**, v. 30, n. 6, p. 461–469, 2010.

DAVIDAVIČIENĖ, V.; DAVIDAVIČIUS, S.; KAUSINIS, J. Consumer dissatisfaction structure - e-logistic perspective: Lithuania case. **International Journal of Learning and Change**, v. 11, n. 3, p. 237–251, 2019.

FIESTAS, J. C.; TUZOVIC, S. Mobile-assisted showroomers: Understanding their purchase journey and personalities. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, 1 jan. 2021.

FØLSTAD, A.; KVALE, K. Customer journeys: a systematic literature review. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 28, n. 2, p. 196–227, 2018.

GAURI, D. K. *et al.* Evolution of retail formats: Past, present, and future. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 1, p. 42–61, 2021.

GAWOR, T.; HOBERG, K. Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 49, n. 1, p. 75–98, 8 fev. 2019.

GENTILE, C.; SPILLER, N.; NOCI, G. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395–410, 2007.

GONG, W.; MADDOX, L. Online buying decisions in China. **Journal of American**, 2011.

GOVINDAN, K.; BOUZON, M. From a literature review to a multi-perspective

framework for reverse logistics barriers and drivers. **Journal of Cleaner Production**, v. 187, p. 318–337, 2018.

HARIDASAN, A. C.; FERNANDO, A. G.; BALAKRISHNAN, S. Investigation of consumers' cross-channel switching intentions: A push-pull-mooring approach. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 20, n. 5, p. 1092–1112, 2021.

HARRIS, P.; DALL'OLMO RILEY, F.; HAND, C. Understanding multichannel shopper journey configuration: An application of goal theory. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, n. December 2017, p. 108–117, 2018.

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. 570–578, nov. 2013.

HOEHLE, H. *et al.* Customers' tolerance for validation in omnichannel retail stores. **The International Journal of Logistics Management**, v. 29, n. 2, p. 704–722, 2018.

HUBNER, A.; KUHN, H.; HOLZAPFEL, A. **Distribution systems in omni-channel retailing**. [s.l: s.n.].

HÜBNER, A.; WOLLENBURG, J.; HOLZAPFEL, A. Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 46, n. 6–7, p. 562–583, 4 jul. 2016.

IOANNIDOU, O.; ERDURAN, S. Beyond Hypothesis Testing: Investigating the Diversity of Scientific Methods in Science Teachers' Understanding. **Science and Education**, v. 30, n. 2, 2021.

İZMIRLI, D. *et al.* Omni-channel network design towards circular economy under inventory share policies. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 5, p. 1–24, 1 mar. 2021.

İZMIRLI, D.; EKREN, B. Y.; KUMAR, V. Inventory share policy designs for a sustainable omni-channel e-commerce network. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 23, p. 1–16, 1 dez. 2020.

JIN, D. *et al.* Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition. **International Journal of Production Economics**, v. 225, n. December 2019, p. 107595, 2020.

JOCEVSKI, M. *et al.* Transitions towards omni-channel retailing strategies: a business model perspective. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 47, n. 2, p. 78–93, 4 abr. 2019.

JUANEDA-AYENSA, E.; MOSQUERA, A.; MURILLO, Y. S. Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. **Frontiers in Psychology**, v. 7, n. JUL, 28 jul. 2016.

KANG, J. Y. M. What drives omnichannel shopping behaviors?: Fashion lifestyle of social-local-mobile consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 23, n. 2, p. 224–238, 18 jun. 2019.

KARIMI, S. Cross-visiting Behaviour of Online Consumers Across Retailers' and Comparison Sites, a Macro-Study. **Information Systems Frontiers**, v. 23, n. 3, p. 531–542, 2021.

KAZANCOGLU, I.; AYDIN, H. An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 46, n. 10, p. 959–976, 5 nov. 2018.

KEMBRO, J. H.; NORRMAN, A.; ERIKSSON, E. Adapting warehouse operations and design to omni-channel logistics: A literature review and research agenda. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 48, n. 9, p. 890–912, 27 set. 2018.

KIM, D. J.; FERRIN, D. L.; RAO, H. R. A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. **Decision**

Support Systems, v. 44, n. 2, p. 544–564, 2008.

KIM, E.; LIBAQUE-SAENZ, C. F.; PARK, M. C. **Understanding shopping routes of offline purchasers: selection of search-channels (online vs. offline) and search-platforms (mobile vs. PC) based on product types.** [s.l.] Springer Berlin Heidelberg, 2019. v. 13

KIM, R. B. *et al.* Perceived consumer value of omni-channel service attributes in Japan and Korea. **Engineering Economics**, v. 30, n. 5, p. 621–630, 2019.

KIM, S.; CONNERTON, T. P.; PARK, C. Transforming the automotive retail: Drivers for customers' omnichannel BOPS (Buy Online & Pick up in Store) behavior. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 411–425, 1 fev. 2022.

KOCH, J.; FROMMEYER, B.; SCHEWE, G. Online shopping motives during the COVID-19 pandemic—lessons from the crisis. **Sustainability (Switzerland)**, v. 12, n. 24, p. 1–20, 2020.

KOKHO SIT, J.; HOANG, A.; INVERSINI, A. Showrooming and retail opportunities: A qualitative investigation via a consumer-experience lens. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, n. November 2017, p. 163–174, 2018.

KONDO, F. N.; OKUBO, T. Understanding multi-channel consumer behavior: A comparison between segmentations of multi-channel purchases by product category and overall products. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 64, n. February 2021, p. 102792, 1 jan. 2022.

KOPOT, C.; CUDE, B. J. Channel depth or consistency? A study on establishing a sustainable omnichannel strategy for fashion department store retailers. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 13, 1 jul. 2021.

KULCHITAPHONG, I.; CHAIYASOONTHORN, W.; CHAVEESUK, S. Management of innovation and sustainable development of FMCG across omni-channels. **Polish Journal of Management Studies**, v. 23, n. 1, p. 277–293, 2021.

LAFFEY, D.; GANDY, A. Comparison websites in UK retail financial services. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 14, n. 2, p. 173–186, 2009.

LAFKIHI, M.; PAN, S.; BALLOT, E. Freight transportation service procurement: A literature review and future research opportunities in omnichannel E-commerce. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 125, n. February, p. 348–365, 2019.

LARKE, R.; KILGOUR, M.; O'CONNOR, H. Build touchpoints and they will come: transitioning to omnichannel retailing. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 48, n. 4, 2018.

LAZARIS, C. From Multichannel to " Omnichannel " Retailing : Review of the Literature and Calls for Research From Multichannel to " O mnichannel " R etailing : Review of the Literature and Calls for Research. n. June, 2014.

LEE, S. H.; JUNG, S. Fashion consumers' channel-hopping profiles by psychographics and demographics. **International Journal of Market Research**, v. 62, n. 5, p. 615–632, 1 set. 2020.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

LI, H.; WU, F. Omni-channel retail operations in the presence of strategic customers: The benefit of inventory commitment. **PLoS ONE**, v. 17, n. 5 May, 1 maio 2022.

LIM, X. J. *et al.* Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 67, n. January, p. 102992, 2022.

LYNCH, S.; BARNES, L. Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. **Journal of Fashion Marketing and Management**, v. 24, n. 3, p.

471–493, 20 ago. 2020.

MANSER PAYNE, E.; PELTIER, J. W.; BARGER, V. A. Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. **Journal of Research in Interactive Marketing**, v. 11, n. 2, p. 185–197, 2017.

MARMOL, M.; FERNANDEZ, V. Trigger factors in brick and click shopping. **Intangible Capital**, v. 15, n. 1, p. 57–71, 2019.

MATEUS, A. F. Omnichannel Marketing and Consumer Behavior. **Smart Innovation, Systems and Technologies**, v. 205, p. 347–361, 2021.

MAXWELL FERREIRA DE OLIVEIRA. Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. **Metodologia Científica**, p. 72p., 2011.

MCCORMICK, H. *et al.* Fashion retailing - Past, present and future. **Textile Progress**, v. 46, n. 3, p. 227–321, 3 jul. 2014.

MCGOLDRICK, P. J. **Retail Marketing**. [s.l.] McGraw-Hill Higher, 2002.

MENTZER, J. T. *et al.* DEFINING SUPPLYCHAIN MANAGEMENT. **Journal of Business**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001.

MISHRA, R.; SINGH, R. K.; KOLES, B. **Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda** **International Journal of Consumer Studies**, 2021.

MOHER, D. *et al.* Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, 2009.

MOMEN, S.; TORABI, S. A. Omni-channel retailing: A data-driven distributionally robust approach for integrated fulfillment services under competition with traditional and online retailers. **Computers and Industrial Engineering**, v. 157, n. June 2020, p. 107353, 2021.

NEWMAN, A.; CULLEN, P. **Retailing: Environment & Operations**. [s.l.] Cengage Learning EMEA, 2002.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. [s.l.: s.n.].

PAGANI, M.; RACAT, M.; HOFACKER, C. F. Adding Voice to the Omnichannel and How that Affects Brand Trust. **Journal of Interactive Marketing**, v. 48, p. 89–105, 1 nov. 2019.

PANTANO, E.; PRIPORAS, C. V. The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective. **Computers in Human Behavior**, v. 61, p. 548–555, 2016.

PARK, J.; KIM, R. B. The effects of integrated information & service, institutional mechanism and need for cognition (NFC) on consumer omnichannel adoption behavior. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 33, n. 6, p. 1386–1414, 2019.

PARK, S.; LEE, D. An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 8, p. 1398–1407, 1 dez. 2017.

PATTEN, E. *et al.* Minding the competition: The drivers for multichannel service quality in fashion retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 53, 1 mar. 2020.

PAVLOU, P. A.; GEFEN, D. Psychological contract violation in online marketplaces: Antecedents, consequences, and moderating role. **Information Systems Research**, v. 16, n. 4, p. 372–399, 2005.

PAZ, M. D. R.; DELGADO, F. J. Consumer Experience and Omnichannel Behavior in Various Sales Atmospheres. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 7 ago. 2020.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5–16, 2014.

RADZEVICE, J.; BANYTE, J. How does consumer irrationality affect showrooming behavior? **2021 IEEE International Conference on Technology and Entrepreneurship**,

ICTE 2021, 24 ago. 2021.

RADZEVIČĚ, J.; BANYTĚ, J. Driving Factors of Consumer Irrationality in Omnichannel Consumer Behaviour. **Smart Innovation, Systems and Technologies**, v. 167, p. 146–155, 2020.

RAJAGOPAL. Consumer culture and purchase intentions toward fashion apparel in Mexico. **Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management**, v. 18, n. 4, p. 286–307, dez. 2011.

RIGBY, DARRELL K. The future of shopping. **Planning**, v. 84, n. 9, p. 10, 2011.

RODRIGUES, F. S.; COELHO, A. I. Omnichannel in FMCG: Digitally Enhancing Retail Consumer Journey. **Smart Innovation, Systems and Technologies**, v. 205, p. 375–388, 2021.

RODRIGUÉZ, C. M. T. *et al.* A necessidade da participação da logística para a evolução do varejo. **Mundo Logística**, 2015.

ROY DHOLAKIA, R.; UUSITALO, O. Switching to electronic stores: Consumer characteristics and the perception of shopping benefits. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 30, n. 10, p. 459–469, 2002.

SAGHIRI, S. *et al.* Toward a three-dimensional framework for omni-channel. **Journal of Business Research**, v. 77, n. June 2016, p. 53–67, 1 ago. 2017.

SAHU, K. C.; NAVED KHAN, M.; GUPTA, K. DAS. Determinants of Webrooming and Showrooming Behavior: A Systematic Literature Review. **Journal of Internet Commerce**, v. 20, n. 2, p. 137–166, 2021.

SANDS, S. *et al.* Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 33, p. 62–71, 1 nov. 2016.

SANTOS, S.; GONÇALVES, H. M. Multichannel consumer behaviors in the mobile environment: Using fsQCA and discriminant analysis to understand webrooming motivations. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 757–766, 1 ago. 2019.

SCHAUBROECK, T. *et al.* Sustainability assessment of circular economy over time: Modelling of finite and variable loops & impact distribution among related products. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 168, n. December 2020, p. 105319, 2021.

SCHRÖDER, H.; ZAHARIA, S. Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 6, p. 452–468, nov. 2008.

SHAREEF, M. A.; DWIVEDI, Y. K.; KUMAR, V. Mobile Marketing Channel. p. 25–45, 2016.

SHARMA, M.; GUPTA, M.; JOSHI, S. Adoption barriers in engaging young consumers in the Omni-channel retailing. **Young Consumers**, v. 21, n. 2, p. 193–210, 13 maio 2020.

SHEN, X. L. *et al.* Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. **Decision Support Systems**, v. 109, p. 61–73, 2018.

SHI, S. *et al.* Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. **International Journal of Information Management**, v. 50, n. February 2019, p. 325–336, 1 fev. 2020.

SILVA, S. C. E.; MARTINS, C. C.; SOUSA, J. M. DE. Omnichannel approach: Factors affecting consumer acceptance. **Journal of Marketing Channels**, v. 25, n. 1–2, p. 73–84, 2018.

SIQUEIRA, J. R. *et al.* Spreading the Word: How Customer Experience in a Traditional Retail Setting Influences Consumer Traditional and Electronic Word-of-mouth Intention. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 37, 1 set. 2019.

_____. A 2020 perspective on “Spreading the word: How customer experience in a

traditional retail setting influences consumer traditional and electronic word-of-mouth intention". **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 40, 1 mar. 2020.

TAYLOR, D. *et al.* Omnichannel fulfillment strategies: defining the concept and building an agenda for future inquiry. v. 30, n. 3, p. 863–891, 2019.

THAICHON, P.; PHAU, I.; WEAVERN, S. Moving from multi-channel to Omnichannel retailing: Special issue introduction. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, 1 mar. 2020.

TIMOTIUS, E.; OCTAVIUS, G. S. Global Changing of Consumer Behavior to Retail Distribution due to Pandemic of COVID-19: A Systematic Review. **Journal of Distribution Science**, v. 19, n. 11, p. 69–80, 2021.

TRENZ, M.; VEIT, D. J.; TAN, C. W. Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels¹. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 44, n. 3, p. 1207–1258, 26 jul. 2020.

TRUONG, T. H. H. The drivers of omni-channel shopping intention: a case study for fashion retailing sector in Danang, Vietnam. **Journal of Asian Business and Economic Studies**, v. 28, n. 2, p. 143–159, 8 jun. 2021.

TUEANRAT, Y.; PAPAGIANNIDIS, S.; ALAMANOS, E. **Going on a journey: A review of the customer journey literature** **Journal of Business Research**, 2021.

TURLEY, L. W.; MILLIMAN, R. E. Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence. **Journal of Business Research**, v. 49, n. 2, p. 193–211, 2000.

VERHOEF, P. C. *et al.* Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31–41, 2009.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. 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. 174–181, 2015.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, jun. 2015.

WAGNER, G.; SCHRAMM-KLEIN, H.; STEINMANN, S. Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. **Journal of Business Research**, v. 107, p. 256–270, 1 fev. 2020.

WEREDA, W.; WOŹNIAK, J. Building relationships with customer 4.0 in the era of marketing 4.0: The case study of innovative enterprises in Poland. **Social Sciences**, v. 8, n. 6, 2019.

WOLLENBURG, J. *et al.* Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 22, n. 4, p. 540–575, 2 out. 2018.

WOLNY, J.; CHAROENSUKSAI, N. Mapping customer journeys in multichannel decision-making. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 15, n. 4, p. 317–326, 2014.

XU, B.; LIN, Z.; SHAO, B. Factors affecting consumer behaviors in online buy-it-now auctions. **Internet Research**, v. 20, n. 5, p. 509–526, 2010.

XU, X.; JACKSON, J. E. Examining customer channel selection intention in the omnichannel retail environment. **International Journal of Production Economics**, v. 208, n. March 2018, p. 434–445, 1 fev. 2019a.

_____. Investigating the influential factors of return channel loyalty in omnichannel retailing. **International Journal of Production Economics**, v. 216, n. March, p. 118–132, 1 out. 2019b.

YAN, B. *et al.* Consumer behavior in the omni-channel supply chain under social

networking services. **Industrial Management and Data Systems**, v. 119, n. 8, p. 1785–1801, 19 set. 2019.

YANG, H. *et al.* User Experience Evaluation of Cross-Channel Consumption: Based on Grounded Theory and Neural Network. **Wireless Communications and Mobile Computing**, v. 2021, 2021.

YURUK-KAYAPINAR, P. Digital Consumer Behavior in an Omnichannel World. **Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey**, p. 55–73, 1 jan. 2020.

ZHANG, M. *et al.* 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. 181–193, 2018.

_____. Service quality measurement for omni-channel retail: scale development and validation. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 30, n. sup1, p. S210–S226, 27 set. 2019.

APÊNDICE A – PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Base de dados	Autores	Título	Ano
Scopus	Acquila-Natale, Emiliano; Iglesias-Pradas, Santiago	A matter of value? Predicting channel preference and multichannel behaviors in retail	2021
	Park, Sangkyu Lee, Dongwon	An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment	2017
	Bäckström, Kristina Johansson, Ulf	An exploration of consumers' experiences in physical stores: comparing consumers' and retailers' perspectives in past and present time	2017
	Kazancoglu, Ipek Aydin, Hatice	An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study	2018
	Arora, Sourabh Sahney, Sangeeta	Antecedents to consumers' showrooming behaviour: an integrated TAM-TPB framework	2018
	Chang, Hsin Hsin Wong, Kit Hong Li, Shi Yu	Applying push-pull-mooring to investigate channel switching behaviors: M-shopping self-efficacy and switching costs as moderators	2017
	Davidavičienė, Vida Davidavičius, Sigitas Kaušinis, Justinas	Consumer dissatisfaction structure - e-logistic perspective: Lithuania case	2019
	Heitz-Spahn, Sandrine	Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories	2013
	Cocco, Helen Demoulin, Nathalie T.M.	Designing a seamless shopping journey through omnichannel retailer integration	2022
	Trenz, Manuel Veit, Daniel J. Tan, Chee Wee	Disentangling the impact of omnichannel integration on consumer behavior in integrated sales channels ¹	2020
	Lee, Stacy H. Jung, Sojin	Fashion consumers' channel-hopping profiles by psychographics and demographics	2020
	Timotius, Elkana Octavius, Gilbert Sterling	Global Changing of Consumer Behavior to Retail Distribution due to Pandemic of COVID-19: A Systematic Review	2021
Chen, Yini Chi, Ting	How does channel integration affect consumers' selection of omni-channel shopping methods? An empirical study of u.s. consumers	2021	

Radzevice, Jurgita Banyte, Jurate	How does consumer irrationality affect showrooming behavior?	2021
Wolny, Julia Charoensuksai, Nipawan	Mapping customer journeys in multichannel decision-making	2014
Fiestas, Jorge Carlos Tuzovic, Sven	Mobile-assisted showroomers: Understanding their purchase journey and personalities	2021
Thaichon, Park Phau, Ian Weaven, Scott	Moving from multi-channel to Omni-channel retailing: Special issue introduction	2022
Santos, Susana Gonçalves, Helena Martins	Multichannel consumer behaviors in the mobile environment: Using fsQCA and discriminant analysis to understand webrooming motivations	2019
Arkhipova, Nadezhda I. Azoev, Gennadiy L. Gurieva, Madina T.	Omnichannel as a Modern Concept of Interaction with the Consumer	2021
Juaneda-Ayensa, Emma Mosquera, Ana Murillo, Yolanda Sierra	Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention	2016
Lynch, Samantha Barnes, Liz	Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey	2020
Rodrigues, Filipe Sampaio Coelho, Ana Isabel	Omnichannel in FMCG: Digitally Enhancing Retail Consumer Journey	2021
Mateus, Anabela Félix	Omnichannel Marketing and Consumer Behavior	2021
Li, Hongxuan Wu, Fan	Omni-channel retail operations in the presence of strategic customers: The benefit of inventory commitment	2021
Wagner, Gerhard Schramm-Klein, Hanna Steinmann, Sascha	Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment	2020
Kim, Renee B. Matsui, Takeshi Park, Joonyong Okutani, Takashi	Perceived consumer value of omni-channel service attributes in Japan and Korea	2019

	Sands, Sean Ferraro, Carla Campbell, Colin Pallant, Jason	Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales	2016
	Patten, Elena Ozuem, Wilson Howell, Kerry	Service quality in multichannel fashion retailing: an exploratory study	2020
	Siqueira, Jose Ribamar Peña, Nathalie García ter Horst, Enrique Molina, German	Spreading the Word: How Customer Experience in a Traditional Retail Setting Influences Consumer Traditional and Electronic Word-of-mouth Intention	2019
	Truong, Thi Hieu Hanh	The drivers of omni-channel shopping intention: a case study for fashion retailing sector in Danang, Vietnam	2021
	Pantano, Eleonora Priporas, Constantinos Vasilios	The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: A dynamic perspective	2016
	Darley, William K. Blankson, Charles Luethge, Denise J.	Toward an Integrated Framework for Online Consumer Behavior and Decision Making Process: A Review	2010
	Kondo, Fumiyo N. Okubo, Taishi	Understanding multi-channel consumer behavior: A comparison between segmentations of multi-channel purchases by product category and overall products	2022
	Yang, Hua Wei, Huiying He, Xiang Yan, Yue Liu, Xiaoju	User Experience Evaluation of Cross-Channel Consumption: Based on Grounded Theory and Neural Network	2021
	Kang, Ju Young M.	What drives omnichannel shopping behaviors?: Fashion lifestyle of social-local-mobile consumers	2019
Web of Science	Cheah, Jun Hwa Lim, Xin Jean Ting, Hiram Liu, Yide Quach, Sara	Are privacy concerns still relevant? Revisiting consumer behaviour in omnichannel retailing	2022
	Cortinas, Monica Cabeza, Rafael Chocarro, Raquel Villanueva, Arantxa	Attention to online channels across the path to purchase: An eye-tracking study	2018
	Kopot, Caroline Cude, Brenda J.	Channel depth or consistency? A study on establishing a sustainable omnichannel strategy for fashion department store retailers	2021

Shi, Si Wang, Yi Chen, Xuanzhu Zhang, Qian	Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach	2020
Yan, Bo Chen, Yan Ru Zhou, Xiao Tai Fang, Jing	Consumer behavior in the omni-channel supply chain under social networking services	2019
Mishra, Ruchi Singh, Rajesh Kumar Koles, Bernadett	Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda	2021
Paz, María Dolores Reina Delgado, Fernando Jiménez	Consumer Experience and Omnichannel Behavior in Various Sales Atmospheres	2020
Karimi, Sahar	Cross-visiting Behaviour of Online Consumers Across Retailers' and Comparison Sites, a Macro-Study	2021
Gawor, Tobias Hoberg, Kai	Customers' valuation of time and convenience in e-fulfillment	2019
Sahu, Kishor Chandra Naved Khan, Mohammed Gupta, Krishna Das	Determinants of Webrooming and Showrooming Behavior: A Systematic Literature Review	2021
Lim, Xin Jean Cheah, Jun Hwa Dwivedi, Yogesh K. Richard, James E.	Does retail type matter? Consumer responses to channel integration in omni-channel retailing	2022
Al-Nabhani, Khalid Wilson, Alan McLean, Graeme	Examining consumers' continuous usage of multichannel retailers' mobile applications	2022
Tueanrat, Yanika Papagiannidis, Savvas Alamanos, Eleftherios	Going on a journey: A review of the customer journey literature	2021
Haridasan, Anu C. Fernando, Angeline G. Balakrishnan, Saju	Investigation of consumers' cross-channel switching intentions: A push-pull-mooring approach	2021
Park, Joonyong Kim, Renee Boyoung	The effects of integrated information & service, institutional mechanism and need for cognition (NFC) on consumer omnichannel adoption behavior	2019
Kim, Sehoon Connerton, Timothy Paul Park, Cheongyeul	Transforming the automotive retail: Drivers for customers' omnichannel BOPS (Buy Online & Pick up in Store) behavior	2022
Marmol, Mage Fernandez, Vicenc	Trigger factors in brick and click shopping	2019

	Kim, Eunhye Libaque-Saenz, Christian Fernando Park, Myeong Cheol	Understanding shopping routes of offline purchasers: selection of search-channels (online vs. offline) and search-platforms (mobile vs. PC) based on product types	2019
--	---	---	------

APÊNDICE B – RESUMO DA LITERATURA DO PORTFÓLIO

Autores	Contexto	Resultados encontrados
(Acquila-Natale e Iglesias-Pradas, 2021)	Preferência de canal e comportamentos <i>multichannel</i>	"As pessoas que valorizam muito a oportunidade de experimentar um produto antes de comprar provavelmente permanecerão fiéis às lojas tradicionais, enquanto as lojas online que não têm presença física terão que dobrar seus esforços para se manterem competitivas."
(Park e Lee, 2017)	Comportamento <i>omnichannel</i> com dispositivos móveis	"Os consumidores mais jovens preferem a Internet e os canais móveis. Os consumidores tendem a manter seus canais de entrada sem alterar seus canais."
(Bäckström e Johansson, 2017)	Experiência dos consumidores em lojas físicas	"As descrições dos consumidores apontam para a importância de os varejistas dedicarem mais atenção não apenas ao aprimoramento da competência dos vendedores, mas também à melhoria da qualidade da interação pessoal entre os vendedores e consumidores"
(Kazancoglu e Aydin, 2018)	Intenções de compra dos consumidores em compras <i>omnichannel</i>	"São levantados os fatores: “expectativa de desempenho”, “expectativa de esforço”, “condições facilitadoras”, “motivação hedônica”, “hábito” e “valor do preço”. O estudo implica que a compra <i>omnichannel</i> ainda é nova para as pessoas e a influência social não afeta as intenções de compra."
(Arora e Sahney, 2018)	Comportamento de <i>showrooming</i>	"A maioria dos compradores primeiro experimenta produtos eletrônicos <i>offline</i> e depois muda para uma loja online para comprar o produto. Os consumidores mudam principalmente para uma loja online devido aos preços mais baixos, ofertas e descontos e melhor qualidade de serviço online."
(Chang, Wong e Li, 2017)	Comportamento de alternância de canais do consumidor na condição de compra <i>multichannel</i>	"O comportamento de busca de informações e valor percebido, e fator <i>pull</i> de uma loja móvel e atratividade da loja móvel são essenciais para prever a intenção de troca do consumidor. Além disso, todos os antecedentes propostos têm efeitos significativos sobre os fatores <i>push</i> e <i>pull</i> , exceto para o benefício percebido da busca."
(Cheah <i>et al.</i> , 2022)	Efeitos da percepção do consumidor da integração do canal, empoderamento do consumidor, confiança e intenção de patrocínio	"Existe uma relação positiva direta entre a percepção do consumidor da integração do canal e empoderamento do consumidor, confiança e intenção de patrocínio."
(Cortinas <i>et al.</i> , 2019)	Processo de atenção do consumidor nas diferentes áreas de interesse em um site varia	"Os dados sobre os processos de atenção podem ser úteis para gerenciar a jornada do consumidor cada vez mais complexa, mesmo nas etapas finais de um processo de compra (o estágio pós-compra), quando estímulos adicionais podem incentivar uma nova compra ou pelo menos criar uma imagem de marca positiva."

(Kopot e Cude, 2021)	Perspectiva dos clientes de varejo <i>omnichannel</i> no departamento de moda	"Observa-se uma perspectiva abrangente relevante para os ambientes de varejo <i>omnichannel</i> de lojas de departamentos de moda e identificam fatores que podem influenciar as decisões dos clientes de comprar de um ou mais canais de um varejista <i>omnichannel</i> ."
(Shi et al., 2020)	Comportamento de uso <i>omnichannel</i> dos clientes	"A conectividade, a integração e a consistência da experiência <i>omnichannel</i> estão positivamente relacionadas à compatibilidade percebida pelos clientes. Além disso, a consistência e a personalização da experiência <i>omnichannel</i> estão negativamente relacionadas ao risco percebido pelos clientes."
(Yan et al., 2019)	Comportamento do consumidor quanto ao canal sob o ambiente combinado de serviço de rede social e <i>omnichannel</i>	"Identifica-se o papel crítico do grau de conveniência percebido de compras diretas e serviços de valor agregado sobre os fatores de percepção do canal na rede social."
(Mishra, Singh e Koles, 2021)	Principais descobertas de estudos <i>omnichannel</i> na perspectiva do consumidor	"Primeiro, demonstra que os artigos revisados assumem predominantemente um processo linear de tomada de decisão do consumidor. Em segundo lugar, a revisão estruturada traz um destaque muito necessário para os estudos específicos do consumidor na pesquisa <i>omnichannel</i> ."
(Davidavičienė, Davidavičius e Kaušinis, 2019)	Satisfação e insatisfação do consumidor em soluções de e-commerce	"A análise da satisfação e insatisfação dos consumidores de comércio eletrônico indicou que na Lituânia os consumidores são confrontados com possíveis receios como possibilidade limitada de inspecionar e tocar no produto, preço, prazo de entrega e segurança de dados pessoais."
(Paz e Delgado, 2020)	Estudo da influência da atmosfera de vendas no comportamento do consumidor em ambientes de loja física e adaptação para o <i>omnichannel</i>	"As diferenças entre ambientes em um cenário <i>omnichannel</i> exigem uma validação do modelo S-O-R original, pois as reações amplamente aceitas pela comunidade acadêmica no estudo de atmosferas tradicionais em instalações físicas não podem se aplicar totalmente ao ambiente de vendas online."
(Heitz-Spahn, 2013)	Motivos relacionados à adoção de um comportamento de alternância entre canais do consumidor	"Os consumidores realmente adotam comportamentos <i>multichannel</i> mais complexos e visitam vários canais para buscar informações sobre produtos e avaliar diferentes produtos."
(Karimi, 2021)	Como o comportamento dos consumidores moldam as inter-relações entre canais	"Apresentam-se novas medidas que podem capturar as interações emaranhadas dos usuários em plataformas digitais. Tais medidas são críticas para entender as complexidades do comportamento <i>online</i> "

(Gawor e Hoberg, 2019)	Implicações gerenciais para as estratégias de e-fulfillment B2C dos varejistas <i>omnichannel</i>	"O preço é o critério mais importante na seleção de varejistas <i>omnichannel</i> , seguido pelo lead time e conveniência. Em relação à conveniência, os resultados indicam que a entrega ao domicílio é altamente preferida às opções de retirada. A segmentação de classe latente identificou quatro grupos de segmentos com preferências diferentes."
(Sahu, Naved Khan e Gupta, 2021)	Dimensões do comportamento do consumidor relevantes no varejo <i>omnichannel</i>	"As inter-relações entre os construtos focados no cliente, como a experiência do cliente, o envolvimento do cliente e a satisfação do cliente podem influenciar significativamente a jornada de compra do cliente."
(Trenz, Veit e Tan, 2020)	Como os serviços de integração <i>omnichannel</i> afetam a avaliação dos consumidores e a preferência de canal ao fazer transações <i>online</i>	"Transações rápidas, sem esforço e flexíveis constituem os principais <i>drivers</i> da preferência de canal dos consumidores."
(Lim et al., 2022)	Percepções dos consumidores ao lidar com diferentes tipos de varejistas <i>omnichannel</i>	"A partir do modelo S-O-R, as percepções do consumidor em relação ao varejo <i>omnichannel</i> divergem entre os tipos de varejo (ou seja, loja especializada de alto padrão, loja de departamentos e hipermercado)."
(Lee e Jung, 2020)	Tipologia de grupos de consumidores com base no uso do canal dos consumidores durante toda a jornada de compras	"Identificaram-se quatro grupos de consumidores que possuem padrões distintos de salto de canal: compradores hiperconectados, compradores tradicionais, compradores da web e <i>webroomers</i> . Também identificaram-se os valores e comportamentos de compra exclusivos em cada uma das categorias, bem como riscos e benefícios percebidos entre os quatro grupos."
(Timotius e Octavius, 2021)	Dinâmica do comportamento do consumidor antes e durante a pandemia	"A pandemia de COVID-19 tem um impacto significativo na mudança do comportamento do consumidor na maioria dos países. Os varejistas são incentivados a se adaptar às mudanças modificando seu modelo de negócios com tecnologia."
(Tucanrat, Papagiannidis e Alamanos, 2021)	Compreensão sistemática da jornada do cliente	"Esta revisão sistemática baseada em fluxo tentou agregar e integrar o atual corpo de conhecimento, identificando os temas subjacentes do campo. Os resultados revelaram cinco temas, experiência do cliente, resposta do cliente, co-criação, canais e disrupção tecnológica, e resumiram o conhecimento de cada tópico no contexto da jornada do cliente."
(Chen e Chi, 2021)	Efeitos da integração de canais nas intenções dos consumidores dos EUA de usar três métodos de compras <i>omnichannel</i>	"Seis tipos de integração de canais mostraram efeitos significativos nas avaliações internas dos consumidores dos EUA, que por sua vez influenciam suas intenções de usar certos tipos de métodos de compras <i>omnichannel</i> . No geral, o modelo proposto apresenta um poder explicativo satisfatório."
(Haridasan, Fernando e Balakrishnan, 2021)	Modelo sobre intenções de alternância entre canais usando a estrutura PPM	"Influência positiva dos fatores <i>push</i> (extensão da busca de informações externas) e <i>pull</i> (atratividade alternativa) na intenção de alternância entre canais."

(Wolny e Charoensuksai, 2014)	Integração de vários canais no processo de tomada de decisão do consumidor	"Práticas amplamente utilizadas são sistematizadas (ZMOT, <i>webrooming</i> e <i>showrooming</i>); definem-se as principais influências <i>multichannel</i> em diferentes estágios de tomada de decisão; e segmentam-se as jornadas reais do cliente em três padrões distintos que as marcas podem usar para otimizar suas estratégias"
(Fiestas e Tuzovic, 2021)	Comportamento de <i>showrooming</i> assistido por dispositivos móveis	"Os showrooms assistidos por dispositivos móveis preferem evitar interagir com a equipe de vendas por vários motivos. Primeiro, eles não confiam nos esforços da equipe de vendas para se envolver com eles; em vez disso, eles preferem confiar em seu próprio smartphone como um concierge de compras pessoal. Em segundo lugar, eles sentem que a interação com a equipe de vendas aumenta o estresse percebido nas compras."
(Thaichon, Phau e Weaven, 2020)	Teoria e prática de marketing no varejo <i>multichannel</i> e <i>omnichannel</i>	"É obtida uma melhor compreensão das pesquisas e práticas na mudança para o varejo <i>omnichannel</i> ."
(Santos e Gonçalves, 2019)	Como diferentes motivações determinam três tipos de <i>webrooming</i>	"As descobertas do fsQCA mostram várias configurações motivacionais para cada comportamento de <i>webrooming</i> . Em quase todos, existem motivações de processamento de informações e redução de incertezas que sustentam a importância das teorias subjacentes na explicação do <i>webrooming</i> . Além disso, o empoderamento é mais relevante em comportamentos onde o uso de dispositivos móveis está sempre presente."
(Juaneda-Ayensa, Mosquera e Murillo, 2016)	Fatores que influenciam o comportamento do consumidor <i>omnichannel</i>	"Os principais determinantes da intenção de compra em um contexto <i>omnichannel</i> são, em ordem de importância: inovação pessoal, expectativa de esforço e expectativa de desempenho."
(Lynch e Barnes, 2020)	Jornada de tomada de decisão do cliente de consumidoras de alto envolvimento no contexto do varejo de moda <i>omnichannel</i>	"Além da elaboração de um framework dos estágios de tomada de decisão do consumidor <i>omnichannel</i> , revelou-se que uma jornada de tomada de decisão <i>omnichannel</i> é aquela que se baseia no risco e que os consumidores empregam estratégias específicas para evitar tais riscos."
(Wagner, Schramm-Klein e Steinmann, 2020)	Varejo online em canais eletrônicos e pontos de contato de canais eletrônicos da perspectiva do consumidor	"Ilustra-se que tanto a qualidade relacionada à tecnologia quanto o benefício situacional relacionado ao contexto afetam a utilização dos canais eletrônicos pelos consumidores. Outras descobertas mostram que os varejistas podem melhorar as experiências de compra dos consumidores, fornecendo pontos de contato alternativos de canais eletrônicos que contribuem de maneira diferente para a jornada do cliente online."
(Kim <i>et al.</i> , 2019)	Efeito do valor percebido dos atributos do serviço OC no processo de decisão dos consumidores para uso <i>omnichannel</i> no Japão e na Coreia	"O valor do cliente é percebido como mais importante do que os pontos de contato e o sistema de pagamento, afetando a decisão dos consumidores pelo uso do serviço <i>omnichannel</i> . Também, as preferências são diferentes para aspectos específicos dos atributos do valor do consumidor nos dois países"

(Sands <i>et al.</i> , 2016)	Comportamento do consumidor em lojas, Internet, dispositivos móveis e canais de mídia social	"As preferências e o comportamento do consumidor <i>multichannel</i> continuam a evoluir de acordo com os novos e emergentes canais de varejo. Além disso, confirma-se que não existe uma abordagem de 'tamanho único' para o varejo <i>multichannel</i> ."
(Patten, Ozuem e Howell, 2020)	Interpretação da qualidade de serviço <i>multichannel</i>	"Os clientes <i>multichannel</i> tendem a ajustar continuamente as escolhas em relação ao varejista e ao canal de varejo ao fazer compras. A qualidade do serviço é reconhecida como um fenômeno dinâmico, subjetivo e pluralista"
(Siqueira <i>et al.</i> , 2019)	Impacto da experiência do cliente nas intenções de compra tradicional e eWOM dos consumidores	"A experiência do cliente em lojas físicas ainda tem um impacto maior na intenção de WOM tradicional do consumidor do que na intenção de eWOM."
(Truong, 2021)	Mecanismo em que os clientes se envolvem no cenário de varejo <i>omnichannel</i> e utilizam suas vantagens	"Destaca-se a significância da percepção do cliente sobre os comportamentos de compras de pesquisa (incluindo <i>showrooming</i> e <i>webrooming</i>), compatibilidade e risco para sua intenção de compras <i>omnichannel</i> , implicando uma compreensão profunda da concepção de uma estratégia de varejo <i>omnichannel</i> eficaz."
(Pantano e Priporas, 2016)	Impacto das tecnologias móveis no comportamento do consumidor	"É esclarecido até que ponto os consumidores estão migrando dos canais eletrônicos para os canais móveis e leva-se em conta o efeito dessas inovações tecnológicas no varejo do ponto de vista cognitivo, onde os estudos são limitados."
(Park e Kim, 2019)	Antecedentes da intenção de adoção do <i>omnichannel</i> dos consumidores	"Os três grupos de consumidores mostram respostas diferentes a quatro atributos/benefícios identificados do <i>omnichannel</i> ."
(Darley, Blankson e Luethge, 2010)	Comportamento do consumidor online e processos de tomada de decisão	"Identifica-se uma escassez de pesquisas sobre vários componentes da tomada de decisão, bem como inconsistências na forma como o ambiente online é caracterizado."
(Kim, Connerton e Park, 2022)	<i>Drivers</i> na intenção de uso de 'Compre Online e Retire na Loja' dos consumidores <i>omnichannel</i> no setor de varejo automotivo	"Expectativa de desempenho, expectativa de esforço e condições facilitadoras têm um efeito de mediação por meio do ajuste da tecnologia da tarefa que afeta a intenção de uso."
(Marmol e Fernandez, 2019)	Caminho de compra do cliente em diferentes canais de compras	"Existem fatores desencadeantes comuns para cada canal de compra e para cada etapa do caminho de compra."
(Kondo e Okubo, 2022)	Como os clientes utilizam vários canais em um ambiente de varejo atual	"As classes de produtos FMCG e os segmentos de consumidores correspondentes que são apropriados para vendas cruzadas podem ser especificados em nosso sistema, que incorpora possíveis necessidades dinâmicas futuras dos clientes e pode reduzir a possibilidade de perdas significativas de lucro."

(Kim, Libaque-Saenz e Park, 2019)	Efeitos dos motivos de compra sobre a escolha do canal de busca, a seleção da plataforma de busca e o papel moderador dos tipos de produtos	"As orientações de consciência de preço e prazer de comprar têm uma influência positiva na probabilidade de se envolver em um comportamento de <i>webrooming</i> , enquanto a orientação de conveniência tem uma influência negativa. Além disso, os resultados sugerem que os <i>webroomers</i> que são altamente orientados para a conveniência, diversão e exploração são mais propensos a usar dispositivos móveis do que dispositivos estacionários ao pesquisar informações online. Por fim, os resultados indicam que existem diferenças nessas preferências de seleção entre os tipos de produtos."
(Al-Nabhani, Wilson e McLean, 2022)	Variáveis que influenciam a satisfação do consumidor e o uso contínuo do aplicativo móvel de um varejista <i>multichannel</i>	"O valor utilitário da utilidade percebida, a facilidade de uso, a personalização e o valor hedônico do prazer são importantes para influenciar a satisfação e o uso contínuo dos aplicativos móveis dos varejistas."
(Cocco e Demoulin, 2022)	Efeito das estratégias <i>omnichannel</i> do varejista em jornadas de compras perfeitas	"A integração <i>omnichannel</i> leva a jornadas de compras perfeitas e essas jornadas de compras perfeitas levam a uma menor troca de varejistas, maior envolvimento do cliente e maior tamanho da cesta."
(Li e Wu, 2022)	Impacto do comportamento estratégico do cliente nas estratégias <i>omnichannel</i> dos varejistas	"Estratégia de remarcação pode melhorar os lucros dos varejistas. No contexto do <i>omnichannel</i> , aumentar o estoque para atrair clientes estratégicos para atrasar as compras pode melhorar os lucros dos varejistas."
(Arkhipova, Azoev e Gurieva, 2021)	Interação com o consumidor em ambiente <i>omnichannel</i>	"O nível de individualização alcançado em um ambiente <i>omnichannel</i> é absolutamente sem precedentes. Ao mesmo tempo, as mensagens transmitidas por diferentes meios não devem ser idênticas, mas complementares."
(Rodrigues e Coelho, 2021)	Impacto de aprimorar a experiência física na loja usando um aplicativo móvel na experiência do consumidor e no processo de compra.	"O paradigma do varejo mudou, focando mais na experiência de compra do consumidor. Assim, o conceito <i>omnichannel</i> tornou-se um conceito fundamental na área de varejo"
(Mateus, 2021)	Experiência de canais que promovem a compra e venda, na perspectiva da estratégia <i>omnichannel</i> .	"O uso de canais simultaneamente faz a diferença em uma única estratégia para cativar a persona do consumidor. Assim, é a nova estratégia da solução <i>omnichannel</i> da era Web 5.0 que já está ganhando espaço."
(Radzevice e Banyte, 2021)	Efeito da irracionalidade do consumidor no comportamento de <i>showrooming</i> .	"O construto da irracionalidade do consumidor consiste em três dimensões: confusão, auto-indulgência e impulsividade automática."
(Yang <i>et al.</i> , 2021)	Fatores que influenciam a experiência do usuário e como construir um sistema de índice de avaliação científico eficaz	"O modelo de avaliação tem uma boa capacidade de generalização e pode avaliar efetivamente a experiência do usuário em consumo <i>cross-channel</i> ."

(Kang, 2019) Percepções do valor do *showrooming* e *webrooming* e intenção de compra *omnichannel* como comportamento de escolha/compra

"O estilo de vida da moda baseado no prestígio da marca dos consumidores SoLoMo não afetou o valor percebido do *webrooming* e teve uma influência negativa no valor percebido do *showrooming*. Os estilos de vida da moda baseados em informações e praticidade dos consumidores da SoLoMo afetaram o valor percebido do *showrooming* e do *webrooming*. Curiosamente, o estilo de vida da moda baseado na personalidade dos consumidores da SoLoMo não influenciou o valor percebido de *showrooming* e *webrooming*."
