

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

LUCAS SILVA BARRETO

**DO MULTICANAL AO *OMNICHANNEL*:
INTEGRAÇÃO DE CANAIS E *BRAND EQUITY* NO VAREJO**

UBERLÂNDIA, MG

2018

LUCAS SILVA BARRETO

**DO MULTICANAL AO *OMNICHANNEL*:
INTEGRAÇÃO DE CANAIS E *BRAND EQUITY* NO VAREJO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Organização e Mudança.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula

Coorientadora: Prof^a Dr.^a Vérica Marconi Freitas de Paula

UBERLÂNDIA, MG

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

B273d

2018

Barreto, Lucas Silva, 1989-

Do multicanal ao *omnichannel* [recurso eletrônico] : integração de canais e *brand equity* no varejo / Lucas Silva Barreto. - 2018.

Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula.

Coorientadora: Vérica Marconi Freitas de Paula.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Modo de acesso: Internet.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2018.1384>

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Administração.
2. Comércio varejista.
3. Canais de distribuição.
4. Distribuição de mercadorias.
5. Logística empresarial.

I. Paula, Verônica Angélica Freitas de. II. Paula, Vérica Marconi Freitas de. III. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDU: 658

**DO MULTICANAL AO *OMNICHANNEL*:
INTEGRAÇÃO DE CANAIS E *BRAND EQUITY* NO VAREJO**

Dissertação aprovada para a obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 14 de dezembro de 2018.

Prof.^a Dr.^a Verônica Angélica Freitas de Paula
Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Dr.^a Luciana Carvalho
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof.^a Dr.^a Vérica Marconi Freitas de Paula
Universidade Federal de Uberlândia

A todos aqueles que fizeram parte da minha trajetória.
Aos professores e pesquisadores brasileiros.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui, conciliando a rotina de trabalho e mestrado foi uma tarefa desafiadora, mas uma das mais enriquecedoras da minha vida. Como bem disse Maria Ester de Freitas “criar alguma coisa significa ter humildade e disponibilidade psicológica para tentar, expor-se, errar, recomeçar, modificar, experimentar e observar” mas “existe uma beleza enorme nesse processo”. E a beleza desse processo só foi possível com as trocas valiosas e com o apoio de pessoas queridas que aqui agradeço.

Agradeço à minha família e em especial a minha amada mãe pelo apoio insubstituível para a conclusão de mais essa etapa. Você é e sempre será meu maior exemplo de dedicação, sucesso e amor. À você dedico esse trabalho. À minha querida irmã e ao meu cunhado pelo carinho de sempre, ampliados com a chegada da minha princesa afilhada. Ao meu amor, pelo apoio e paciência nos momentos de ansiedade, estresse e incertezas.

A todos os professores e técnicos administrativos da Faculdade de Gestão e Negócios pelo trabalho de excelência, em especial, a professora Verônica, orientadora desse trabalho, por todo conhecimento e experiência transmitidos desde a graduação. Agradeço a confiança, a disponibilidade e as enriquecedoras experiências no estágio em docência e nas aulas de Marketing e *Branding*. À professora Vérica, pela coorientação, disponibilidade e pelo apoio imprescindível na análise quantitativa. Ao professor André, pela ajuda fundamental em uma das etapas dessa pesquisa e pelas aulas que me motivaram a explorar a pesquisa de natureza quantitativa. À professora Cíntia, pelos ensinamentos que me permitiram um olhar mais amplo e crítico sobre a produção científica. À professora Jacquelaine pelo cuidado na orientação dos artigos e nas aulas de estratégia. Aos professores Caissa, Jean, Luciana e Marcos Paulo agradeço a honrosa participação nas bancas de qualificação e defesa dessa dissertação.

À Universidade Federal de Uberlândia pela oportunidade de me dedicar a esse projeto e aos colegas de trabalho e amigos da Divisão de Estatísticas e Informações, agradeço a parceria e compreensão.

Agradeço, de maneira geral, aos amigos de perto e de longe que compreenderam minhas ausências e torceram por mim em mais essa etapa. Em especial, aos meus novos amigos de mestrado pelas experiências compartilhadas nos artigos e nos momentos em sala de aula. Desejo a todos vocês, um caminho de sucesso, na Academia e na vida.

Para os futuros colegas mestres e pesquisadores, reitero, recorrendo mais uma vez à Maria Ester de Freitas: “existe uma beleza enorme nesse processo, trate de descobri-la e bem-vindo ao clube!”

“[...] à medida que o varejo evolui para uma experiência omnichannel contínua, as distinções entre canais online e offline desaparecerão, transformando o mundo em uma sala de exposição sem paredes”
(BRYNJOLFSSON; RAHMAN, 2013, p. 23)

RESUMO

O surgimento de novos canais, representados pelas mídias sociais, dispositivos móveis, aplicativos baseados em geolocalização e, mais recentemente, tecnologias vestíveis e de realidade aumentada, vêm tornando as experiências *online* e *offline* indistintas e ampliando os pontos de contato entre consumidores e organizações. Assim, considerar a oferta de produtos e serviços em mais de um canal de marketing parece ter se tornado imperativo para a inovação, para o enfrentamento da infraestrutura inadequada de países emergentes como o Brasil e para a melhoria no nível de serviços oferecido por varejistas instalados em regiões consideradas estratégicas para o escoamento de mercadorias, com alto valor agregado por essas atividades e com um número significativo de estabelecimentos comerciais, como as mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro. Mais ainda, defende-se que além da adoção da multicanalidade, os canais de marketing devem estar totalmente integrados, por meio da adoção de uma estratégia *omnichannel*. A literatura sugere que a integração multicanal percebida pelo consumidor (MCI) pode impactar as dimensões do *Consumer-Based Retailer Equity* (CBRE), modelo de avaliação de marcas que mensura as lembranças, associações de marca, qualidade percebida e a lealdade de consumidores à marca de varejistas. Nessa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a integração multicanal no varejo e o *brand equity* baseado no consumidor de varejistas multicanal. Para tanto, a pesquisa foi dividida em duas etapas, uma de caráter exploratório e outra de caráter descritivo. Por meio de análise documental e levantamento com 178 consumidores, o estudo exploratório permitiu identificar as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017; identificar o perfil e o comportamento de parte dos consumidores multicanal no contexto das mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro e identificar varejistas que adotam a estratégia multicanal, na percepção desses consumidores. A consolidação desses resultados norteou a etapa descritiva seguinte e permitiu, por meio de análise documental, observação e levantamento com 384 consumidores, descrever as iniciativas e tecnologias de integração multicanal declaradas por essas empresas; analisar o nível de integração multicanal percebido por parte dos consumidores dessas empresas e analisar como esses consumidores avaliam essas marcas. Os resultados demonstraram que o varejo brasileiro encontra-se em um processo de transição da multi para a omnicanalidade, decorrente do surgimento de tecnologias que se mostraram inseridas no comportamento do consumidor das mesorregiões, caracterizado pela ampla utilização da internet, do *e-commerce*, de dispositivos móveis e de redes sociais nos processos de busca e compra. Apesar disso, foi identificado que esses consumidores parecem não utilizar os múltiplos canais de forma integrada, uma vez que práticas como comprar na internet e retirar, trocar ou devolver produtos na loja física não foram significativas. As marcas mais citadas pela amostra foram Americanas, Magazine Luiza, Casas Bahia e Saraiva que declararam iniciativas de integração condizentes com a abordagem SO-LO-MO de Hüseyinoğlu, Galipoğlu and Kotzab (2017): formatos de loja física baseados em preferências locais; instalação de quiosques em lojas físicas para acesso aos canais *online*; serviços de compra na internet e retirada na loja física; desenvolvimento e aprimoramento de aplicativos móveis; presença em redes sociais e iniciativas de *C2C commerce*. Essas iniciativas parecem ser suportadas pela unificação de *softwares* de vendas, informações e meios de pagamento; adoção e/ou aperfeiçoamento de plataformas de *marketplace*; aquisição de empresas de tecnologia; criação de laboratórios de tecnologia, investimentos em *softwares* de *big data* e *data science*, bem como a adoção de tecnologias de *geofencing*, leitores de *QR Code* e tecnologias para pagamento *online*. No contexto regional, em visitas realizadas em quatro lojas físicas dessas marcas, instaladas na cidade de Uberlândia-MG, as práticas puderam ser parcialmente confirmadas. Quanto à integração multicanal percebida, a partir do modelo de

Frasquet e Miquel (2017), foi identificado que a maioria dos consumidores das duas marcas mais citadas no primeiro levantamento (Americanas e Magazine Luiza) percebia baixo nível de reciprocidade (possibilidade de alternância entre canais durante o processo de compra) e coordenação (nível de alinhamento entre as ofertas *online* e *offline*), embora essas empresas declarem a adoção de iniciativas e tecnologias para esse fim. Com relação ao *brand equity* baseado nesses consumidores, os resultados da aplicação do modelo desenvolvido por Pappu e Quester (2006) permitiram identificar que as marcas foram avaliadas positivamente nos construtos: lembranças, associações e qualidade percebida, mas apresentaram baixo desempenho nas variáveis do construto lealdade. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) permitiu inferir que as variáveis dos construtos se agrupam de maneira semelhante às escalas originais. De forma geral, o estudo contribuiu para o melhor entendimento da integração multicanal e do *brand equity* no varejo, ao explorar a temática sob a perspectiva do comportamento do consumidor. Quanto à sua contribuição gerencial, contribuiu com um diagnóstico da disparidade entre práticas de integração multicanal percebidas pela amostra de consumidores e iniciativas declaradas pelas empresas.

Palavras-chave: Varejo Multicanal; Varejo *Omnichannel*; *Brand equity*.

ABSTRACT

The emergence of new channels, represented by social media, mobile devices, geolocation-based applications and, most recently, wearable and augmented reality technologies, have made *online* and *offline* experiences indistinct and broadening the points of contact between consumers and organizations. Thus, considering the offer of products and services in more than one marketing channel seems to have become imperative to innovation, to face the inadequate infrastructure of emerging countries such as Brazil and to improve the level of services offered by retailers installed in regions considered strategic for the flow of goods, with high added value by retail activities and with a significant number of commercial establishments, such as the mesoregions of Alto Paranaíba, south of Goiás and Triângulo Mineiro. Moreover, it is argued that in addition to adopting multichannel marketing channels must be fully integrated by adopting an omnichannel strategy. The literature suggests that consumer-perceived multichannel integration (MCI) can impact the dimensions of Consumer-Based Retailer Equity (CBRE), a brand assessment model that measures brand recall, brand associations, perceived quality, and brand loyalty of retailers. In this perspective, the present study aims to analyze multichannel retail integration and consumer brand equity of multi-channel retailers. To do so, the research was divided into two stages, one of exploratory character and the other of a descriptive character. Through documentary analysis and survey with 178 consumers, the exploratory study allowed to identify the main changes occurred in Brazilian retail between 1970 and 2017; the profile and behavior of multichannel consumers in the context of the Alto Paranaíba, south of Goiás and Triângulo Mineiro mesoregions, and retailers that adopt the multi-channel strategy in the perception of these consumers. The consolidation of these results guided the following descriptive step and allowed, through documentary analysis, observation and survey with 384 consumers of these mesoregions, to describe the main strategies and technologies of multichannel integration declared by these companies; analyze the level of perceived multichannel integration on the part of consumers and how these consumers evaluate the brands of these retailers. The results showed that Brazilian retail is in a process of transition from the multi to the omnicanality, due to the emergence of technologies that have been inserted in the consumer behavior of the mesoregion, characterized by the widespread use of the internet, *e-commerce*, mobile devices and social networks in search and purchase processes. Despite this, it was identified that these consumers do not seem to use the multiple channels in an integrated way, since practices like buying on the internet and withdrawing, exchanging or returning products in the physical store were not significant. The most cited brands by the sample were Americanas, Magazine Luiza, Casas Bahia and Saraiva, who declared integration strategies consistent with the SO-LO-MO approach of Hüseyinoğlu, Galipoğlu and Kotzab (2017): physical store formats based on local preferences; installation of kiosks in physical stores to access *online* channels; purchase services on the internet and withdrawal at the physical store; development and enhancement of mobile applications; presence in social networks and C2C *commerce* initiatives. These strategies appears to be supported by the unification of sales, information and payment software; adoption and/or enhancement of marketplace platforms; acquisition of technology companies; creation of technology labs, investments in big data and data science software, as well as the adoption of *geofencing* technologies, QR code readers and *online* payment technologies. On regional context, visits to four physical stores of these brands, located in the city of Uberlândia-MG, the practices could be partially confirmed. Regarding the perceived multichannel integration, based on the model of Frasquet and Miquel (2017), it was identified that the majority of consumers of the two most cited brands in the first survey (Americanas and Magazine Luiza) perceived a low level of reciprocity (possibility of switching between channels during the buying process) and coordination (level of alignment

between *online* and *offline* offerings), although these companies declare the adoption of strategies and technologies for this purpose. In relation to brand equity based on these consumers, the application results of the model developed by Pappu and Quester (2006) allowed to identify that the brands were evaluated positively in the constructs: awareness, associations and perceived quality, but presented low performance in the variables of the loyalty construct. The Exploratory Factor Analysis allowed to infer that the variables of the constructs are grouped in a similar way to the original scales. In general, the study contributed to a better understanding of multichannel integration and brand equity in retail, by exploring the issue from the perspective of consumer behavior. As for its managerial contribution, it contributed with a diagnosis of the disparity between multichannel integration practices perceived by the sample of consumers and practices declared by the companies.

Keywords: Multichannel retail; Omnichannel retail; Brand Equity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Regiões de influência da cidade de Uberlândia – MG.....	18
Figura 2 - Abordagem SO-LO-MO	27
Figura 3 - Matriz de comportamento multicanal	31
Figura 4 - Construção de marcas - Keller (1993).	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Produção científica - Varejo Multicanal e <i>Omnichannel</i>	16
Quadro 2 - Estrutura da Dissertação	20
Quadro 3 - Esquema conceitual proposto por Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017).	27
Quadro 4 - Escala <i>Consumer-Based Retailer Equity</i> (CBRE).	41
Quadro 5 - Construtos: Perfil e comportamento do consumidor multicanal.....	48
Quadro 6 - Parâmetros da Análise Fatorial Exploratória	53
Quadro 7 - Matriz de Amarração	54
Quadro 8 - Preparação de vendedores para atendimento multicanal.....	57
Quadro 9 - Iniciativas de integração de canais	58
Quadro 10 - Perspectivas para o varejo brasileiro	60
Quadro 11 - Linha do tempo do varejo brasileiro (1970 - 2017)	61
Quadro 12 - Iniciativas de integração de canais - Americanas	73
Quadro 13 - Iniciativas de integração de canais - Magazine Luiza	75
Quadro 14 - Iniciativas de integração de canais - Casas Bahia	76
Quadro 15 - Iniciativas de integração de canais - Saraiva	77
Quadro 16 - Iniciativas SO-LO-MO em canais <i>online</i> e <i>offline</i>	79
Quadro 17 - Iniciativas nas lojas físicas de Uberlândia/MG.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil demográfico da amostra: Sexo, faixa etária, renda familiar e localização...	63
Tabela 2 - Uso da internet: frequência e tempo de conexão	64
Tabela 3 - <i>E-commerce</i> : Frequência de compras e produtos adquiridos na última compra	65
Tabela 4 - <i>E-commerce</i> : Lojas de compra.....	66
Tabela 5 - <i>M-commerce</i> : média e desvio padrão	67
Tabela 6 - <i>Social-commerce</i> : média e desvio padrão.....	67
Tabela 7 - Comportamento multicanal: média e desvio padrão.	68
Tabela 8 - Retenção na loja	69
Tabela 9 - Varejistas multicanal reconhecidos pela amostra.	70
Tabela 10 - Distribuição de frequência - gênero	81
Tabela 11 - Distribuição de frequência - faixa etária.....	82
Tabela 12 - Distribuição de frequência - Renda familiar	82
Tabela 13 - Análise descritiva das variáveis – Integração multicanal Magazine Luiza	84
Tabela 14 - Frequência - desconhecimento de práticas de integração – Magazine Luiza	85
Tabela 15 - Análise descritiva das variáveis – <i>Brand Equity</i> Magazine Luiza	86
Tabela 16 - Análise descritiva das variáveis – Integração multicanal Americanas	87
Tabela 17 - Frequência - desconhecimento de práticas de integração – Americanas.....	88
Tabela 18 - Análise descritiva das variáveis – <i>Brand Equity</i> Americanas	89
Tabela 19 - Descrição de médias - Americanas e Magazine Luiza	90
Tabela 20 - Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade de Bartlett.....	93
Tabela 21 - Variância Total Explicada - MCI	94
Tabela 22 - Matriz de rotação ortogonal – MCI	94
Tabela 23 - Variância total explicada - CBRE	95
Tabela 24 - Matriz de rotação ortogonal – CBRE	96
Tabela 25 - Teste de Confiabilidade	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
BDI	Banco de Dados Integrados
CBRE	<i>Consumer-Based Retailer Equity</i>
CEPES	Centro de Estudos, Pesquisas e Projeto Econômico-Sociais
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
C2C	<i>Consumer-to-Consumer</i>
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
MCI	<i>Multichannel Integration</i>
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
VAB	Valor Adicionado Bruto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Contextualização	10
1.2.	Problema de pesquisa	13
1.3.	Objetivos.....	13
1.3.1.	Objetivos específicos	14
1.4	Justificativas.....	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1.	Canais de marketing e varejo	21
2.1.1.	Varejo no contexto brasileiro	22
2.1.2.	Inovação no varejo.....	24
2.2.	Varejo multicanal e <i>omnichannel</i>	28
2.3.	Comportamento do consumidor multicanal e <i>omnichannel</i>	31
2.4.	<i>Brand equity</i> : conceitos e abordagens.....	35
2.4.1.	Mensuração do <i>brand equity</i>	38
2.4.1.1.	Escala multimensional de Yoo e Donthu (2001) e Arnett et al. (2004)	38
2.4.1.2.	Mensuração do <i>Consumer-Based Retailer Equity</i> (CBRE).....	40
2.5.	Integração multicanal e as dimensões do <i>brand equity</i>	42
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1.	Caracterização do estudo: natureza, objetivos e abordagem	45
3.2.	Fontes e análise dos dados.....	46
3.3.	Desenvolvimento da pesquisa.....	46
3.3.1.	Desenvolvimento: estudo exploratório	46
3.3.2.	Desenvolvimento: estudo descritivo	51
3.4.	Matriz de amarração	53
4.	RESULTADOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO	54
4.1.	Linha do tempo do varejo brasileiro (1970 – 2017).....	55
4.2.	Perfil e comportamento do consumidor multicanal no contexto regional.....	62
5.	RESULTADOS: ESTUDO DESCRIPTIVO	71
5.1.	Iniciativas de integração multicanal	71
5.2.	Integração Multicanal e <i>Consumer-Based Retailer Equity</i> (CBRE).....	80
5.2.1.	Caracterização da amostra.....	81
5.2.2.	Análise estatística descritiva das variáveis.....	83
5.2.3.	Análise fatorial exploratória (AFE) e Teste de Confiabilidade	92

5.2.3.1.	Teste de Keiser-Meyer-Olkin e Teste de Esfericidade de Bartlett.....	92
5.2.3.2.	Análise das comunalidades e da matriz de rotação ortogonal	93
5.2.3.3.	Confiabilidade das escalas	97
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
6.1.1.	Atendimento dos objetivos propostos	97
6.1.2.	Contribuições teóricas e gerenciais.....	101
6.1.3.	Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras	103
	REFERÊNCIAS	104
	APÊNDICE A – <i>Survey</i> : Perfil e comportamento do consumidor multicanal.....	114
	APÊNDICE B – <i>Survey</i> : Integração Multicanal e <i>Brand Equity</i>	118
	APÊNDICE C – Tradução e retradução das escalas.....	121

1 INTRODUÇÃO

Nessa seção são apresentados o contexto de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas para a realização do estudo.

1.1. Contextualização

Um canal de distribuição pode ser entendido como um conjunto de agentes e instituições organizados que buscam realizar as tarefas que tenham como objetivo a ligação entre produtores e consumidores (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017). Dentre as inúmeras formas de ligação, o varejo se destaca por ser o elo mais próximo do consumidor na cadeia de suprimentos, atendendo de maneira mais evidente as necessidades de consumo individual, residencial e/ou familiar (MATTAR, 2011; PARENTE, 2011).

Na economia, o varejo desempenha papel fundamental. Dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017) demonstraram que o consumo das famílias brasileiras (índice de referência para a mensuração do impacto do segmento na economia) foi de R\$ 4,16 trilhões em 2017, o que representou mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB).

A despeito desses números e diante do agravamento da crise econômica no país, as vendas no varejo recuaram 4,3% em 2015, e em 2016, o setor registrou a maior retração do em 16 anos, com queda de 6,2% no volume de vendas, perda de 108 mil pontos de venda e fechamento de 175 mil postos de trabalho (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS SERVIÇOS E TURISMO, 2017). Em 2017, o setor retomou o crescimento, com um aumento de 2% nas vendas, ainda insuficiente para recuperar a perda dos últimos dois anos (IBGE, 2018).

Todavia, considerando-se especificamente os resultados do comércio eletrônico, foram registrados recordes de crescimento no mesmo período. Nos anos de 2015, 2016 e 2017, o comércio eletrônico registrava incremento de 5,2%, 11% e 7,4%, respectivamente, com destaque para as vendas provenientes de dispositivos móveis, que foram responsáveis por 18,8% do número de transações no setor em 2015 e alcançou 27,3% em 2017 (WEBSHOPPERS, 2018).

Nessa perspectiva, o crescimento do comércio eletrônico já levou varejistas e pesquisadores a afirmar que a existência futura de lojas físicas era improvável (PORTO, 2006). Contudo, Verhoef et al. (2007) haviam apontado para o aumento futuro da quantidade

de consumidores que utilizariam múltiplos canais de marketing nos diferentes processos de compra, combinando vários formatos de loja para acessar o produto ou serviço desejado.

O fato é que as lojas físicas não deixaram de existir e de influenciar a decisão de compra do consumidor. Pesquisa realizada pela Deloitte (2014) constatou que varejistas que nasceram *online* também estão abrindo lojas físicas e que quando o consumidor faz uma pesquisa prévia sobre produtos na internet, a probabilidade de efetivação da compra na loja física é de 86%, contra 60% de probabilidade de efetivação da compra, caso não tenha realizado pesquisa prévia nesse canal (DELOITTE, 2014).

Esse cenário parece ser resultado do surgimento de novos canais, representados pelas mídias sociais, dispositivos móveis, aplicativos baseados em geolocalização e, mais recentemente, tecnologias vestíveis e de realidade aumentada que vêm tornando as experiências *online* e *offline* indistintas (CRITTENDEN et al., 2010; BRYNJOLFSSON et al., 2013). Em consequência, os pontos de contato entre consumidores e organizações foram ampliados e se antes as ações de marketing eram protegidas pela falta de informação por parte do consumidor, que aceitava um nível de qualidade inferior e era leal por necessidade e não por escolha, agora o consumidor está diante de infinitas formas de interagir com as empresas, buscando informações prévias sobre produtos e serviços, se relacionando com as organizações e também entre si (DIAS, 2014; REICHHELD, SCHEFTER, 2000).

Em complemento, Pozza (2014) defende a existência de um ambiente multicanal social, resultado da ampla utilização das redes sociais para buscar informações sobre produtos e serviços, fazer compras, fazer reclamações, buscar ajuda e mais ainda, interagir com outros consumidores. Isso parece ter alterado o modelo unidirecional do marketing, em que o fluxo de comunicação partindo do fabricante foi substituído por um modelo que permite o *feedback* e a criação de conteúdo por parte do consumidor (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015).

A ampliação da base de clientes, a maior participação de mercado e a redução de custos nas ações de marketing parecem ser alguns dos impactos positivos do surgimento de um ambiente multicanal (BERMAN; THELEN, 2004). Ademais, os benefícios dos canais são complementares: enquanto as operações *offline*, representadas pelas lojas físicas, possibilitam o contato com o produto e a experimentação, os canais *online* eliminam o deslocamento até a loja física (VERHOEF; NESLIN; VROOMEM, 2007). Apesar desses impactos positivos, caso a diferenciação do produto não seja percebida de forma significativa pelo mercado-alvo, as redes sociais funcionam como uma “vitrine” para comunicações negativas, fazendo com que o monitoramento dessas redes e o estabelecimento de conexão emocional entre marca e consumidor sejam fundamentais nas ações de *branding* (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015).

Nessa perspectiva, considerar a oferta de produtos e serviços em mais de um canal de marketing a partir do varejo multicanal parece ter se tornado imperativo. Mais ainda, os múltiplos canais, antes considerados separadamente, agora precisariam estar integrados para gerar valor para o consumidor e melhorar a eficiência, ou seja, a experiência de compra em múltiplos canais não deve apresentar fronteiras que as delimitam, e isso significa adotar o varejo *omnichannel* (GAO; SU, 2017).

Nos Estados Unidos, 64% dos varejistas já adotavam parcialmente o varejo *omnichannel* em 2013, ao possibilitar a compra *online* e a retirada na loja física (FORRESTER RESEARCH, 2014). Essa prática beneficiou esses varejistas norte-americanos com aumento de tráfego na loja física e incremento nas vendas, uma vez que 45% dos clientes acabavam por realizar uma nova compra na visita à loja física (UPS, 2015). No Brasil, dados da Accenture (2015) demonstraram que entre 2013 e 2015 o número de consumidores que usaram serviços do tipo comprar na internet e retirar na loja física ou *drive thru* quadruplicou. O estudo também evidenciou que 83% dos respondentes brasileiros acreditavam que comprar pela internet era mais fácil e 66% dos respondentes brasileiros apontaram para a facilidade de comprar por meio de *smartphones*.

Os varejistas também passaram a considerar de que maneira os clientes buscam seus produtos. Conforme destacam Blom, Lange e Hess (2017), varejistas estão rastreando as informações sobre as intenções de compra nos canais digitais a partir das ferramentas de localização geográfica dos *smartphones*, criando campanhas promocionais específicas nos pontos de venda, enquanto o consumidor se desloca. Além disso, as lojas físicas estão fornecendo experiências *online*, ao disponibilizar dispositivos móveis para que seus clientes possam procurar informações sobre os seus produtos e serviços na internet ou utilizar os dados de redes *wi-fi* para rastrear comportamentos e comunicar suas ações de marketing simultaneamente (VERHOEF et al., 2017).

No que tange à gestão de marcas, defende-se que a integração de canais no varejo pode impactar na diferenciação de marcas e produtos, na necessidade elevada de estabelecimento de conexão emocional entre marca e consumidor, na abertura do mercado para novas marcas, na ampliação da base de clientes, na lealdade à marca, bem como pode impactar na qualidade percebida pelo consumidor (POZZA, 2014). A literatura também sugere que a integração multicanal (MCI) percebida pelos consumidores pode impactar a lealdade e a satisfação do consumidor, de acordo com a percepção da possibilidade de alternância de canais e do alinhamento entre ofertas *online* e *offline* (FRASQUET; MIQUEL, 2017).

Considerar a oferta de produtos e serviços em mais de um canal de marketing se tornou imperativo para a inovação, para o enfrentamento da infraestrutura inadequada de países emergentes como o Brasil e para a melhoria no nível de serviços oferecido por varejistas instalados em mesorregiões como as do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro, caracterizadas por sua localização geográfica estratégica para o escoamento de mercadorias, alto valor agregado por essas atividades e número significativo de estabelecimentos comerciais.

Diante disso, baseando-se no fato de que o valor de uma marca pode ser mensurado também a partir da avaliação feita pelos consumidores, o **presente estudo tem como objetivo geral analisar a integração multicanal no varejo e o *brand equity* baseado no consumidor de varejistas multicanal**. Para tanto, foram utilizadas as escalas de Frasquet e Miquel (2017) para mensurar o nível de integração multicanal percebido pelos consumidores e de Pappu e Quester (2006) para mensurar o *Consumer-Based Retailer Equity* (CBRE), ambas traduzidas para a língua portuguesa e adaptadas para o contexto brasileiro.

Não foram encontrados, a partir de busca nas bases Ebsco, Google Scholar, IBICT, Scielo e Spell, estudos que tratasse da integração de canais, sob a ótica do *brand equity* baseado no consumidor até o mês de outubro de 2018. Esses resultados foram ao encontro das pesquisas bibliométricas de Ferreira et al. (2017) e Höpner et al. (2015), o que reforça a atualidade e necessidade dessa análise.

1.2. Problema de pesquisa

O estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma varejistas integram seus canais de marketing e como os consumidores avaliam marcas de varejistas reconhecidos como multicanal?

1.3. Objetivos de pesquisa

Buscando responder ao problema de pesquisa apresentado, os objetivos específicos foram elaborados considerando a atualidade do tema e os poucos estudos que abordaram a integração multicanal no contexto brasileiro e nas mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro.

1.3.1. Objetivo geral

Esse estudo tem como objetivo geral: analisar a integração multicanal no varejo e o *brand equity* baseado no consumidor de varejistas multicanal.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Identificar as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017;
2. Identificar o perfil e o comportamento de parte dos consumidores multicanal no contexto das mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro;
3. Identificar varejistas que adotam a estratégia multicanal, na percepção desses consumidores;
4. Descrever as principais iniciativas de integração de canais declaradas pelos varejistas mais citados;
5. Mensurar e analisar o nível de integração multicanal percebido por parte dos consumidores dessas empresas; e
6. Analisar como esses consumidores avaliam as marcas desses varejistas, a partir do modelo *Consumer-Based Retailer Equity*.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Ferreira et al. (2017), por meio de um estudo bibliométrico das produções científicas nacionais entre os anos 2000 e 2011 identificaram que os assuntos mais citados no que concerne à gestão de marcas foram: extensão de marca; marcas próprias; marcas mutantes; marcas no meio educacional; avaliação de marcas; valor de marcas; gestão de marcas de redes sociais e marcas de destino.

De forma análoga, Höpner et al. (2015) analisaram como a experiência do consumidor no varejo tem sido retratada em publicações científicas entre 1994 e 2014 nas bases internacionais *SciVerse Scopus* e *Web of Knowledge* que indexaram os principais periódicos da área de marketing de varejo. Os autores concluíram que, dentre os assuntos mais citados, o varejo *online* demonstrou uma tendência de crescimento, com 11 publicações. Os estudos com essa temática compreenderam: características gerais do varejo *online*; design de loja; lealdade; pós-compra e comparação entre varejos físico e virtual.

Especificamente no que tange à produção científica sobre a integração de canais no varejo, constatou-se que a primeira publicação nas bases internacionais *Web of Science*, *Scopus* e *Science Direct* foi identificada em 2009 e que o pico de publicações ocorreu em 2017, com cinco artigos científicos. Além disso, a gestão de marcas tem sido um assunto tratado, principalmente quanto à similaridade entre *mix* de marcas e produtos nos diferentes canais e quanto à similaridade entre imagem das marcas da loja nos canais *online* e *offline* (LUND; AÑAÑA; MACHADO, 2018).

Gasparin, Azevedo e Slongo (2018) elaboraram uma revisão bibliográfica tratando especificamente da produção sobre o varejo *omnichannel* no contexto nacional e internacional e também identificaram que se trata de um tema pouco explorado, mas encorajado pelo *Marketing Science Institute* (MSI). Os autores afirmaram que as pesquisas mais recentes envolveram o estudo da integração de canais; das funções de armazenamento físico; da gestão da cadeia de suprimentos e do comportamento do consumidor. Como temas relevantes para o futuro das pesquisas, os autores apontaram: a análise das inovações tecnológicas; *big data*; *mobile marketing* e redes sociais. Especificamente quanto ao comportamento do consumidor, os autores afirmaram ser promissores os estudos que tratem do processo de escolha do consumidor em múltiplos canais e de como isso poderia gerar preferência, satisfação e lealdade.

Esses estudos bibliométricos permitiram antecipar que a integração de canais no varejo, o varejo multicanal e o varejo *omnichannel*, sob a ótica do *brand equity* foi uma temática pouco explorada no Brasil até outubro de 2018, mediante pesquisa dos termos de busca: “varejo multicanal”; “varejo *omnichannel*” e “integração de canais” nas bases Ebsco, Google Scholar, IBICT, Scielo e Spell nos meses de agosto, setembro e outubro de 2017 e abril, maio e outubro de 2018. As produções mais recentes no país trataram, principalmente, do cenário multimídia multicanal (BROILO et al., 2015), da prestação de serviços multicanal (ROSA, 2016), de estudos de caso do varejo *omnichannel* (ALMEIDA; COSTA; COSTA, 2017; TEIXEIRA, 2017) e sobre o comportamento de canais cruzados (OKADA; PORTO, 2018).

Também no contexto internacional, não foram encontrados artigos que trataram do tema sob a ótica do *brand equity* baseado no consumidor de varejistas. O quadro 1 demonstra os artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares e encontrados mediante pesquisa dos termos de busca “*multichannel retail*” e “*omnichannel retail*” nos meses de agosto, setembro e outubro de 2017 nas plataformas Ebsco, Google Scholar, IBICT, Scielo e

Spell. Quanto à data das publicações, foram identificadas as primeiras produções no ano de 2006, com o pico de seis publicações em 2017.

Quadro 1 - Produção científica - Varejo Multicanal e *Omnichannel*

Termos de busca	Principais trabalhos encontrados
"Multichannel retail"	BASAK et al. (2017); REZAEI, VALAEI (2017); PANTANO, VIASSONE (2015); YRJÖLÄ (2014); LU et al. (2018); CHOU et al.(2017); CHOI, PARK (2006); KIM, LEE (2009); BYOUNGHO JIN, PARK, JIYOUNG KIM (2008); STRITZINGER (2013).
"Omnichannel retail"	GAO, SU (2017); BELL, GALLINO, MORENO (2018); RODRIGUEZ-TORRICO, CABEZUDO, SAN-MARTIN (2017); JUANEDA-AYENSA, MOSQUERA, MURILLO (2016); CHATTERJEE, KUMAR (2017); BELU, MARINOIU (2014); BLOM, LANGE, HESS (2017); HERHAUSEN, et al. (2015).

Fonte: elaborado pelo autor.

Além de poucos estudos que abordaram o tema, julga-se relevante compreender que as transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas mudaram de forma brusca o comportamento do consumidor. Os consumidores agora estão conectados em grandes redes compostas por pessoas, empresas e objetos que mudaram o tradicional fluxo unidirecional do marketing, de um modelo em que somente as organizações criavam e transmitiam conteúdo, para um modelo bidirecional que permite rápido *feedback*, criação de conteúdo e compartilhamento de informações entre consumidores (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

A literatura sugere que esse contexto fez surgir o consumidor multicanal, que parece ser bem informado, experiente, conectado, multimídia, que busca informações sobre produtos e serviços de forma mais eficiente e que, por isso, parece ser menos leal e mais inovador (KONUS, et al., 2008). Foram identificados também os consumidores *omnichannel*, que consideram o processo de busca de informações sobre produtos e serviços e a própria transação como um processo ainda mais relevante durante a compra, não apenas utilizando inúmeros canais, mas influenciando outros consumidores de forma intensa nas redes sociais e comprando de 15% a 30% mais do que um consumidor multicanal (LEGGATT, 2009).

Em contraste com essas afirmações, Rippé et al. (2015) questionaram se o consumidor multicanal e *omnichannel* existe enquanto grupo com características homogêneas ou se, na verdade, esse novo comportamento de compra é reflexo do surgimento de tecnologias emergentes no mercado global. Outro estudo de Broilo et al. (2015) afirma que embora o uso de múltiplos canais pareça ser imperativo para atender as necessidades dos consumidores atuais, essa utilização de forma incoerente pode gerar confusão, decorrente de um

processamento de informações cada vez mais complexo e pode, consequentemente, levar à indistinção de marcas, estado emocional negativo e migração de clientes entre marcas e entre canais *online* e *offline*.

Diante das mudanças tecnológicas ocorridas, bem como das mudanças no comportamento do consumidor, Gao e Su (2016) afirmaram que oferecer produtos e serviços em mais de um canal de marketing passou a não ser mais suficiente e os canais antes considerados de forma independente precisariam estar integrados para gerar valor para o consumidor a partir de uma abordagem *omnichannel*. A eficácia dessa integração, no entanto, deve ser precedida pelo uso de promoções altamente integradas, maior consistência do *mix* de produtos, sistema de informações compartilhado, política de preços e estoques integrados (PANTANO; VIASSONE, 2015).

Quanto ao impacto do varejo multicanal e *omnichannel* na gestão de marcas, Pozza (2014) defende a existência de um ambiente multicanal social decorrente do surgimento de mídias sociais. Esse ambiente pode impactar a diferenciação da marca, uma vez que o usuário compara diferentes atributos físicos de forma eficiente; pode ampliar a necessidade de estabelecimento de conexão emocional entre consumidor e a marca por meio da presença nas redes sociais e pode facilitar a construção do conhecimento de marca, uma vez que marcas novas podem ser mais facilmente notadas, mesmo com investimentos menores em comunicação (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015).

Adicionalmente, sugere-se que a integração de canais *online* e *offline* possa impactar a percepção, as associações, as atitudes e a conexão emocional com as marcas (KELLER, 2010) e que a integração multicanal percebida pelos consumidores poderia gerar maior lealdade, de acordo com o nível de reciprocidade e coordenação dessa integração (FRASQUET; MIQUEL, 2017).

Dessa maneira, no que tange à sua contribuição acadêmica e considerando: a necessidade de mais estudos acerca do tema no contexto nacional e regional; o surgimento de novas tecnologias e mídias sociais que alteraram o comportamento do consumidor e o fato de que a literatura sugere que a integração de canais possa impactar a avaliação de marcas, o presente estudo busca contribuir com o melhor entendimento da relação entre a integração multicanal e o *brand equity* baseado no consumidor de varejistas reconhecidos como multicanal.

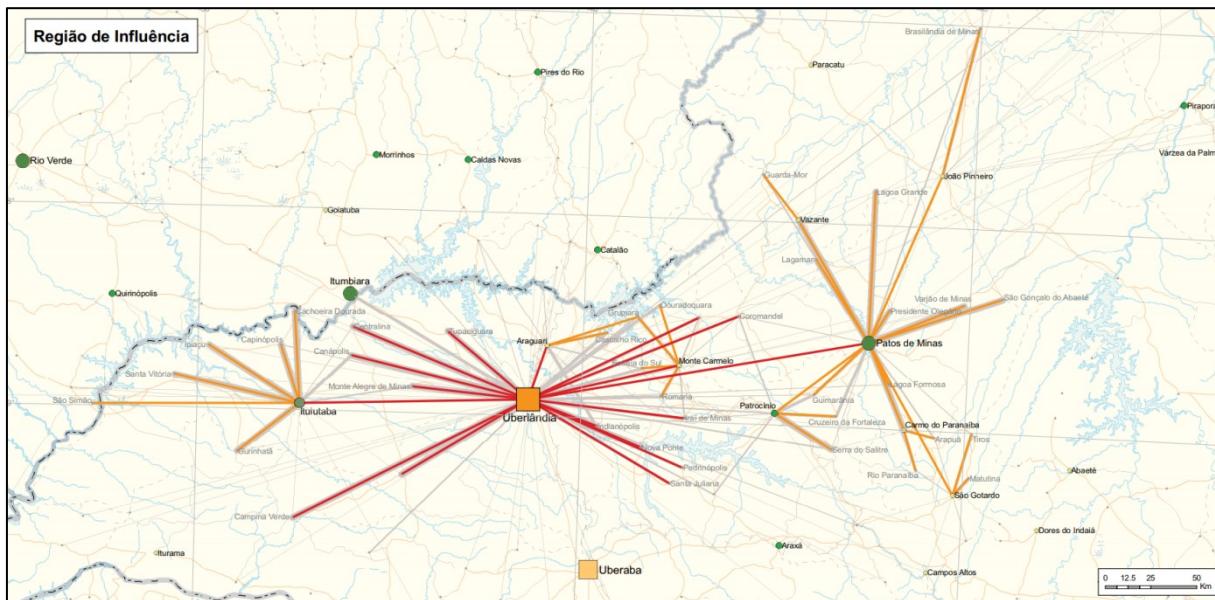
Os resultados do estudo também são relevantes ao se considerar o contexto regional. Nas mesorregiões brasileiras do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba em Minas Gerais, os dados do Centro de Estudos, Pesquisas e Projetos Econômico-Sociais (CEPES) da

Universidade Federal de Uberlândia (UFU) demonstraram que em 2014 destacaram-se os municípios de Uberlândia e Uberaba que se posicionaram entre os 100 maiores PIB's do Brasil, ocupando a 23^a e 71^a posições do *ranking*, respectivamente (FERREIRA, 2018).

Ainda na região do Triângulo Mineiro, em função de sua localização geográfica privilegiada, do desenvolvimento da agropecuária e de sua infraestrutura de transportes desenvolvida para a ligação do estado de São Paulo ao Brasil Central, foi observado um crescimento significativo de sua população urbana. Esse cenário tornou complexa a economia local, com desenvolvimento do mercado consumidor e ampliou a relevância da região para a economia nacional e para o estado de Minas Gerais (SILVA; CLEPS, 2014).

Para fins de visualização da importância para o país, a figura 1 destaca a região de influência de Uberlândia e Patos de Minas, as principais cidades da mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, segundo o IBGE (2008).

Figura 1 - Regiões de influência da cidade de Uberlândia – MG.



Fonte: Regiões de Influência das Cidades (IBGE, 2008).

Especificamente quanto ao segmento varejista, o Valor Adicionado Bruto (VAB) do setor de serviços dessa mesorregião entre os períodos de 2002 a 2014, foi considerado o segundo maior, atrás apenas da região metropolitana de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais. Isto é, o valor agregado pelas atividades de serviços no processo produtivo da mesorregião é significativo (FERREIRA, 2018).

No que tange a quantidade de estabelecimentos, os setores de Comércio e Serviços são responsáveis pela maior quantidade de estabelecimentos formais da cidade de Uberlândia,

especialmente no subsetor “Comércio Varejista” com 32% a 35% desses estabelecimentos no município (FERREIRA, 2018). Também, no Distrito Industrial da cidade existem cerca de 151 empresas no segmento industrial, o que reforça o potencial econômico da cidade, em termos de abertura de estabelecimentos varejistas (BDI, 2018).

Ainda sob a perspectiva econômica, o relatório “Estudo sobre as regiões de planejamento de Minas Gerais – Triângulo Mineiro” (Fecomércio, 2017) apontou que a mesorregião foi responsável por 11,2% do PIB de Minas Gerais em 2017 e que o setor de serviços representou 56,5% desse percentual.

O relatório da Fecomércio (2017) também buscou identificar as áreas de investimento predominantes no setor varejista da mesorregião. Os resultados demonstraram que 73% dos 407 empresários entrevistados direcionaram seus investimentos para a área de Tecnologia da Informação e 70,5% dos entrevistados investiram em publicidade e propaganda, destacando-se os investimentos em veiculação de campanhas em TV e rádio (43,62%); divulgação em encartes promocionais/panfletos (33,69%); divulgação em redes sociais (25,18%) e propaganda pela internet (15,60%). Esses resultados sobre o direcionamento dos investimentos em publicidade e propaganda em redes sociais e na internet também justificam a realização desta pesquisa, tendo em vista o surgimento do ambiente multicanal social defendido por Pozza (2014).

Quanto ao perfil desse consumidor, as mesorregiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba estão inseridas no contexto da região Sudeste do país, o maior mercado consumidor *online* do Brasil, com 63,9% de participação nas vendas do comércio eletrônico, de acordo com a pesquisa Webshoppers (2018), o que reforça a escolha desse público para esta pesquisa.

Com relação ao estado de Goiás, o Instituto Mauro Borges (IMB, 2018) destaca que o PIB do estado apresentou taxas médias de crescimento de 1,4% ao ano entre 2010 e 2017, crescimento acima da média nacional de 1%, no mesmo período. De forma análoga às mesorregiões de Minas Gerais, o setor de serviços participou com 65,1% do PIB do estado de Goiás, o que reforça o impacto econômico do setor varejista nessa mesorregião.

Assim, diante da representatividade econômica do varejo das mesorregiões; do direcionamento de investimentos feitos pelo varejo local em Tecnologia da Informação e diante do fato de que o consumidor da mesorregião está inserido no contexto do maior mercado consumidor *online* do país, a presente pesquisa aborda a temática no contexto nacional, com foco regional.

No que concerne à sua contribuição prática, Sheth (2011) defende que o varejo

brasileiro, inserido no contexto dos mercados emergentes tem como uma de suas características, o alto nível de improvisação decorrente da infraestrutura inadequada de transportes e que a adoção de novos canais pode representar uma forma de inovação para melhorar o nível de serviços oferecido ao consumidor.

Sugere-se também que as decisões sobre as formas de organização dos canais no varejo impactam o nível de serviços oferecidos ao consumidor, os custos envolvidos, as margens operacionais e também o posicionamento pretendido no mercado (COUGHLAN et al., 2012). Mais especificamente, esses resultados são impactados por diferentes atividades, incluindo a propriedade física, as promoções, a negociação e o nível de serviços. Por isso, há necessidade de se tomar decisões referentes a tipos e números de canais para atendimento do mercado (GUISSONI, 2012).

Assim, quanto à sua contribuição gerencial, esta pesquisa pode melhorar a compreensão de gestores e profissionais da área sobre a relevância dos canais de marketing e da necessidade de se entender o comportamento de busca e compra do consumidor multicanal. Além disso, pode oferecer *insights* para novas formas de integração de canais no varejo que possam aperfeiçoar a relação entre marcas e consumidor, garantir a efetividade das atividades de *branding* e o enfrentamento de barreiras relacionadas à infraestrutura local.

Apresentadas as justificativas e para melhor organização e visualização, o quadro 2 demonstra a estrutura geral deste trabalho.

Quadro 2 - Estrutura da Dissertação

Estrutura da dissertação
INTRODUÇÃO
Contextualização
Problema de pesquisa
Objetivos geral e específicos
Justificativas
REFERENCIAL TEÓRICO
Canais de marketing e varejo
Varejo multicanal e <i>omnichannel</i>
Comportamento do consumidor multicanal e <i>omnichannel</i>
<i>Brand equity</i> : Conceitos e abordagens
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS
Caracterização do estudo
Fontes e análise dos dados
Desenvolvimento da pesquisa
RESULTADOS
Resultados: Estudo exploratório

Estrutura da dissertação
Resultados: Estudo descritivo
CONSIDERAÇÕES FINAIS
Atendimento dos objetivos propostos
Contribuições teóricas e gerenciais
Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras
REFERÊNCIAS
APÊNDICES

Fonte: elaborado pelo autor.

A próxima seção apresenta o referencial teórico que serviu de base para a consecução dos objetivos do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, são apresentados os principais conceitos sobre canais de marketing e varejo; características do varejo no Brasil; inovação no varejo; varejo multicanal e *omnichannel*; comportamento do consumidor multicanal e *omnichannel*; conceitos e abordagens de mensuração do *brand equity* e os impactos da integração de canais nas dimensões do *brand equity*.

2.1. Canais de marketing e varejo

Canais de marketing podem ser definidos como sendo um conjunto de agentes e instituições que tem como objetivo realizar as tarefas de ligação entre produtores e consumidores. Em suma, representam um conjunto de organizações interdependentes que tem como objetivo disponibilizar um produto ou serviço para o consumidor (COUGHLAN et al., 2012).

Os canais de marketing desenvolvem uma série de fluxos compostos por atividades dinâmicas em diferentes localidades e espaços de tempo que buscam criar valor, seja o valor proporcionado na tarefa de aquisição por parte do consumidor, no consumo propriamente dito e/ou na disposição final dos produtos (COUGHLAN et al., 2012). Mais especificamente, esses fluxos estão em todos os sentidos das organizações, incluindo a propriedade física de produtos e serviços, os fluxos promocionais, bem como os fluxos de pedidos, pagamentos, negociações, riscos e informações.

Uma rede de distribuição que garanta a eficiência desses fluxos pode representar a criação de vantagem competitiva para as organizações e isso pode envolver a utilização de organizações intermediárias que estão envolvidas nas atividades de disponibilização de produtos ao consumidor, surgindo como meio para melhoria da eficiência nos processos de trocas, nos ajustes de *mix* de produtos, na rotina dos fluxos de transações e na facilitação dos processos de busca (KOZLENKOVA et al., 2015). Mais ainda, o relacionamento entre essas organizações intermediárias é fundamental na cooperação internacional, na transferência de conhecimento e no compartilhamento de informações (PALMATIER; GRANT; GREWAL, 2006).

Dentre os tipos de intermediários, o varejo se destaca por ser o elo da cadeia que interage de forma mais intensa com o consumidor final e que, por isso, sofre mais diretamente os impactos das mudanças no comportamento de compra e consumo (KOZLENKOVA et al., 2015), podendo ser definido sinteticamente como uma organização que compra produtos de fabricantes, atacadistas e distribuidores e vende essas mercadorias diretamente aos consumidores (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017).

A atividade varejista é uma das maiores e mais complexas atividades no mundo e sua lucratividade depende da adoção de modelos de negócio inovadores, de estratégias que vão das escolhas relacionadas à estrutura do mercado como um todo, do compartilhamento de informações com fabricantes, da sua adaptação local, do nível de relacionamento com o consumidor, da adoção de precificação dinâmica, de sua participação em tecnologias móveis, do aprimoramento das experiências no interior das lojas, até a integração dessas atividades (KUMAR; ANAND; SONG, 2017). Por fim, o estudo de Kumar, Amand e Song (2017) constatou a preocupação de gestores do varejo para a implementação de novas estratégias multicanal e formas de construir marcas de loja em longo prazo.

2.1.1. Varejo no contexto brasileiro

O varejo brasileiro está inserido em um contexto de crescimento dos mercados emergentes, decorrente do aumento da renda *per capita* e consequente poder de compra. Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul representam um PIB de aproximadamente US\$ 14,6 trilhões e um mercado consumidor composto por mais de três bilhões de pessoas e prevê-se que o crescimento do varejo será significativamente maior nesses países (THE WORLD BANK, 2013; ROXBURG; LUND; PIOTROWSKI, 2011).

O Brasil se diferencia desse grupo de países em alguns aspectos. Enquanto na Índia, por exemplo, apenas 2% das vendas no varejo são realizadas no varejo moderno (supermercados, hipermercados e lojas de conveniência) e 98% são vendas provenientes de mercearias e feiras livres, 40 a 50% das vendas no varejo brasileiro são provenientes de formatos modernos (DIAZ; MAGNI; POH, 2012).

Além disso, a renda *per capita* brasileira é superior à da China, Índia e África do Sul, e 87% da população reside em áreas urbanas, o que favorece o surgimento de grandes companhias e a instalação de varejistas internacionais (DIAZ; MAGNI; POH, 2012). Ainda assim, o mercado varejista brasileiro possui características em comum com os varejistas de outros países emergentes, tais como: heterogeneidade do mercado, com características de atendimento baseado em preferências locais; atuação mais marcante de instituições sociais e políticas como governo e religião; competitividade intensa entre empresas e marcas locais e globais e alto nível de improvisação decorrente de infraestrutura inadequada de transportes, por exemplo (SHETH, 2011). Essa infraestrutura inadequada de países emergentes como o Brasil contribui para a necessidade de inovação no nível de atendimento dos consumidores, como as ações de fidelização e de acesso ao crédito, bem como a de adoção de canais virtuais (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

No que tange às ações de fidelização do cliente, Simanis (2012) afirma que existe um mito de que os consumidores de baixa renda, como os de mercados emergentes como o Brasil, são motivados unicamente por ações de menor preço e que, na verdade, esses consumidores buscam valor em serviços básicos como empacotadores, funcionários bem treinados e ambiente de loja agradável.

Quanto ao crédito, os consumidores brasileiros guardam uma característica particular, pois o parcelamento em longo prazo é comum nas decisões de compra e consumo. Por isso, Barki, Botelho e Parente (2013) defendem mais pesquisas que tratem do comportamento do consumidor no que tange ao processamento de informação e contabilidade mental.

Quanto à adoção de novos canais de marketing, especialmente os virtuais, os autores defendem que esses afetam significativamente o varejo brasileiro na busca pelo enfrentamento da infraestrutura inadequada e atuam como fonte de inovação. Os autores citam a utilização do comércio eletrônico, o *mobile commerce*, o *C2C commerce*, as redes sociais e o *omnichannel* como potenciais motores de crescimento do varejo local nesses países porque possuem uma característica multicanal e produzem um grande volume de dados para a tomada de decisões (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

Vale lembrar que a recente inovação tecnológica e a consequente mudança no comportamento do consumidor exigem que o varejo obtenha informações cada vez mais completas sobre o mercado e sobre a demanda por produtos, equilibrando as atividades de *showrooming* e *webrooming*, vendendo o produto certo, no canal certo, no preço certo e no tempo certo, *online* e *offline* (KUMAR; ANAND; SONG, 2017). Essa afirmação reforça a necessidade de análise das inovações ocorridas no segmento, tema abordado na próxima seção.

2.1.2. Inovação no varejo

Para o entendimento das mudanças ocorridas no varejo e o impacto da integração de canais na gestão de marcas, é importante compreender *a priori* que isso decorreu das transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, mudanças consideradas por Christensen e Raynor (2003) como bruscas e disruptivas, isto é, que romperam com as antigas formas e modelos de compra e consumo.

Os consumidores estão agora imersos em um conjunto de tecnologias que criam redes interconectadas, compostas por outras pessoas, empresas e também por objetos, com o advento da Internet das Coisas (IoT) (VERHOEF et al., 2017). Observa-se uma redução de custos no uso da tecnologia, tornando o acesso a essas redes interconectadas mais democrático. A conectividade passa a ser “omnipresente, multifacetada e multidimensional” (VERHOEF et al., 2017, p. 2).

Verhoef et al. (2017) propõem um modelo para a análise da conectividade do consumidor, incluindo os três componentes mencionados no parágrafo anterior: pessoas, objetos e ambiente. Na dimensão “pessoas” os autores incluem a comunicação instantânea de diferentes maneiras: (1) vocalmente, quando o consumidor fala com outras pessoas; (2) visualmente, quando utiliza de recursos de vídeo, como Skype e Facetime; (3) virtualmente, por meio das plataformas sociais como Facebook, Twitter, Snapchat, entre outros; e (4) por meio de tecnologias vestíveis, equipando-se com sensores, relógios, dentre outros dispositivos.

Na dimensão “objetos”, os consumidores podem se conectar com objetos próximos e distantes, podem controlar produtos à distância em casas inteligentes, nos automóveis, incluindo o rastreamento de alguma encomenda em tempo real, da saída do armazém até a residência. Mais ainda, a Internet das Coisas está provendo a interação passiva do

consumidor, com a comunicação entre dispositivos de forma proativa para gerar informações para pessoas e empresas (VERHOEF et al., 2017).

A última dimensão, “ambiente”, inclui a interação entre consumidor, dispositivos e aplicativos de localização geográfica, como Google Maps e Waze, fazendo com que o consumidor detenha informações sobre clima, percursos, condições de trânsito, dentre outras. Em consequência, os consumidores podem obter informações sobre a oferta de produtos e serviços locais (VERHOEF et al., 2017).

Outra questão tecnológica a ser considerada é o impacto das mídias sociais. Os números das ações de marketing nas redes sociais são expressivos, as empresas norte americanas gastaram mais de US\$ 5,1 bilhões em publicidade nas redes sociais em 2013 (GALLUP, 2014). No Brasil, a pesquisa *Social Media Trends* (CONTENT, 2017) constatou que 92,1% dentre 1.030 empresas respondentes estavam presentes em alguma rede social e que 71,9% das empresas se declararam como muito ou moderadamente satisfeitas com os resultados alcançados nessas redes.

Apesar desses números, pesquisa realizada pela Gallup (2013) concluiu que as ações de marketing nas redes sociais não exerceram influência na decisão de compra da maioria dos consumidores nos Estados Unidos, porque os consumidores estão altamente habilidosos na interpretação do conteúdo dessas redes. Para Zhou e Chen (2015), os consumidores estão praticamente ignorando as ações de marketing realizadas nas redes sociais.

Os mesmos autores sugerem que as ações de marketing nas redes sociais são eficazes quando existe congruência entre o que os consumidores necessitam quando acessam essas redes, o conteúdo da ação de marketing e o objetivo de marketing da organização, diminuindo a rejeição e o sentimento de intrusão que essas ações podem gerar nos consumidores. Felix, Rauschnabel e Hinsch (2017) argumentam também que a eficácia das ações de marketing nas redes sociais dependem do papel atribuído a empresas e marcas na mídia, podendo entender que algumas marcas são intrusas e indesejadas em um espaço interativo.

Em suma, autores como Verhoef, Kannan e Inman (2015) defendem que o surgimento de dispositivos móveis e redes sociais mudaram o varejo de uma perspectiva multicanal para uma perspectiva *omnichannel*, ao integrar esses canais e oferecer pontos de contato que podem afetar a marca. Da mesma maneira, Cummins, Peltier e Dixon (2016) sugerem que as plataformas sociais são fundamentais para atrair e reter consumidores e, quanto às ações de *branding*, podem favorecer o compartilhamento de informações sobre a marca e consequentemente auxiliar no entendimento sobre como os usuários as percebem.

Kohli, Suri e Kapoor (2015) afirmam que as redes sociais alteraram o modelo

tradicional e unidirecional do marketing, com toda a comunicação partindo do fabricante para um modelo que permite o feedback e a criação de conteúdo por parte do consumidor e entre consumidores. Mais ainda, as mídias sociais permitem o controle da informação, uma vez que o usuário pode compartilhar, caso ache o conteúdo interessante, ou pode bloqueá-lo.

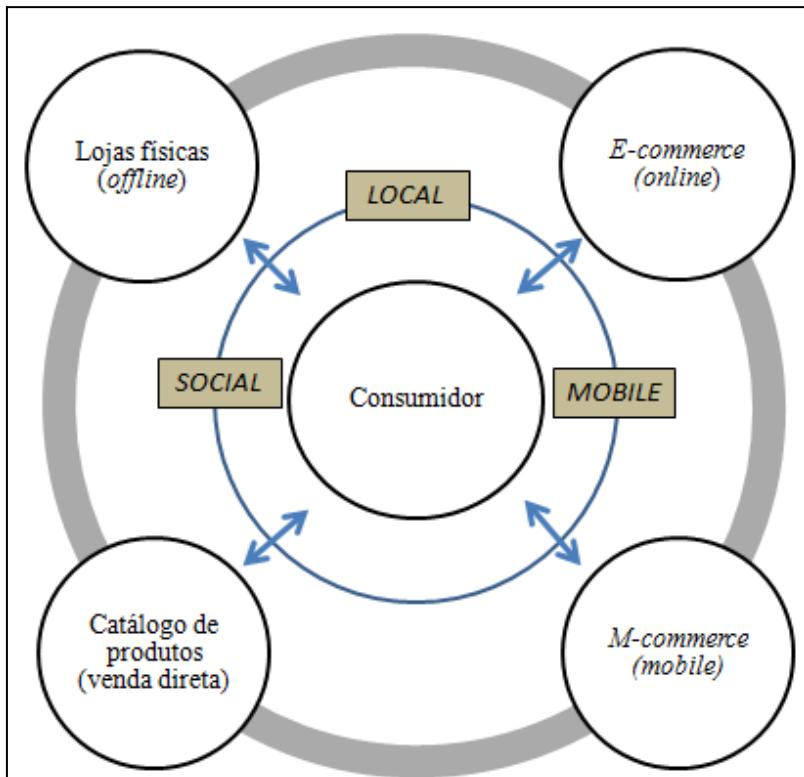
As mídias sociais podem afetar o *branding* de várias maneiras. Em primeiro lugar, no que se refere à diferenciação dos produtos e posicionamento, caso a diferenciação não seja vista de forma significativa pelo mercado-alvo, as redes sociais funcionam como uma vitrine para comunicações negativas, fortalecendo a importância de um controle simultâneo entre as ações de marketing e o *feedback* dos usuários (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015).

Em segundo lugar, a construção de conexão emocional entre marca e consumidor parece se tornar ainda mais relevante. Isso porque os atributos físicos são fáceis de copiar e as mídias sociais tornam a comparação entre os produtos uma tarefa muito fácil para o consumidor. Em suma, as redes sociais podem ser uma maneira mais rápida e de menor custo para a criação de conexão emocional entre marca e consumidor (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015).

O processo de construção de conhecimento de marca sempre exigiu esforços de tempo e investimento que as mídias sociais diminuem. Com as mídias sociais, as marcas podem ser notadas com ações cada vez menos dispendiosas em termos de tempo e custo, abrindo o mercado para novas marcas e representando ameaça à marcas consolidadas (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015).

No que tange ao varejo multicanal e *omnichannel*, Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017) afirmam que a busca pela melhor combinação de canais representa um desafio cada vez maior nesse ambiente social e por isso os autores buscaram analisar formas de implementação de uma estratégia *omnichannel*, elaborando a abordagem SO-LO-MO (*Social, Local, Mobile*).

Figura 2 - Abordagem SO-LO-MO



Fonte: adaptado de Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017, p. 713).

A abordagem SO-LO-MO consiste na análise de três elementos, conforme demonstra a figura 2: *social commerce* (SO); serviços baseados em localização geográfica (LO) e *mobile commerce* (MO). *Social commerce* diz respeito a levar em consideração todas as atividades de relacionamento influenciadas pelas redes sociais em ambientes *online*, buscando identificar as fases de reconhecimento de necessidades, pré-compra, compra e pós-compra. *Local* se refere à utilização de serviços que visam identificar a localização do consumidor para realizar atividades de rastreamento de comportamento e criação de ações de marketing baseadas nisso. Por fim, *mobile commerce* considera a utilização de dispositivos móveis para ofertar produtos e serviços. Esses fatores influenciam e são influenciados pelas decisões dos consumidores.

Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017) levantaram as principais atividades para integração de canais adotadas por dezesseis varejistas da Alemanha e da Turquia, o que permitiu a elaboração de um esquema conceitual, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Esquema conceitual proposto por Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017).

Estratégia	Atividades/Opções
<i>Social commerce</i>	
Presença em plataformas sociais	Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Google Plus
Funções nas redes sociais	Perfil, curtidas, compartilhamentos, compras, localizador de loja

Estratégia	Atividades/Opções
	física, ofertas especiais, etc.
<i>Feedback</i> de clientes	Avaliações, comentários, reações
	<i>Local commerce</i>
Localizador de loja	Função de busca de lojas físicas nos diversos canais
Verificação de disponibilidade de produtos	Verificação de disponibilidade em lojas físicas e virtuais de forma integrada
Tecnologia de notificação sem fio	Tecnologias do tipo <i>geofencing</i> e <i>indoor</i> que permitem conexão com usuários que se aproximam geograficamente de lojas físicas
Verificação de presença nas lojas físicas	<i>Google Places, Facebook Places e Foursquare</i>
Aplicações digitais na lojas físicas	Terminais de computadores remotos
<i>Local Fulfilment</i>	Tecnologias para funções de " <i>Click&Collect</i> " e " <i>Same-day delivery</i> "
	<i>Mobile commerce</i>
Aplicativos móveis	Aplicativos com funções de compra, ofertas especiais, lista de desejos, leitor de <i>QR Code</i> ;
Pagamento móvel	Aplicativos com funções para pagamento via dispositivos móveis como o <i>PayPal</i> .

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017, p. 716).

O esquema conceitual proposto pelos autores e demonstrado no quadro 3 auxiliou na identificação dessas atividades no varejo brasileiro, o quarto objetivo específico desse estudo.

2.2. Varejo multicanal e *omnichannel*

O varejo multicanal é produto das intensas transformações ocorridas em todo o mundo, especialmente desses avanços tecnológicos propiciados pela internet e que consequentemente influenciaram o comportamento do consumidor (SOUZA; SERRENTINO, 2002). Essa mudança compreendeu todo o processo de compra, desde novas formas de busca de produtos e serviços, com a reunião de um grande número de informações por meio de múltiplos canais, até a transação propriamente dita (BASAK et al., 2017).

Charitou e Markedis (2003) afirmaram que os varejistas poderiam reagir de diversas maneiras a esse cenário, focando na atuação única de negócio *offline*, ignorando os negócios pela Internet ou adotando a inovação em sua forma completa. Segundo esses autores, a maioria dos varejistas que atuavam *offline* introduziu um canal *online* e se viram diante do desafio de gerenciar dois canais conflitantes, já que foram introduzidos de forma separada dos negócios, com nomes e marcas diferentes e contratação de novos executivos. Ao final desse processo de transição, coexistiam varejistas que passaram a comercializar em *e-commerce* de

forma independente ou em parcerias com varejistas que já atuavam unicamente na internet, na forma de *shoppings* virtuais (STONE; HOBBS; KHALEELI, 2002).

Assim, o varejo multicanal surgiu como uma forma híbrida que comprehende a utilização de vários canais para a venda, considerando-se os diversos níveis de conveniência oferecidos em cada etapa do processo de escolha do consumidor. Como exemplo, as empresas passaram a disponibilizar canais *online*, que permitem ao consumidor buscar informações mais difíceis, tais como preços e especificações, e canais *offline*, que permitem ao consumidor obter informações sobre o produto mediante o toque e a experimentação (BASAK et al., 2017). Outros benefícios da adoção do varejo multicanal foram levantados por Berman e Thelen (2004), tais como a ampliação da base de clientes, a maior participação de mercado e consequente lucratividade.

Como meio de adaptação às novas formas de busca, surgiram também as organizações com a função exclusiva de intermediar informações sobre produtos e serviços, com pequena ou nenhuma parcela de seu resultado vinculado à entrega física desses bens, as chamadas organizações “infomediárias”. As organizações infomediárias se tornaram fundamentais nesse ambiente multicanal, uma vez que passaram a representar o boca-a-boca *online*, fornecendo informações importantes para varejistas, possibilitando inclusive a proposição de sistemas de previsão de demanda, baseados nas buscas de seus clientes (CHEN; YANG; WANG, 2015).

Apesar disso, pesquisas como a de Pantano e Viassone (2015) passaram a investigar os efeitos da utilização de canais *online* e *offline* de forma autônoma *versus* integrada. Os autores investigaram a disposição de um grupo aleatório de consumidores para adotar múltiplos canais de marketing em um varejista, bem como de que forma esse ambiente, marcado pela adoção de tecnologia e atendimento pessoal, interferiu na qualidade percebida e intenção desses consumidores para comprar de concorrentes. Os resultados da pesquisa sugeriram que a integração entre as tecnologias disponíveis na loja física e o contato com os vendedores ampliou a qualidade percebida, assim como diminuiu a intenção de migração para concorrentes. Esse resultado decorreu principalmente da possibilidade de comprar *online* com o apoio do vendedor, quando o produto não estava disponível na loja. O investimento na autonomia dos canais (tecnologias ou vendedores) não obteve resultado favorável.

Os resultados da pesquisa de Pantano e Viassone (2015) reforçam as afirmações de Berman e Thelen (2004), que defendem que a eficácia e a eficiência do varejo multicanal depende do uso de promoções altamente integradas nos diferentes canais, maior consistência do *mix* de produtos, sistema de informações compartilhado, política de preços e estoques integrados. Nesse sentido, conforme apontaram Gao e Su (2016), oferecer produtos e serviços

em mais de um canal de marketing passou a não ser mais suficiente e os canais antes considerados de forma independente precisam estar integrados para gerar valor para o consumidor, e isso significa adotar o varejo *omnichannel*.

"*Omni*" é um termo em latim que significa "todos", "universal" e, academicamente, Lazaris e Vrechopoulos (2014) citam o trabalho de Rigby (2011) como o primeiro a fazer menção ao termo *omnichannel*, o definindo como uma experiência de vendas que integra as atividades na loja física às experiências *online*, fazendo com que as experiências *online* positivas ofereçam vantagem para a loja física. Essa definição foi aprimorada por Levy (2013), que utilizou o termo "*omniretailing*" para descrever o uso de múltiplos canais integrados e que oferecem uma experiência única. Para exemplificação, Brynjolfsson e Rahman (2013, p.23) afirma que "à medida que o varejo evolui para uma experiência *omnichannel* contínua, as distinções entre canais *online* e *offline* desaparecerão, transformando o mundo em uma sala de exposição sem paredes".

Katros (2000) afirma que essa estratégia que integra canais *offline* e *online* geram práticas como: fazer pedido na internet e retirar nas lojas físicas; facilidade na venda de produtos que necessitam de contato visual e tátil; aumento de tráfego nas lojas físicas, como resultado de promoções na internet e vice-versa; devoluções de produtos adquiridos na internet por meio de visitas em lojas físicas; utilização de mão de obra de vendas presencial para auxiliar clientes a comprar na loja virtual e listas de presente e casamento. Em síntese, o varejo *omnichannel* é aquele que garante uma experiência geral semelhante em todos os canais e pontos de contato, considerando os diferentes objetivos em cada canal (BLOM; LANGE; HESS JR., 2017).

Além disso, os varejistas também passaram a considerar de que maneira os clientes buscam seus produtos para integrar as ações de marketing e *branding*. Conforme destacam Blom, Lange e Hess Jr. (2017), varejistas estão rastreando as informações sobre as intenções de compra nos canais digitais a partir das ferramentas de busca nos *smartphones*, especialmente na ida à loja física para criar suas campanhas promocionais nos pontos de venda físicos, atraindo consumidores e aumentando a efetividade dessas ações na loja física. De forma análoga, as lojas físicas também podem fornecer experiências *online*, ao disponibilizar *smartphones* e tablets para seus clientes para que possam procurar informações sobre os seus produtos e serviços, como as *Apple Stores* vem fazendo. Ou, ainda, podem utilizar os dados da redes *wi-fi* da loja para rastrear comportamentos e comunicar suas ações de marketing (VERHOEF et al., 2017).

2.3. Comportamento do consumidor multicanal e *omnichannel*

No que tange ao comportamento de compra multicanal e *omnichannel*, D'Andrea, Consoli e Guissoni (2011) constataram que os clientes estariam menos fiéis às lojas e passando menos tempo nesse canal. Ainda segundo esses autores, os consumidores passaram a utilizar mais de um canal para pesquisa, seleção e compra de produtos, adotando o que foi denominado de comportamento *cross-channel*.

Nesse contexto, Chiu et al. (2011) consideraram dois questionamentos para elaborar uma matriz de comportamento multicanal: “os consumidores usam o mesmo canal para buscar e comprar?” e “os consumidores entram em contato com a mesma companhia para buscar e comprar?”. Ao responder esses questionamentos tem-se a matriz apresentada na figura 3.

Figura 3 - Matriz de comportamento multicanal

Os consumidores utilizam a mesma empresa para buscar e comprar?	Não	Alternância entre empresas Consumidores buscam no canal <i>online</i> da empresa A e então compram no canal <i>online</i> da empresa B	Livre alternância entre canais e empresas Consumidores buscam no canal <i>online</i> da empresa A e então compram do canal <i>offline</i> da empresa B
	Sim	Retenção no canal e na empresa Consumidores buscam e compram no mesmo canal <i>online</i> da mesma empresa (empresa A)	Retenção na empresa Consumidores buscam no canal <i>online</i> da empresa A e compram do canal <i>offline</i> da mesma empresa (empresa A).
		Sim	Não

Os consumidores utilizam o mesmo canal para buscar e comprar?

Fonte: adaptado de CHIU et al. (2011).

No quadrante superior à esquerda, os clientes adotam o comportamento aqui denominado de “alternância entre empresas” isto é, buscam e compram *online*, mas de empresas diferentes; no quadrante inferior esquerdo, os consumidores são considerados retidos porque buscam e compram no canal *online* da mesma empresa. No quadrante inferior direito, os consumidores exibem um comportamento de compra de alternância de canais e

retenção na empresa, buscando *online* e comprando *offline* na mesma empresa. Por último, no quadrante superior direito estão alocados aqueles consumidores com comportamento “*free-riding*”, buscando e comprando de diferentes canais e empresas, isto é, alternando livremente entre os mesmos durante o processo de compra.

Um estrutura conceitual foi proposta por Chiu et al. (2011) para explicar o comportamento *free-riding* por meio do modelo de migração humana *Push-Pull-Mooring* (PPM). O modelo PPM considera que os fatores *push* são aqueles que motivam as pessoas a deixarem uma origem; os fatores *pull* são aqueles que tornam um destino atraente; e o efeito *mooring* considera os obstáculos presentes no processo de migração.

Em uma analogia ao comportamento de mudança de canais, Chiu et al. (2011) consideraram que a autoeficácia multicanal, ou seja, a capacidade de uso de múltiplos canais por parte dos consumidores, é papel fundamental no processo de migração. Assim, se os consumidores acreditarem que não estão suficientemente capacitados para a utilização de um canal *online*, dificilmente adotarão esse canal, embora reconheçam as vantagens de sua utilização e isso ativa os efeitos *push* para os canais físicos. Em suma, mesmo que os fatores *push* e *pull* sejam fortes o suficiente, os fatores *mooring* impedem a migração, fatores estes representados pela autoeficácia multicanal e também por alto custo de mudança, por exemplo.

Esse conceito de migração parece convergir para os resultados de algumas pesquisas. Chiou, Chou e Shen (2017), por exemplo, examinaram os efeitos do estabelecimento de lojas *online* por lojas tradicionalmente físicas sobre a intenção de compra dos consumidores. Foram coletados os dados de 231 consumidores de cosméticos durante três meses em Taiwan. Os resultados demonstraram que a pesquisa *offline* foi significativamente reduzida diante do estabelecimento de uma loja *online*; que o nível de relacionamento existente entre cliente e empresa modera a receptividade dos consumidores à visita e à intenção de compra na loja *online* e que, embora a intenção de compra daqueles que já utilizavam múltiplos canais fosse ampliada, o mesmo não ocorreu com aqueles clientes que preferiam buscar e comprar na loja física.

Quanto às características dos consumidores que utilizam múltiplos canais, sugere-se que esse consumidor é mais experiente, mais inovador e menos leal. Parece ser bem informado, conectado e multimídia, podendo pesquisar na loja antes de comprar na internet, pesquisar na internet e ligar para um *call center*, pode comprar por meio do notebook ou do *smartphone*, dentre inúmeras possibilidades (KONUS, et.al, 2008).

Por sua vez, Arce-Urriza, Cebollada e Tarira (2016) avaliaram o efeito diferencial de promoções de preço nas decisões de marca em canais *online* e *offline* de um varejista na

Espanha. Os autores puderam observar que as promoções de preço veiculadas nas lojas físicas tiveram maior impacto do que em promoções de preço nos canais *online*; que há um efeito moderador da frequência de compra, já que clientes frequentes foram mais influenciados por essas promoções no canal *offline* e que o mesmo também não pôde ser constatado nos canais *online*.

Também com o intuito de entender como os consumidores utilizam lojas físicas, internet, dispositivos móveis e redes sociais nos estágios de busca, compra e pós-compra de roupas, viagens de férias e produtos eletrônicos, Sands et al. (2016) realizaram uma análise de *clusters* e identificaram cinco segmentos. Ao contrário do que imaginavam, encontraram dois segmentos que não deram importância significativa às redes sociais e dispositivos móveis no processo de compra e não encontraram segmento com foco em lojas físicas, exceto para a categoria de vestuário. Dessa forma, os autores concluíram que não existe uma abordagem homogênea quando se trata de varejo multicanal.

Diante da heterogeneidade de resultados que tratam do comportamento desse consumidor, a pesquisa de Rippé et al. (2015) analisou se existe, de fato, um consumidor multicanal com características semelhantes ou se esse comportamento reflete, na verdade, mudanças na cultura de consumo global como resposta ao surgimento de tecnologias emergentes. Para tanto, o estudo identificou similaridades e diferenças entre os consumidores multicanal em diferentes países. Concluiu-se que há um comportamento homogêneo no processo de compra em múltiplos canais ao redor do mundo, corroborando a afirmação de que as empresas podem explorar, cada vez mais e sem limites, as oportunidades de inserção global.

Du, Wang e Hu (2018) afirmaram que o comportamento de compra multicanal tornaram as transações mais sofisticadas e fizeram com que o consumidor passasse a avaliar as vantagens e desvantagens de cada canal quando confrontados com incertezas no momento de compra. O consumidor passou a não distinguir canais, mas diferenciar as marcas, as propostas de valor e as experiências de compra, utilizando-se de diversas tecnologias simultaneamente para alcançar o produto ou serviço desejado (SOUZA; SERRENTINO, 2014).

Nesse sentido, a literatura vem indicando para um consumidor que considera a busca por produtos e serviços um processo ainda mais relevante e que, além de utilizar mais de um canal de marketing, os utiliza simultaneamente, influenciam outros consumidores nas mídias sociais e gastam de 15% a 30% mais do que um consumidor multicanal tradicional, denominado como consumidor *omnichannel* (LEGGATT, 2009).

Para entender algumas características do comportamento do consumidor *omnichannel*, Rodríguez-torrico, Cabezudo e San-martín (2017) analisaram traços de personalidade de 284 consumidores, considerando as características de impulsividade e necessidade de toque nos ambientes *online* e *mobile*. Os resultados demonstraram que o consumidor impulsivo utiliza mais os dispositivos móveis, porque estes permitem a busca e a compra no lugar e no tempo desejados. Os indivíduos com alta necessidade de toque estão menos propensos a utilização de dispositivos móveis porque são indivíduos contemplativos e avaliativos e preferem as telas maiores dos *desktops*, que permitem melhor visualização do produto por períodos mais longos.

De forma semelhante, Barwitz e Maas (2018) buscaram identificar os caminhos percorridos pelo consumidor *omnichannel* da busca até a compra, por meio de entrevistas e grupos focais com 40 consumidores na Alemanha, Áustria e Suíça. Os autores identificaram que essas jornadas são heterogêneas e que a maioria dos clientes utilizou de três a cinco canais simultaneamente, os caracterizando como consumidores *omnichannel*. Os resultados sugeriram que esses consumidores parecem criar jornadas individuais, capitalizando um grande número de opções disponíveis com maior frequência; que a fase de pré-compra é caracterizada mais pela utilização de *webrooming* do que de *showrooming*; que esses consumidores utilizam mais os *sites* comparadores na fase de pré-compra e que nas fases pós-compra parece haver uma migração para canais mais impessoais, como o autoatendimento, por exemplo.

Barwitz e Maas (2018) também buscaram identificar os tipos de valor de uso nessa população, considerando: valores utilitários, relacionados aos benefícios práticos e funcionais; valores hedônicos, relacionados aos benefícios experimentais, de aprovação e prazerosos; valores de custo-benefício, relacionados a redução dos custos e riscos e valores relacionais que se referem aos benefícios sociais e de relacionamento provenientes do processo de compra. Essa análise permitiu compreender que: (1) os consumidores voltados à valores utilitários utilizaram um maior número de canais no processo de busca e compra, optando por canais mais impessoais e que permitiam acesso remoto; (2) os consumidores voltados à valores hedônicos utilizaram canais mais pessoais em sua jornada de compra, em que pudessem expressar suas opiniões em discussões; (3) os consumidores voltados à custo-benefício também utilizaram canais mais impessoais assim como os consumidores utilitaristas, mas o fizeram com menor frequência e em menor número para evitar custos de troca e reinserção de dados durante o processo de compra e (4) os consumidores voltados à

valores relacionais utilizaram mais os canais pessoais, como agentes e corretores e buscaram mais os amigos de confiança para a busca de informações sobre produtos e serviços.

O estudo de Verhoef et al. (2007) procurou estabelecer um *framework* para a escolha de diversos canais por esses consumidores e identificou que a forma mais comum na Holanda é a busca na internet e compra na loja física. Os mesmos autores constataram que isso se deve a: (1) forte vantagem de atributos de busca na internet em comparação com a loja física, bem como forte vantagem de atributos de compra na loja física em comparação com a internet; (2) baixo obstáculo do uso da internet em comparação com a loja física; e (3) sinergia entre os canais *online* para busca e sinergia entre os canais *offline* para a compra.

Diante do exposto, as pesquisas que tratam do comportamento dos consumidores multicanal e *omnichannel* parecem ser inconclusivas, visto a heterogeneidade de resultados encontrados, as influências de personalidade nos grupos analisados e das diferentes abordagens sobre o comportamento desse consumidor, o que reforça a necessidade de estudos para melhor compreensão sobre esse novo comportamento de compra, um dos objetivos específicos dessa pesquisa.

2.4. *Brand equity*: conceitos e abordagens

O conceito de *brand equity* pode abranger diversas interpretações, incluindo a perspectiva contábil, que diz respeito ao valor da marca enquanto ativo financeiro para proprietários e acionistas. Nessa interpretação, o *brand equity* tem como funções: estabelecer o valor de uma marca em uma transação de venda, identificar o impacto da marca no valor incremental gerado no fluxo de caixa, permitir a precificação de produtos *premium* e identificar, inclusive, a estabilidade gerada pela marca em períodos de oscilações no mercado (FELDWICK, 2002; MORGAN, 2000).

O *brand equity* baseado no consumidor analisa o valor da marca partindo do pressuposto de que os futuros resultados auferidos serão oriundos da receita de vendas ao cliente. Nessa perspectiva, analisa-se, de uma maneira geral, o *brand equity* como construto criado a partir da familiaridade do consumidor com a marca, familiaridade essa que leva a diferentes associações na mente do consumidor e interferem na diferenciação do produto (FELDWICK, 2002; MORGAN, 2000). Embora existam esses conceitos, as variáveis consideradas para mensuração do *brand equity* baseado no consumidor não são um consenso na literatura.

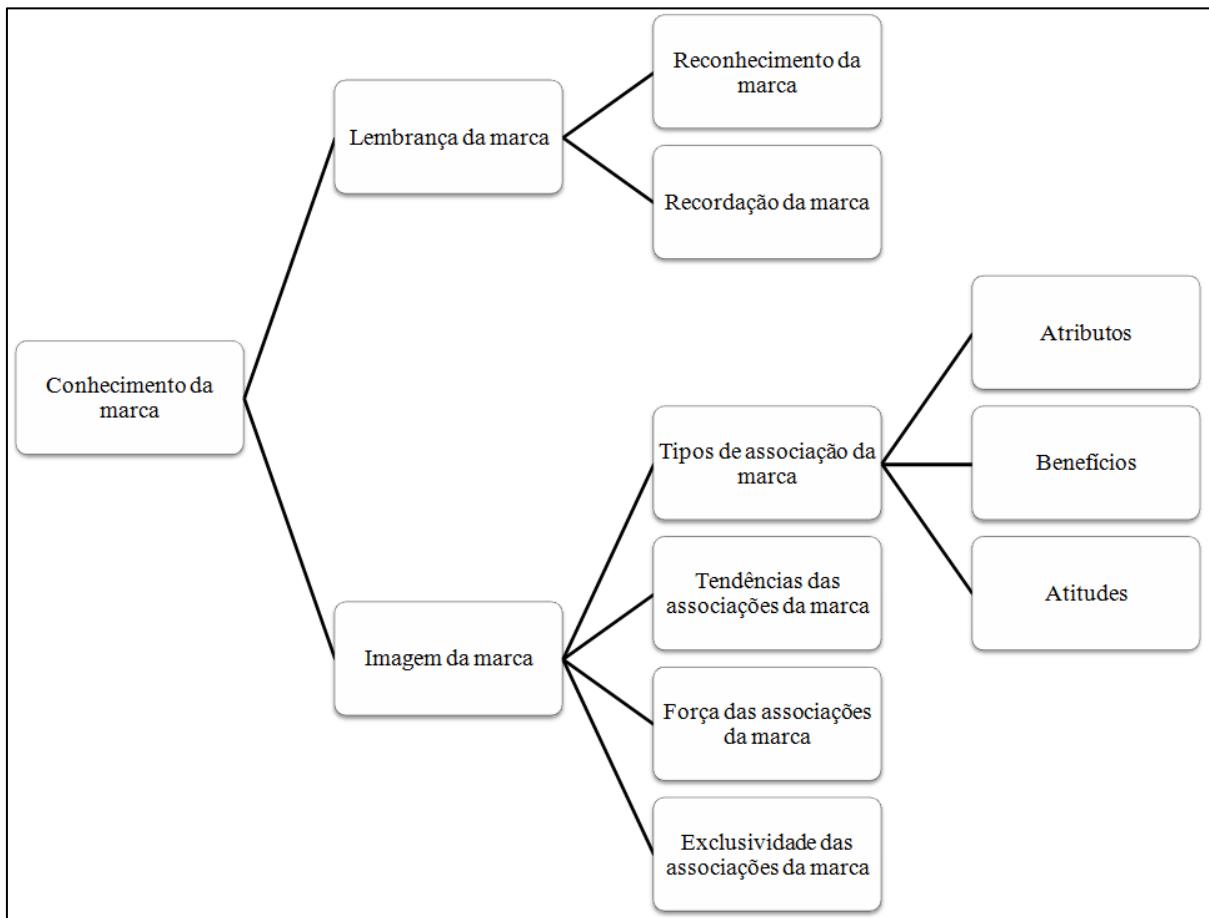
Para Srivastava e Schoker (1991), são dois os fatores principais para o *brand equity*: a força e o valor da marca. A força da marca é referente ao conjunto de associações e comportamentos dos *stakeholders* e que geram vantagem competitiva sustentável para a organização, enquanto o valor da marca evidencia o resultado financeiro oriundo da correta gestão da força da marca, com lucros a baixo risco, no curto e no longo prazo.

Para esses autores o *brand equity* é influenciado por características do mercado, como a força da concorrência e o estágio do ciclo de vida do produto e a força da marca, ou seja, as associações e comportamentos dos consumidores. Os *stakeholders* são influenciados pelos resultados do desempenho como a participação de mercado e margens, pela vulnerabilidade e longevidade dos lucros, e pelo potencial de crescimento e extensão da marca. Por sua vez, esses três fatores são impulsionados pelo reconhecimento da marca, qualidade, valor percebido, base de consumidores, cobertura de distribuição, lealdade à marca, custo de troca, lealdade do distribuidor, patentes e taxas de inovação, dominância do canal, associações de marca e potencial de crescimento. Em consequência, ao ajustar esses fatores aos objetivos da empresa, há a obtenção dos resultados patrimoniais do valor da marca.

Outra abordagem para a mensuração do *brand equity*, a de Keller (1993), fundamenta-se nas dimensões: lembrança e imagem da marca. Para o autor, a lembrança de marca ocorre quando o consumidor reconhece a marca e confirma a exposição anterior, nas mesmas condições em que foi apresentada. O autor defende que esse fator influencia diretamente a decisão de compra porque quanto maior esse reconhecimento, mais provável é considerar a marca diante das ofertas disponíveis.

A lembrança da marca, por sua vez, está relacionada ao significado atribuído à marca pelos consumidores, o que Keller (1993) denominou como imagem da marca. Estes significados atribuídos dependem das experiências criadas pela organização e que ficam retidas na memória do consumidor. Mais especificamente, o autor desenvolveu um esquema piramidal com todos os componentes envolvidos no *brand equity* (Figura 4).

Figura 4 - Construção de marcas - Keller (1993).



Fonte: adaptado de Keller (1993, p. 7).

Outra abordagem, a de Aaker (1992) propõe que o *brand equity* é composto por ativos e passivos ligados à marca, em dado contexto. O autor propõe cinco categorias para análise do *brand equity*: lealdade à marca, lembrança do nome, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos dos proprietários e acionistas. O diferencial da abordagem de Aaker (1992) consiste na afirmação de que o *brand equity* cria valor para organizações, mas também para os clientes. Para a empresa, pode melhorar a performance de marketing, e, para consumidores, pode auxiliar na interpretação e processamento das informações sobre a marca, ampliar a confiança na decisão de compra e consequentemente, gerar satisfação.

Apresentados os conceitos relacionados a *brand equity*, ressalta-se que já foram elaborados mais de 26 diferentes formas de mensuração, adaptadas a diferentes contextos e objetivos de pesquisa, incluindo elementos contábeis e de marketing e, em sua maioria, desenvolvidos por profissionais (OLIVEIRA; LUCE, 2011). Nesse sentido, a próxima seção aborda as escalas para mensuração do *brand equity* consideradas fundamentais para a escolha do instrumento de coleta de dados que melhor se adequasse aos objetivos do trabalho.

2.4.1. Mensuração do *brand equity*

O estudo bibliométrico de Ferreira et al. (2017) identificou que as publicações nacionais que envolveram o estudo do *brand equity* nos eventos temáticos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) se concentraram entre 2006 e 2014 com 90,9% dos trabalhos publicados nesse período, o que reforça a atualidade do tema. A maioria dos trabalhos utilizou o *survey* como método de pesquisa (72,7%), com destaque para Yoo e Donthu (2001) e o *brand equity* baseado no consumidor, o segundo trabalho mais citado dentre os 29 trabalhos analisados pelos autores.

2.4.1.1. Escala multimensional de Yoo e Donthu (2001) e Arnett et al. (2004)

Yoo e Donthu (2001), baseando-se nas dimensões propostas por Aaker (1992) e Keller (1993) e apresentadas na seção anterior, elaboraram uma escala multidimensional para mensurar o *brand equity* baseado no consumidor. No estudo, norte americanos e coreanos avaliaram 12 marcas de três categorias de produto: tênis esportivos, filme para câmeras fotográficas e televisor a cores. A escala resultou em três dimensões de análise: qualidade percebida, lealdade à marca e lembranças/associações de marca, avaliadas mediante instrumento composto por 10 itens. Segundo os autores, a escala elaborada contribui para a compreensão da importância de antecedentes de marca, como conhecimento de marca, experiências de compra e consumo, imagem corporativa, dentre outros. Além disso, contribui para investigar o impacto de cada dimensão no *brand equity* baseado no consumidor.

Outros benefícios da utilização da escala foram elencados pelos autores, dentre eles: possibilidade de comparação do *brand equity* entre marcas diferentes, incluindo extensões e como as marcas mãe podem influenciar no *brand equity* das outras marcas da linha. A escala também pode auxiliar na ordenação das dimensões, por exemplo, identificar se a qualidade percebida antecede ou não à lealdade e, por fim, a escala pode auxiliar na identificação de cada dimensão nos resultados, tais como a participação de mercado e margens. Destaca-se a recomendação dos autores para a realização de pesquisas futuras com diferentes tipos de produto, indústrias e serviços, incluindo o *retail equity*.

Especificamente quanto aos elementos do *Consumer-Based Brand Equity* mensurados por Yoo e Donthu (2001), a qualidade percebida é tida como o julgamento que o consumidor faz sobre a excelência e superioridade de um produto, avaliações subjetivas dadas a partir do

uso ou expectativa de uso. O construto é avaliado na escala original em questionamentos, como: (1) a marca X é de alta qualidade; (2) Eu espero que a qualidade da marca X seja extremamente alta; (3) A chance de que a marca X sirva é muito alta; (4) A possibilidade de que a marca X seja confiável é muito alta; (5) A marca X deve ser de muito boa qualidade; (6) A marca X parece ser de baixa qualidade.

A lealdade à marca é definida pelos autores como a tendência de um cliente ser fiel à determinada marca e isso é demonstrado pela intenção de compra em primeira opção, isto é, ao ser questionado sobre a intenção de compra, a marca se posiciona no topo da lista de preferências do consumidor (YOO; DONTHU, 2001). O construto é mensurado a partir dos itens: (1) Em me considero leal à X; (2) X é minha primeira opção; e (3) Eu não compro outra marca se tem a marca X disponível na loja.

O construto lembranças e associações de marca se refere à habilidade do consumidor em identificar ou lembrar que uma marca pertence à determinada categoria de produtos e é mensurada, na escala multidimensional de Yoo e Donthu (2001) a partir dos itens: (1) Eu sei o que a marca X significa; (2) Eu posso identificar a marca X entre as outras marcas concorrentes; (3) Eu tenho conhecimento sobre a marca X; (4) Algumas características da marca X vem a minha cabeça imediatamente; (5) Eu rapidamente posso lembrar o símbolo ou logotipo de X; (6) Eu tenho dificuldade de imaginar X na minha cabeça; (7) Vale a pena comprar X em vez de outra marca, até mesmo quando elas são iguais; (8) Mesmo que outra marca tenha as mesmas características de X, eu prefiro comprar X; (9) Mesmo que haja outra marca tão boa quanto a X, eu prefiro comprar X; (10) Se outra marca não é diferente de X de nenhuma maneira, parece mais inteligente comprar X; (11) Eu gostaria de comprar X; (12) Eu pretendo comprar X.

De forma semelhante a Yoo e Donthu (2001), Arnett et al. (2003) elaboraram um modelo de indicadores para a mensuração do *retailer equity* ou patrimônio do varejista. Para tanto, os autores coletaram dados de uma amostra não probabilística de 162 estudantes de graduação, considerados o público-alvo da marca Abercrombie e Fitch, um varejista norte-americanos do segmento de vestuário. O modelo de Arnett et al. (2003) considerou quatro construtos: lealdade ao varejista; reconhecimento de nome; qualidade de serviço e associações à marca do varejista.

A lealdade ao varejista foi medida por meio de questões como: (1) Eu me considero leal à loja X; (2) Quando pretendo comprar roupas, a loja X é minha primeira escolha; (3) Eu não compraria de outro varejista de roupas se eu posso comprar o mesmo item na loja X e (4) Mesmo que os itens estejam disponíveis de outros varejistas, eu prefiro comprar da loja X.

O reconhecimento do nome foi considerado no questionário a partir dos questionamentos: (1) Eu conheço a loja X; (2) Eu posso lembrar do nome da loja X e diferenciá-la de seus concorrentes; (3) Algumas características da loja X vem rapidamente à minha mente; (4) Eu tenho dificuldade de me lembrar da loja X.

A qualidade do serviço foi considerada em três questões no instrumento: (1) A loja X prestam serviços de excelência aos seus consumidores; (2) A loja X é reconhecida pelos seus serviços de excelência e (3) A loja X executa o serviço certo, em uma primeira experiência.

As associações à marca da loja foram medidas em termos de qualidade dos produtos e valor percebido. No primeiro construto, questões como: “Existe uma grande probabilidade de que as roupas compradas na loja X sejam de alta qualidade” e o valor percebido é medido com questões como: “Os preços praticados na loja X são aceitáveis”.

A escala proposta por Arnett et al. (2003) guarda semelhanças com a escala de Yoo e Donthu (2001) na definição de lealdade à loja, por exemplo. No entanto, há diferenças na maneira como definem e medem os demais construtos. Enquanto os últimos tratam consciência e associação de forma combinada, os primeiros utilizaram indicadores discriminantes de conscientização. Também no que tange às associações de marca, Arnett et al. (2003) consideraram as subdimensões “qualidade do produto” e “valor percebido” para medir as associações à marca. Por fim, no que concerne ao construto qualidade, o estudo de Arnett et al. (2003) também se difere da proposta de Yoo e Donthu (2001) ao considerar a subdimensão qualidade percebida.

Considerando essas particularidades e que a escala de Arnett et al. (2003) foi aplicada no contexto de um varejista específico, buscou-se um instrumento que pudesse conciliar as características das duas escalas, tendo em vista os apontamentos feitos por Pappu e Quester (2006) no que tange às especificidades das marcas de varejistas e detalhadas no tópico a seguir.

2.4.1.2. Mensuração do *Consumer-Based Retailer Equity* (CBRE)

Embora as escalas mencionadas para a mensuração do *brand-equity* baseado no consumidor possam ser estendidas para aplicação em marcas de varejistas, Pappu e Quester (2006) elaboraram uma escala específica para mensuração do *brand equity* desse setor. Os autores haviam identificado desafios únicos para a mensuração do *brand equity* no varejo e

constataram que um modelo específico poderia servir de base para decisões relacionadas ao ambiente dinâmico do varejo, marcado por fusões e aquisições e mudanças tecnológicas.

Os autores elencaram também um conjunto de limitações no uso das escalas de mensuração do *brand equity* não aplicadas em marcas de varejistas. Em primeiro lugar, os autores constataram a ausência de evidência empírica que sustentasse a similaridade entre o *brand equity* de produtos e o *brand equity* da marca do varejista. Em segundo lugar, não há clareza sobre a distinção entre as dimensões “lembraças de marca”, “associações de marca” e “qualidade percebida”, tanto nos modelos propostos anteriormente quanto no que tange às especificidades da marca do varejista. Por último, faltam indicadores para medir as associações da marca varejista, visto que pouco é conhecido sobre a mensuração específica da imagem da marca de varejistas (PAPPU; QUESTER, 2006).

Desse modo, baseando-se nos modelos desenvolvidos por Yoo e Donthu (2001) e Arnett et al. (2003), os autores elaboraram um instrumento que avalia: consciência/lembraça da marca de varejo, associações da marca de varejo, qualidade percebida da marca de varejo e lealdade à marca de varejo. O estudo foi conduzido a partir de questionário respondido por 601 consumidores australianos entre 18 e 65 anos que haviam comprado de três lojas de departamento e três lojas de especialidade. O instrumento de origem é detalhado no quadro 4, e passou pela metodologia de tradução e tradução reversa, detalhada no tópico “Procedimentos metodológicos” e apresentada no Apêndice C.

Quadro 4 - Escala *Consumer-Based Retailer Equity* (CBRE).

Consciência/lembraças de marca
Eu conheço as lojas X
Algumas características das lojas X vêm rapidamente à minha mente
Eu posso reconhecer X dentre outras lojas
Associações de marca
A loja X oferece uma atmosfera muito agradável
As lojas X oferecem instalações muito acessíveis
As lojas X oferecem uma variedade muito boa de produtos
As lojas X oferecem serviços de pós-venda muito bons
As lojas X oferecem atendimento muito bom ao cliente
Qualidade percebida
As lojas X oferecem produtos de muito boa qualidade
As lojas X oferecem produtos de sólida e constante qualidade
As lojas X oferecem produtos muito confiáveis
As lojas X oferecem produtos com excelentes características.
Lealdade
Eu me considero leal às lojas X

Consciência/lembraças de marca
Não comprarei produtos de outros varejistas se puder comprar o mesmo item nas lojas X
As lojas X seriam minha primeira escolha

Fonte: adaptado de Pappu e Quester (2006, p. 325).

Os resultados da pesquisa de Pappu e Quester (2006) confirmaram as conclusões de Aaker (1992), Yoo e Donthu (2001) e Arnett et al. (2003) sobre a aplicabilidade de medição dos construtos de marcas de produtos entre marcas de varejistas. No entanto, a escala proposta permitiu uma maior adequação às particularidades das marcas no varejo, o que foi considerado para a sua escolha neste trabalho.

2.5. Integração multicanal e as dimensões do *brand equity*

A integração multicanal desempenha papel relevante na construção de marcas porque, ao se utilizar múltiplas informações, entretenimento e experiências, os canais podem ter efeitos cognitivos, afetivos e comportamentais (KELLER, 2010). Além disso, os consumidores podem aprender sobre a marca, aprender a utilizar novos canais, participar e experimentar serviços interativos e, consequentemente, podem influenciar a preferência desses consumidores.

Ademais, os canais de marketing são a voz da marca e representam a forma de interação e criação de diálogo com os consumidores, criando comunidades *online* e *offline* (KELLER, 2010). Os efeitos dos canais na gestão de marcas agem em dois aspectos: diretamente, quando há o resultado direto da interação com o consumidor, do relacionamento ao longo do tempo e como a disponibilização de mais um canal para a compra; e indiretamente, pois os canais podem facilitar a associação de marca na mente dos consumidores (KELLER, 2010).

Assim, Keller (2010) estabeleceu dimensões de análise para a integração de canais *online* e *offline*:

(1) os canais afetam a percepção da marca dependendo da maneira como exibe seus produtos, seja nas prateleiras das lojas físicas ou em como a marca é exibida em uma página na internet;

(2) os canais afetam a associação de marca, tendo em vista o desempenho desses canais, da instalação física até a maneira como cria conteúdo na web e dispõe informações detalhadas dos produtos;

(3) os canais podem afetar as atitudes, especialmente no que tange aos julgamentos e sentimentos dos consumidores, quando criam experiências, seja em um ambiente de loja deslumbrante ou em um *site* interativo que evidencia características superiores de uma marca;

(4) os canais podem gerar apego e conexão da marca com o cliente, seja na loja física por meio de vendedores que estabelecem vínculos de amizade em determinadas comunidades ou em espaços virtuais por meio de ações que engajam consumidores em comunidades; e

(5) os canais podem afetar a atividade de marca, por meio da demonstração de produtos na loja física ou com páginas na *web* dedicadas a dicas e revisões de produtos, por exemplo.

Defende-se que a integração de canais pode ser entendida como o gerenciamento dos diversos canais a fim de oferecer uma experiência perfeita aos consumidores, possibilitando a alternância de canais. Essa alternância de canais deve, ao final, beneficiar cada canal por meio da sinergia entre gestão da imagem da marca, gerenciamento de operações logísticas e de sistemas. Essa sinergia é relevante porque os investimentos feitos em determinado canal podem gerar resultados para outro (GALLINO; MORENO, 2014).

O estudo de Bendoly et al. (2005) revelou que as falhas na integração de canais podem gerar efeitos negativos para a empresa em longo prazo, mas mais importante para o entendimento da decisão de compra do consumidor é a medida do nível de integração de canais percebido pelos consumidores, já que um maior nível percebido geraria maior lealdade deles. Para tanto, os autores defendem que a integração seja analisada não apenas quanto à integração física, que envolve a possibilidade de alternância de produtos entre os canais, mas também quanto à integração informacional, que se refere à facilidade de provimento de informações entre os canais *online* e *offline*.

Outros autores, como Wallace et al. (2004), analisaram os efeitos da integração de canais sobre a satisfação e constataram que, ao integrar seus canais, o varejo melhora o seu nível de serviço, ao possibilitar, por exemplo, a compra *online* de um produto e a retirada ou troca em lojas físicas, e isso aumenta a satisfação do consumidor.

Nessa perspectiva, Frasquet e Miquel (2017) identificaram que os estudos anteriores avaliaram a integração de canais em dimensões específicas como a lealdade, e outros construtos como a satisfação. No entanto, não havia um instrumento que mensurasse a integração de canais. Dessa maneira, foi elaborada uma escala para mensuração do nível de integração de canais (MCI) percebido pelos consumidores, a fim de identificar os impactos

dessa integração na lealdade. A escala foi elaborada e testada a partir de levantamento com 761 consumidores espanhóis que utilizavam múltiplos canais no processo de compra no varejo de vestuário.

Os resultados do estudo identificaram duas dimensões de análise para o construto MCI: reciprocidade e coordenação. A primeira dimensão se refere à possibilidade de alternância entre canais durante o processo de compra, e a segunda se refere ao nível de alinhamento entre as ofertas *online* e *offline*. A aplicação da escala demonstrou que o MCI afetou positivamente a lealdade *online* e *offline* e que a satisfação medeia parcialmente esse processo (FRASQUET; MIQUEL, 2017).

Diante do referencial teórico aqui apresentado, considera-se que ele vai ao encontro dos objetivos da pesquisa, tendo em vista que:

- (1) A literatura que trata das principais características do varejo no Brasil e as mudanças tecnológicas ocorridas no segmento serviram de base para identificar as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017 (Objetivo 1);
- (2) A literatura sobre o varejo multicanal e *omnichannel*, bem como sobre o comportamento do consumidor que utiliza múltiplos canais também buscaram fornecer um arcabouço teórico para a identificação do perfil e do comportamento de parte dos consumidores multicanal no contexto das mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro (Objetivo 2), para a identificação dos varejistas que adotam a estratégia multicanal, na percepção desses consumidores (Objetivo 3) e para a identificação das iniciativas de integração de canais declaradas por esses varejistas (Objetivo 4); e
- (3) A revisão dos conceitos de *brand equity* e das escalas de integração de canais permitiram a mensuração e a análise do nível de integração multicanal percebido por consumidores dessas empresas (Objetivo 5) e analisar como os consumidores avaliam as marcas desses varejistas, a partir do modelo CBRE.

O próximo tópico trata dos procedimentos metodológicos utilizados para a consecução desses objetivos, à luz do referencial teórico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa pode ser definido como o conjunto de procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados utilizados para o alcance dos objetivos de uma pesquisa. Ao final, o método permite a geração de conhecimentos válidos e devidamente classificados

(MARCONI; LAKATOS, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008). Nesse aspecto, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos dessa pesquisa, considerando: a sua natureza, abordagem e objetivos e a descrição das etapas para o seu desenvolvimento, incluindo a descrição das fontes de coleta dos dados e os respectivos métodos de análise.

3.1. Caracterização do estudo: natureza, objetivos e abordagem

Quanto à natureza do trabalho, os conhecimentos gerados apresentam, prioritariamente, caráter aplicado, porque dentre os objetivos propostos, ao se conhecer as principais iniciativas de integração de canais adotadas por esses varejistas, o nível de integração percebido pelos consumidores e a avaliação que eles fazem dessas marcas, espere-se que o resultado auxilie na resolução de problemas concretos enfrentados pelos gestores da área e no direcionamento de pesquisas futuras (APPOLINÁRIO, 2004; BARROS; LEHFELD, 2000).

Considerando-se os objetivos desta pesquisa, ela pode ser considerada exploratória e descritiva. Exploratória porque buscou-se inicialmente uma maior familiaridade com o tema para o direcionamento das etapas seguintes e descritiva porque buscou analisar o fenômeno da integração de canais no varejo e do *brand equity* de varejistas baseando-se na avaliação do consumidor, utilizando informações detalhadas e sem interferência do pesquisador (VIEIRA, 2002). Essas características vão ao encontro da afirmação de Malhotra (2001) de que as pesquisas podem incluir uma etapa exploratória inicial para ampliar o conhecimento sobre o assunto e ser concluída com uma pesquisa descritiva que vise determinar relações de causa e efeito.

Quanto à abordagem, considerando que métodos quantitativos e qualitativos são complementares, o emprego de ambos foi necessário para extrair o máximo de informações disponíveis, diante da natureza do objeto (CALDAS, 2003). As etapas qualitativas permitiram, nesse caso, extraír significados dessa nova realidade no varejo (PATTON, 2000) e orientar a escolha dos instrumentos de análise quantitativa posteriores. O uso desses instrumentos com escalas numéricas foi reforçado diante da existência de modelos teóricos bem definidos (HAIR Jr et al., 2005) em trabalhos internacionais.

3.2. Fontes e análise dos dados

Com relação às fontes de coleta, foram utilizados dados secundários e primários. Os dados secundários foram obtidos a partir de relatórios, *websites* dos varejistas, pesquisas, jornais, revistas, artigos e demais publicações que abordaram a temática. Dentre os relatórios utilizados na pesquisa, são exemplos: “O papel do Varejo na Economia Brasileira” da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017) e o relatório Webshoppers (2018). Os dados primários foram obtidos a partir de questionários com consumidores elaborados com o auxílio do *Google Forms* e administrados pela internet (*survey web* auto-administrada), bem como a partir de visitas em lojas físicas das marcas analisadas, com aplicação da técnica de pesquisa de marketing denominada de cliente oculto. A técnica de cliente oculto, também denominada *mystery shopping* é semelhante à observação participante, no entanto, o pesquisador interage com o observado sem que o mesmo saiba (HUDSON et al., 2001).

Escolhidas as fontes dos dados, foram definidas as formas de análise. Na fase exploratória, os dados foram analisados por meio de estudo documental e análise estatística descritiva. Na fase descritiva, os dados foram analisados por meio de estudo documental, observação e análise estatística multivariada.

3.3. Desenvolvimento da pesquisa

O estudo exploratório foi composto pelos objetivos específicos de 1, 2 e 3 e o estudo descritivo incluiu os objetivos específicos 4, 5 e 6. A próxima seção aborda as etapas de desenvolvimento do estudo exploratório.

3.3.1. Desenvolvimento: estudo exploratório

Para a identificação das mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017, foi realizada análise de documentos que não passaram por tratamento analítico criterioso (GIL, 2008), mas que permitiram obter informações de mercado que colaboraram com uma visão mais ampla e adaptada ao cenário brasileiro, sendo escolhidos os relatórios elaborados por entidades do setor e demais organizações.

Foi considerado o recorte temporal (1970 – 2017) porque o início dos anos 1970 foi marcado pelo chamado “milagre” econômico brasileiro. Nesse período, em função das altas taxas de crescimento do PIB combinadas à queda nas taxas de inflação, houve maior

desenvolvimento do varejo e a instalação dos primeiros formatos de hipermercados e atacadões de autosserviço no país (VAROTTO, 2018). Além disso, a partir da década de 1970 a informação passou a exercer função primordial em todo o mundo, dando origem à denominada “Era da Informação”, caracterizada pela difusão da internet e de novas formas de comunicação que transformaram as atividades cotidianas (SILVA, 2015). Ao atingir esse objetivo, obteve-se uma linha do tempo apresentada a seguir com as mudanças do segmento no período, o que também levou ao questionamento sobre como essas mudanças estão inseridas no comportamento do consumidor, considerando-se o contexto regional aqui analisado.

Também para obter maior familiaridade com essa questão, buscou-se identificar o perfil e o comportamento de parte dos consumidores residentes nas mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro, considerando-se o referencial teórico e a linha do tempo obtida. Para tanto, um questionário foi elaborado e aplicado via *web*, permitindo a coleta sem a presença do entrevistador, conforme apontado por Marconi e Lakatos (2006). O questionário incluiu 38 questões abertas e fechadas com escala *Likert* de cinco pontos abordando os construtos: perfil demográfico, utilização da internet, *e-commerce*, *m-commerce*, *social commerce* e comportamento multicanal, cuja escolha é justificada no decorrer dessa seção.

No que tange à amostra do levantamento, levou-se em consideração os resultados das pesquisas já realizadas e que buscaram descrever o perfil do consumidor multicanal (KONUS, et al., 2008; LEGGATT, 2009; WEBSHOPPERS, 2018). Essas pesquisas indicaram que esse consumidor é conectado, multimídia e busca informações sobre produtos e serviços na internet e em redes sociais. Além disso, o estudo Webshoppers (2018) constatou que “quem já acessava redes sociais, serviços bancários e geolocalização pelo celular, em 2017 definitivamente também o adotou para fazer compras” e que a maioria dos consumidores do comércio eletrônico residia na região sudeste do país (WEBSHOPPERS, 2018, p. 11). Assim, considerou-se oportuno que o questionário fosse publicado no Facebook do autor e dos orientadores e também por e-mail, entre os meses de outubro e novembro de 2017. Nessa etapa, foi adotada uma amostra não-probabilística por conveniência e nesse sentido, a mesma não pode ser considerada como representativa da população, conforme apontam Hair Jr. et al. (2005).

O instrumento elaborado (Apêndice A) foi avaliado por dois especialistas da área de marketing e comportamento do consumidor e posteriormente, conforme defende Malhotra (2001), foi realizado o pré-teste, em que cinco entrevistados puderam simular a participação

na pesquisa com o objetivo de sanar eventuais problemas com o instrumento. Essa etapa foi feita com a presença do pesquisador e os apontamentos dos participantes foram feitos imediatamente.

Os voluntários apontaram para o fato de que o instrumento de coleta repetia alguns questionamentos, tais como nos itens 16 (Cite até três lojas *online* nas quais você já tenha efetuado alguma compra), 17 (Você já comprou de alguma dessas lojas utilizando outro meio que não seja a internet?), 20 (Você conhece alguma empresa multicanal, isto é, que oferece produtos e serviços em mais de um canal de vendas?) e 21 (Cite o nome dessas empresas [...]). No entanto, a redundância foi proposital para se confirmar as empresas reconhecidas como varejistas multicanal e, por isso, as questões foram mantidas. Os participantes relataram o tempo médio de 10 a 15 minutos para preenchimento do questionário.

O quadro 5 relaciona as questões e as informações analisadas no instrumento de coleta de dados, seguido pela explicação da escolha dos construtos, à luz do referencial teórico.

Quadro 5 - Construtos: Perfil e comportamento do consumidor multicanal

Construto	Variável
Perfil demográfico	Idade
	Sexo
	Estado civil
	Renda familiar
	Cidade/Estado em que reside
Utilização da Internet	Frequência de utilização da Internet
	Tempo de conexão com a Internet
	Locais de acesso à Internet
	Dispositivos mais utilizados para acesso à Internet
E-commerce	Experiência prévia com compras pela Internet
	Frequência de compras pela Internet
	Categoria de produtos adquirida nas compras pela Internet
	Motivadores de compra na Internet
	Identificação das lojas <i>online</i> mais utilizadas para comprar pela Internet
M-commerce	Compra por meio de dispositivos móveis
	Busca de informações sobre um produto na loja física e compra em aplicativo
	Busca de informações sobre um produto em aplicativo e compra na loja física
Social commerce e utilização de redes sociais	Pesquisa de opiniões de terceiros sobre produtos, nas redes sociais
	Utilização de redes sociais
	Busca de atendimento por meio de redes sociais
	Busca de atendimento por telefone e solicitação de resposta por outro meio (e-mail, redes sociais)
	Emissão de opiniões sobre experiências de compra (positivas ou negativas), nas redes sociais
	Indicação de produtos/marcas/serviços para amigos, nas redes sociais

Construto	Variável
Comportamento multicanal	Utilização de canais que não sejam a Internet
	Utilização de outros canais que não sejam a Internet, para comprar da mesma loja
	Identificação dos canais utilizados (item 18)
	Intenção de compra por meio de outro canal em compras futuras
	Reconhecimento de empresas multicanal
	Lembrança do nome de empresas multicanal
	Busca de informações na internet e compra na loja física
	Busca de informações sobre um produto na internet e compra de produto diferente na loja física
	Busca de informações sobre um produto na internet e compra de produto adicional na loja física
	Compra pela internet e coleta na loja física
	Compra pela internet e devolução na loja física
	Busca de informações sobre um produto na loja física e compra pela Internet
	Utilização de sites comparadores

Fonte: elaborado pelo autor a partir do instrumento de coleta de dados (Apêndice A)

A análise do **perfil demográfico do consumidor** é defendida por Sheth, Mittal e Newman (2008) como uma das maiores contribuições para a escola gerencial da teoria do marketing, pois ao se basear em variáveis específicas, esse procedimento permitiu o surgimento de análises como as de segmentação e diferenciação de produtos, por exemplo. Por isso, o presente construto buscou aqui identificar se há características demográficas específicas na amostra analisada. Além disso, a análise desse construto permitiu identificar a localização geográfica dos consumidores participantes, importante para o atendimento do objetivo de contribuição regional deste trabalho.

Quanto ao **e-commerce**, julgou-se relevante identificar o nível de utilização desse canal, tendo em vista o seu crescimento, mesmo diante da crise econômica vivenciada no país entre 2015 e 2017, conforme aponta o relatório *Webshoppers* da e-Bit (2017). Além disso, o mesmo relatório confirmou a significativa utilização de *smartphones* no comércio eletrônico, o que reforçou a importância da identificação do uso dos dispositivos móveis na amostra (**m-commerce**).

O construto **uso da internet** foi escolhido para a presente pesquisa baseando-se nas seguintes constatações feitas, a partir de análise do referencial teórico: a internet tornou o acesso às informações mais democrático, ampliando a conectividade entre pessoas, objetos e empresas; o maior acesso às informações parece ser um dos principais influenciadores para um maior nível de exigência por parte do consumidor; a internet afeta as associações de marca, conforme empresas dispõem suas informações sobre produtos e serviços em *websites*.

e, por fim, influencia a probabilidade de efetivação de compra em lojas físicas (ACCENTURE, 2015; BASAK et al., 2017; DELOITTE, 2014; VERHOEF et al., 2017).

Este estudo também buscou identificar a utilização de redes sociais (*social commerce*) por esse público, baseando-se no fato de que essas redes propiciaram criação de conteúdo por parte do consumidor, alterando o fluxo unidirecional do marketing; de que há uma ampliação da utilização dessas redes para os processos de busca de informações sobre produtos e serviços; que os consumidores *omnichannel* parecem utilizá-las para influenciar, de maneira intensa, outros consumidores e no fato de que as redes sociais impactam na diferenciação da marca, por meio do estabelecimento de conexão emocional com o consumidor (KOHLI; SURI; KAPOOR, 2015; KONUS, et al., 2008; LEGGATT, 2009).

Por fim, o **comportamento multicanal** foi um construto inserido no presente estudo, baseando-se na matriz de comportamento multicanal proposta por Chiu et al. (2011) e nas demais pesquisas que levantaram as características desse consumidor por meio de identificação de *clusters* ou segmentos e os impactos da utilização de múltiplos canais em variáveis como promoção e precificação, por exemplo (ARCE-URRIZA; CEBOLLADA; TARIRA, 2016; BROILO et al., 2015; CHIOU; CHOU; SHEN, 2017; KONUS et al., 2017; LEGAT et al., 2009; POOKULANGARA et al., 2011; SANDS et al., 2016). Ao final, os dados obtidos foram analisados com o auxílio do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Mais especificamente, foi calculada a média e o desvio-padrão das respostas dos consumidores, em que o primeiro indicador permitiu identificar a medida de posição central das amostras e o segundo permitiu analisar se a maioria das respostas se concentrou em torno dessa média (FÁVERO et al., 2009).

A realização desse levantamento também foi importante para identificar varejistas que adotam a estratégia multicanal, na percepção desses consumidores. Considerando que o trabalho abrange o *brand equity* baseado no consumidor de varejistas, foi solicitado que os respondentes citassem os nomes de varejistas multicanal reconhecidos, sem limite de citações.

A consecução desse objetivo também levou ao seguinte questionamento: Quais iniciativas de integração são adotadas por esses varejistas? Assim, a próxima seção aborda o desenvolvimento do estudo descritivo que permitiu estabelecer relações de causa e efeito entre essas ações, a percepção da integração multicanal por parte dos consumidores da região e a avaliação que fazem das marcas dos varejistas, considerando o modelo CBRE.

3.3.2. Desenvolvimento: estudo descritivo

Para descrever as iniciativas de integração de canais adotadas pelos varejistas mais citados, foi realizada análise documental e visitas às lojas físicas das marcas mais citadas pelos consumidores, aplicando a técnica de cliente oculto, defendida por Kehagias et al., (2011, p. 66) como uma forma vantajosa de “avaliar o que ocorre exatamente no momento da venda”. No estudo documental, foram analisados os relatórios de resultados das empresas dos anos de 2010 a 2017, disponibilizados nos *websites* institucionais e de relação com investidores. Na fase de aplicação da técnica de cliente oculto, as lojas físicas mais citadas pelos respondentes da etapa 2 foram analisadas. Nos dias 21 e 22 de setembro de 2018 em Uberlândia-MG, cidade com a maioria dos respondentes (66,8%), buscou-se replicar o estudo da ABCOMM (2014) mapeando a presença de *totems* para compra *online* nas lojas físicas e a possibilidade de retirar e/ou trocar produtos adquiridos no canal *online* nessas lojas, como forma de complementar a análise documental no contexto regional.

Para identificar o nível de integração multicanal percebido pelos consumidores, foi utilizada a escala de Frasquet e Miquel (2017), apresentada no Apêndice B. A escala incluiu 18 questões fechadas divididas em dois construtos: Reciprocidade e Coordenação. O primeiro construto permitiu identificar a possibilidade de alternância e cruzamento entre canais *online* e *offline* durante a compra e o segundo, permitiu identificar o alinhamento entre as ofertas nos diferentes canais.

Para identificar como os consumidores avaliam as marcas dos varejistas, o mesmo instrumento incluiu a escala CBRE de Pappu e Quester (2006), também apresentada no Apêndice B e composta por 15 questões divididas em quatro construtos: lembranças de marca; associações de marca; qualidade percebida e lealdade à marca, escala também apresentada na seção 2.4.1 deste trabalho, com o detalhamento dos objetivos de cada construto.

Como não foram encontradas produções anteriores que utilizassem as escalas MCI e CBRE no Brasil, procedeu-se também à tradução dos instrumentos da língua inglesa para a língua portuguesa, a tradução reversa (*back translation*) e posterior comparação entre as escalas para certificação de que as mesmas estavam adequadas ao contexto brasileiro. Esses procedimentos foram considerados compatíveis com o que foi proposto por Ros e Gouveia (2006).

Foi realizado pré-teste com cinco participantes, também a fim de identificar problemas com o instrumento e com as escalas traduzidas. Os cinco participantes identificaram a

repetição excessiva das palavras “muito boa” nas afirmativas da escala CBRE e também afirmaram não compreender a última afirmativa da escala MCI: “O varejista fornece imagens coerentes entre a loja *online* e a loja *física*”. Nesse sentido, a escala foi readaptada para retirar o uso excessivo da expressão “muito boa” e para reescrever a última afirmativa para: “O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja *online* e na loja *física*”.

A seleção da amostra de consumidores levou em consideração os mesmos requisitos do primeiro levantamento: presença em redes sociais e mídias eletrônicas, bem como residência nas mesorregiões analisadas no estudo. Nesse sentido, o questionário foi publicado entre os meses de julho e novembro de 2018 nas redes sociais do autor e orientadores da pesquisa e em grupos de discussão no Facebook.

A análise dos dados obtidos na fase descritiva foi realizada mediante análise estatística descritiva e também multivariada, permitindo estabelecer relações entre múltiplas variáveis, aqui representadas pelos 33 itens das escalas MCI e CBRE. Mais especificamente, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), cujo número mínimo aceitável de respondentes equivale a cinco para cada indicador (HAIR JR. et al., 2005). Nesse sentido, como o questionário aplicado contou com 33 indicadores, buscou-se atingir o número mínimo de 165 respondentes para cada marca de varejista analisada neste estudo.

Após a coleta de dados e durante a análise multivariada, a AFE foi escolhida por permitir a mensuração de fenômenos não diretamente observáveis, como a percepção do nível de integração multicanal e o *brand equity* aqui estudados e considerando também que se trata de uma abordagem comum em pesquisas que se encontram em estágios embrionários (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010). Considerando-se também a falta de evidência empírica sobre como as variáveis das escalas traduzidas se agrupariam, a AFE permitiu estabelecer correlações e agrupá-las em fatores que puderam indicar esses agrupamentos (DAMÁSIO, 2012; HAIR Jr. et al, 2005).

Para que a AFE pudesse ser realizada, foram considerados também alguns pressupostos que indicaram o ajuste da técnica ao conjunto de dados, por meio de parâmetros defendidos por autores como Fávero et al., (2009) e Pallant (2011). Esses pressupostos incluíram análise do teste de Kaiser-Meyer-Olklin (KMO), como uma medida de adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett, cujos valores aceitáveis são descritos no Quadro 6.

Quadro 6 - Parâmetros da Análise Fatorial Exploratória

Componente de análise	Objetivo de mensuração	Parâmetro
Teste de Keiser-Meyer-Olkin (KMO)	Adequação da amostra	Maior ou igual a 0,6
Teste de esfericidade de Bartlett	Nível de adequação da análise fatorial para o estudo	Menor ou igual a 0,05

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Fávero *et al.* (2009); Pallant (2011).

Após isso, foi também realizado o teste de confiabilidade ou também chamado de teste de consistência interna, a partir do Alfa de Cronbach a fim de verificar a coerência das descobertas da pesquisa, conforme defende Hair Jr. et al. (2005). Para esse teste, foi considerado como parâmetro mínimo aceitável, o valor de 0,60, considerado de confiabilidade moderada (HAIR JR. et al., 2009; PALLANT, 2005).

Analizados os pressupostos para aplicação da AFE e seguindo a etapa de planejamento da análise multivariada defendida por Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010), optou-se pela técnica de componentes principais com rotação *varimax*, que busca minimizar o número de variáveis com cargas fatoriais relevantes em cada fator, sendo este o método mais utilizado nas Ciências Sociais (HAIR JR. et al., 2005).

Importante destacar que os dados primários foram considerados no contexto do varejo brasileiro, com foco na mesorregião do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás, tendo em vista as características econômicas já citadas nas justificativas do trabalho, tais como sua localização geográfica estratégica, em termos de escoamento de mercadorias; duas cidades posicionadas entre os 100 maiores PIBs do país e atividade de comércio e serviços significativa (FERREIRA, 2017). Assim, o presente estudo atende aos requisitos de contribuição acadêmica regional, propostos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

Apresentadas as análises e parâmetros de cada etapa, o quadro 7 da seção seguinte (3.4) ilustra a matriz de amarração desse estudo, que faz a ligação entre o problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, fontes e métodos de coleta de dados, instrumentos de coleta de dados e respectivos métodos de análise para cada fase da pesquisa.

3.4. Matriz de amarração

Apresentados os procedimentos metodológicos, foi elaborada uma matriz de amarração que representa o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como as etapas, fontes de coleta e métodos de análise dos dados.

Quadro 7 - Matriz de Amarração

Objetivo geral		Problema de pesquisa		
Analisar a integração multicanal no varejo e o <i>brand equity</i> baseado no consumidor de varejistas multicanal		Como varejistas brasileiros integram seus canais de marketing e como os consumidores avaliam as marcas de varejistas reconhecidos como multicanal?		
Etapa da pesquisa	Objetivo específico	Fontes e de coleta de dados	Instrumentos de coleta de dados	Método de análise dos dados
Estudo exploratório	1. Identificar as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017;	Dados secundários	Relatórios, documentos, pesquisas, jornais, revistas, artigos e demais publicações	Análise documental
	2. Identificar o perfil e o comportamento de parte dos consumidores multicanal no contexto das mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro;	Dados primários: <i>survey</i>	Questionários via web	Análise estatística descritiva
	3. Identificar varejistas que adotam a estratégia multicanal, na percepção desses consumidores;	Dados primários: <i>survey</i>	Questionários via web	Análise estatística descritiva
Estudo descritivo	4. Descrever as principais iniciativas de integração de canais declaradas pelos varejistas mais citados;	Dados primários e secundários	Relatórios corporativos, <i>websites</i> , aplicativos móveis, redes sociais e informações em lojas físicas	Análise documental e observação participante
	5. Mensurar e analisar o nível de integração multicanal percebido por parte dos consumidores dessas empresas;	Dados primários: <i>survey</i>	Questionários via web. Escala MCI de Frasquet e Miquel (2017)	Análise estatística descritiva e multivariada (AFE)
	6. Analisar como os consumidores avaliam as marcas desses varejistas, a partir do modelo <i>Consumer-Based Retailer Equity</i> .	Dados primários: <i>survey</i>	Questionários via web. Escala CBRE de Pappu e Quester (2006)	Análise estatística descritiva e multivariada (AFE)

Fonte: elaborado pelo autor.

Apresentada a matriz de amarração, o capítulo seguinte apresenta os resultados do estudo exploratório da pesquisa.

4. RESULTADOS: ESTUDO EXPLORATÓRIO

A etapa exploratória da pesquisa incluiu os objetivos específicos 1, 2 e 3, conforme apresentado na matriz de amarração. A primeira seção versa sobre as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017.

4.1. Linha do tempo do varejo brasileiro (1970 – 2017)

A análise documental permitiu identificar que as mudanças ocorridas no setor varejista do país seguiram as tendências mundiais marcadas pela globalização, abertura de capital, implantação de políticas econômicas neoliberais, aumento dos processos de fusões e aquisições e aprimoramento da governança corporativa. No entanto, o contexto macroeconômico brasileiro até os anos 1990 impactou negativamente o setor, o que levou a um nível de maturidade menor, se comparado aos países desenvolvidos (MINADEO; CAMARGOS, 2009).

O relatório “Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global” elaborado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009) discutiu a importância do varejo para a coordenação de cadeias de valor, para o desenvolvimento de novos canais, para o processo de internacionalização de empresas brasileiras e consequente inserção do país na economia global.

O relatório destacou a localização da loja como aspecto mais importante para o segmento nos anos 1970, com predominância de grandes lojas de departamento e o surgimento dos primeiros *shoppings centers* que seguiam o modelo norte-americano de uma loja âncora e lojas satélite especializadas. No entanto, diferentemente dos EUA, os *shoppings centers* brasileiros foram instalados nos centros das cidades e não nos subúrbios. Ressalta-se também que a Internet, criada em 1969 pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos com o nome de Arpanet já passava de 15 nós de conexão entre centros de pesquisa nos EUA em 1971 (CORRÊA, 2013).

Na década de 1980, a diferenciação de produtos foi incorporada à estratégia de localização, por meio de lojas com produtos exclusivos, permitindo a transição de uma estratégia de massificação para outra de segmentação de mercado. Essa transição fez surgir novos formatos de lojas, como as *yuppie* (redes de boutiques de luxo) e as *category killers* (grandes lojas especializadas). O varejo desse período também foi marcado pelo desenvolvimento das primeiras tecnologias de planejamento de mercadorias, pela chegada da rede Carrefour e, posteriormente, do Pão de Açúcar (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Até a década de 1990 havia poucas empresas estrangeiras operando no país. O setor era formado por um grande número de lojas especializadas com gestão familiar e operando em nível local, algumas poucas com atuação regional e raras empresas atuando no território nacional (DIEESE, 2008). O relatório traz a década de 1990 marcada pelo surgimento do

varejo com foco no cliente, com tecnologias voltadas para melhor compreensão do comportamento do consumidor. Também nessa década, surgiram os primeiros programas de fidelidade e dos formatos de loja: clubes de atacado (Wal-Mart e Sam's Club), lojas temáticas como Disney e Harley-Davidson e o *home shopping* (programas de TV que promovem e demonstram produtos), além do surgimento de novos formatos de supermercado voltados para segmentos, tais como Extra, Superbox, Eletro e *megastores* de livros e músicas. O relatório também traz o aumento das compras externas e expansão da atuação de empresas do setor em outros países.

O relatório da DIEESE (2008) identificou como inovações surgidas a partir dos anos 2000:

convergência dos formatos de lojas; padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e varejistas; avanço da tecnologia da informação; definição e reformulação da imagem e do marketing; maior automação comercial; busca de eficiência operacional; crescimento de canais alternativos de vendas; diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e no atendimento ao consumidor; modernização de gestão, profissionalização e gerência por categoria de produtos; ampliação das formas de crédito, através da aceitação de cartões de crédito próprios ou de administradoras e dos crediários; terceirização das atividades de financiamento ao consumidor, tendo os bancos comerciais como importantes parceiros; e por fim, otimização da área de vendas (DIEESE, 2008, p. 10).

Com relação às mudanças tecnológicas, também nos anos 2000, surgiram os primeiros *smartphones*, o R380 da marca Ericsson e a popularização dos *smartphone* Nokia com sistema operacional *Symbian OS*, o mais utilizado até 2011 (COUTINHO, 2014). Em 2007, a venda de computadores havia superado a de televisores no Brasil e a internet já contava com 35 milhões de usuários. Com maior acesso às informações, o consumidor se tornou mais exigente, ampliando a necessidade de investimento em políticas de preço e de qualidade de serviços por parte dos varejistas. Consequentemente, em decorrência de maiores expectativas dos consumidores no que tange à conveniência e preço, o comércio eletrônico cresceu. Os consumidores começaram a valorizar mais a experiência em detrimento do consumo, o que aumentou a demanda por serviços adicionais no varejo, bem como por lojas de conveniência, lojas 24 horas e lojas com amplo *mix* de produtos (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Como perspectivas para o varejo, Guidolin, Costa e Nunes (2009) apontaram a gestão de multicanais de venda, atribuindo o seu surgimento à ampliação de acesso à internet nos domicílios brasileiros. O estudo também destacou a tendência de que as empresas tradicionais estabeleceriam parcerias com lojas virtuais independentes, que, então, incorporariam serviços às suas operações. Por fim, reiterou o crescimento da utilização do *mobile commerce* nesse

ambiente multicanal, decorrente da expansão do uso de *smartphones* (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

O crescimento no uso de *smartphones* foi confirmado e os gastos com *mobile commerce* chegaram a US\$ 4 bilhões em 2009 e a US\$ 36 bilhões em 2015 em todo o mundo. No Brasil, a expectativa era de que em 2018, 45% do tráfego via internet seria feito por meio desses dispositivos (VAROTTO, 2018). Piotrowicz e Cuthbertson (2014) afirmam que a popularização do uso de dispositivos móveis foi fator primordial para a convergência entre físico e *online*, levando à omnicanalidade.

Além disso, a partir dos anos 2010, houve a popularização de tecnologias que permitem o uso autônomo do consumidor, as chamadas tecnologias *self-service* (TSS). Nas lojas físicas, se tornaram comuns as tecnologias de *self-scanning* e *self-checkout*, que permitem a leitura de informações de códigos de barra e pagamento, sem a necessidade de assistente, aprimorando a experiência *offline* (PROENÇA; RODRIGUES, 2011; VAROTTO, 2018).

Outras tecnologias recentes são representadas pela realidade virtual e aumentada. A primeira varejista a adotar realidade virtual no Brasil, o Ponto Frio, investiu na digitalização de suas lojas físicas com painéis LED, óculos de realidade virtual, além de *totens* para compra na loja *online* (GOMES, 2018). Quanto à realidade aumentada, por meio de dispositivos móveis, o consumidor pode inserir objetos virtuais no ambiente físico, ampliando também a experiência de compra *offline* (VAROTTO, 2018).

Apesar disso, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2014), por meio do relatório “O Consumidor *Omnichannel* no Brasil”, analisou se os vendedores das lojas físicas estavam preparados para atender esse consumidor que passou a utilizar múltiplos canais de venda. Para tanto, foram feitas visitas com entrevistadores disfarçados nas lojas físicas da cidade de São Paulo e *desk research* nos sites das empresas: Lojas Americanas, Casas Bahia, Livraria Cultura, Droga Raia, Fast Shop, Fnac, Hering, Magazine Luiza, Marisa, Onofre, Ponto Frio, Saraiva, Sephora e Walmart. O quadro 8 traz as principais simulações feitas pelos entrevistadores disfarçados e os resultados obtidos.

Quadro 8 - Preparação de vendedores para atendimento multicanal

Simulação	Resultados
1 - No caso de indisponibilidade de um produto na loja física, os vendedores utilizariam a internet para não perder venda?	67% dos vendedores checaram se o produto estava disponível na loja <i>online</i> ; 55% não sugeriu a compra do produto na loja <i>online</i> .

Simulação	Resultados
2 - Como os vendedores das lojas físicas reagem ao saber que o cliente fará uma comparação de preços na internet?	47% dos vendedores demonstraram indiferença; 10% demonstraram agressividade; 60% fizeram comentários neutros/indiferentes sobre a internet; 25% dos vendedores fizeram comentários negativos sobre a internet
3 - Os vendedores aceitam negociar o preço no mesmo patamar das lojas <i>online</i> ?	68% não aceitaram negociar o preço; 32% aceitaram negociar o preço.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de ABCOMM (2014, p. 2).

As três simulações realizadas pela ABCOMM (2014) concluíram que a maioria dos vendedores não estava preparada para atender os consumidores multicanal. Isso porque 55% deles não sugeriram a compra do produto na loja *online*, mesmo diante da indisponibilidade do produto na loja física; 60% dos participantes reagiram com indiferença ao saber que o consumidor faria uma comparação de preços na internet e 68% dos vendedores não aceitaram negociar preços dos produtos, no mesmo patamar das lojas *online*. A pesquisa ainda fez um levantamento para identificar as iniciativas de integração de canais adotadas pelas empresas analisadas, conforme o quadro 9.

Quadro 9 - Iniciativas de integração de canais

Marca/Práticas	O site tem localizador de lojas?	A loja física oferece <i>totem</i> para o consumidor comprar na loja <i>online</i> ?	Dá pra comprar <i>online</i> e retirar na loja física?	Dá pra comprar <i>online</i> e trocar na loja física?	A loja virtual funciona em <i>smartphones</i> (<i>site mobile</i>)?	A loja tem aplicativo para Android?	A loja tem aplicativo para Iphone?
Americanas	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Saraiva	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Extra	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Magazine Luiza	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Casas Bahia	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Ponto Frio	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Cultura	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
Fast Shop	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não
Marisa	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não
Onofre	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Fnac	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não
Walmart	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Sephora	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Droga Raia	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Adaptado de ABCOMM (2014, p. 5).

No quadro 9 é possível identificar que em 2014 as lojas Americanas, Saraiva, Extra e Magazine Luiza eram os varejistas que mais empregavam as práticas de integração investigadas na pesquisa: localizador de loja física no *site*; totem nas lojas físicas para compras *online*; compra *online* e retirada/troca nas lojas físicas; *site mobile* para a loja *online* e aplicativos para Android e IPhone.

No ano de 2017, a pesquisa *Total Retail* (PWC BRASIL, 2017) concluiu que os varejistas que obtiveram o melhor desempenho foram aqueles que responderam aos desafios trazidos com o avanço do comércio eletrônico por meio de uma estratégia *omnichannel*. O relatório citou algumas ações, como o investimento da *Saks Fifth Avenue* com lançamento de lojas em Manhattan imitando o *layout* de seu *site* na *web*; o Alibaba na China, que passou a oferecer serviços extras na *web*, as marcas brasileiras Magazine Luiza, Pão de Açúcar e Telha Norte que investiram na integração de seus canais e outros varejistas que investiram em *startups* de tecnologia.

Também na pesquisa da PWC Brasil (2017) foram levantados os maiores desafios enfrentados para a adoção da estratégia *omnichannel*, de acordo com 312 executivos de varejo entrevistados. Os resultados mostraram que restrições orçamentárias; necessidade de muitas alterações em sistemas próprios; dificuldade de integração de sistemas próprios; não priorização da estratégia por parte da liderança; falta de conhecimento e falta de recursos internos, como os grandes desafios para o varejo *omnichannel*.

Ademais, concluiu-se que há uma tendência de utilização não somente dos aplicativos móveis, mas também de *sites mobile*. Isso porque, os consumidores tem preferido não instalar vários aplicativos de compra nos dispositivos móveis que são utilizados apenas esporadicamente e economizar armazenamento. Assim, a não ser que o aplicativo seja utilizado para pedidos padronizados e conte com um sistema integrado de pagamentos, como o Uber, por exemplo, é aconselhável que se desenvolva um *site mobile* (PWC BRASIL, 2017). Espera-se que, com o aprimoramento dessas plataformas, sua utilização, que hoje ocupa a terceira posição no ranking, cresça no país.

Apesar do crescimento do *mobile commerce*, foi destacada a necessidade de investimento em segurança nas diversas plataformas, tendo em vista os casos de grande repercussão como o ataque global do *malware* “*WannaCry*” e outros ataques com vazamento de dados dos usuários. Nessa perspectiva, a pesquisa da PWC Brasil (2017) constatou que tanto os brasileiros quanto os consumidores de outros países, tem esse receio.

Outra tendência apontada no relatório da PWC Brasil (2017) diz respeito à visibilidade proporcionada pelo *marketplace*, formato que vai além do comércio eletrônico e permite que

compradores e vendedores realizem transações entre si, por intermédio de uma plataforma, um *website*, por exemplo. O estabelecimento de parcerias no *marketplace* amplia a exposição da marca, a conquista de confiança por parte de varejistas menores, maiores níveis de crescimento e participação de mercado (PWC BRASIL, 2017). Em síntese, o relatório traz as perspectivas para o varejo nos próximos anos (quadro 10).

Quadro 10 - Perspectivas para o varejo brasileiro

Perspectivas para o varejo (PWC BRASIL, 2017)
-Adaptação à novos hábitos de consumo em decorrência da crise econômica prolongada no país;
-Investimentos em: <i>sites mobiles</i> em detrimento dos investimentos em aplicativos móveis; em <i>marketplaces</i> ; em segurança das plataformas; em <i>big data</i> ; em programas de fidelidade; em mídias sociais; em atendimento e em novos formatos de loja, como os <i>showrooms</i> .

Fonte: elaborado pelo autor a partir de PWC Brasil (2017).

Mais recente, a pesquisa “Ecossistema *Omnichannel*: a visão de consumidores e empresas no Brasil” da Associação Brasileira de Automação (GS1 Brasil, 2018) buscou levantar informações sobre as preferências de 418 consumidores de diferentes faixas etárias de todas as regiões do país, bem como analisar a percepção de 20 líderes, empresários, executivos e consultores brasileiros do setor.

Quanto à perspectiva dos profissionais da área, a GS1 Brasil (2018) constatou que o *omnichannel* se encontra em estágio incipiente no país, com iniciativas segmentadas com o intuito de aumentar a competitividade em relação à outras empresas, sem a inclusão desse aspecto no planejamento estratégico. Em uma escala de 0 a 10 (partindo de canais não integrados e informação segmentada até a visão holística do consumidor) o Brasil está posicionado no estágio 3, na visão dos profissionais entrevistados. Alguns entrevistados apontaram para iniciativas isoladas mais avançadas (estágio 7).

Na perspectiva dos consumidores, a pesquisa trouxe como resultados: 79% dos entrevistados afirmaram ser relevante que o código de referência do produto seja o mesmo em todos os canais; 74% afirmaram valorizar a disponibilidade do produto e 68% afirmaram valorizar a rastreabilidade do produto *online* e *offline*.

A análise documental permitiu a elaboração de uma linha do tempo com as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017, conforme demonstrado no quadro 11 e que norteou a próxima etapa da pesquisa.

Quadro 11 - Linha do tempo do varejo brasileiro (1970 - 2017)

Anos 1970 Localização e massificação	Anos 1980 Diferenciação e segmentação	Anos 1990 Tecnologia e Consumidor	Anos 2000 Comércio eletrônico	Anos 2010-2017 Omnicanalidade
<ul style="list-style-type: none"> - Foco na localização estratégica e massificação; - Surgimento do primeiro hipermercado do Brasil (Carrefour); - Surgimento do primeiro atacado de autoserviço no Brasil (Makro); - Predominância de grandes lojas de departamento; - Surgimento dos primeiros <i>shoppings centers</i> no Brasil. - Primeiras pesquisas com as redes de pacotes por ondas de rádio nos EUA e Reino Unido (Projeto Arpanet). 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na diferenciação de produtos e segmentação; - Maior número de lojas especializadas; - Surgimento das primeiras redes de butique de luxo e <i>category killers</i>; - Avanço das tecnologias de gestão de informação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no comportamento do consumidor, com o surgimento de novas ferramentas de monitoramento; - Surgimento de <i>softwares</i> de banco de dados, programas de fidelidade, <i>Customer Relationship Management</i> (CRM), gestão da cadeia de suprimentos e <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP); - Surgimento dos formatos de clube de atacado, lojas temáticas e de <i>home shopping</i>; - Surgimento da primeira loja virtual do Brasil que funcionava em terminais sem conexão com a internet (Magazine Luiza); - Surgimento do primeiro <i>e-commerce</i> brasileiro (Brasoftware). - Difusão dos formatos de supermercados diferenciados, <i>supercenters</i>, redes de restaurante <i>casual dining</i>, <i>megastores</i> de livros e música; - Internacionalização do varejo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimento da Banda Larga no Brasil; - Crescimento do comércio eletrônico; - Foco na superação das expectativas em termos de preço, qualidade e serviços; - Maior demanda por lojas de conveniência, lojas 24 horas e lojas com <i>mix</i> de produtos mais amplo; - Consumidores autoindulgentes, com valorização da experiência em detrimento do consumo puro, ampliando a procura por serviços diferenciados; - Crescimento das lojas de desconto e <i>outlets</i>; - A maior competitividade leva a redução significativa das margens do varejo; - Primeiro <i>smartphone</i> com sistema operacional <i>Symbian OS</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do acesso à internet no Brasil, do uso de dispositivos móveis e de mídias sociais leva à omnicanalidade; - Magazine Luiza se torna a primeira varejista brasileira a atuar no <i>C2C commerce</i>, por meio das redes sociais; - A omnicanalidade muda o foco da utilização de múltiplos canais para o foco na interação perfeita entre canais, marcas e consumidores; - A omnicanalidade amplia a necessidade de revisão dos sistemas de gestão da informação; - O Brasil se torna o único país da América Latina entre os 10 maiores mercados de <i>e-commerce</i> do mundo; - A omnicanalidade amplia a necessidade de digitalização das lojas físicas, que passaram a utilizar tecnologias de <i>self-service</i>, de realidade virtual e aumentada.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os resultados desta pesquisa documental vão ao encontro do referencial teórico, no que tange à inovação tecnológica no varejo, caracterizada pela busca da integração das dimensões: Pessoas, Objetos e Ambiente, por meio da ampliação dos investimentos em uma estratégia *omnichannel* e da adoção de dispositivos móveis (HÜSEYINOĞLU; GALIPOĞLU; KOTZAB, 2017; VERHOEF et al., 2017). Além disso, a transição para uma abordagem *omnichannel*, com ênfase na interação perfeita entre canais, consumidores e marcas reforça a necessidade do desenvolvimento da presente pesquisa (D'ANDREA; CONSOLI; GUISSONI, 2011; BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

A pesquisa documental também permitiu identificar que o consumidor brasileiro está se tornando multicanal, mas pode ainda não experimentar os benefícios da integração dos canais, reflexo de desafios levantados por executivos do setor: restrições orçamentárias; necessidade de muitas alterações em sistemas próprios; dificuldade de integração de sistemas próprios; não priorização da estratégia por parte da liderança; falta de conhecimento e falta de recursos internos (PWC BRASIL, 2017). Essa constatação também reforça a necessidade de se identificar a integração multicanal percebida pelos consumidores, conforme defendido por Frasquet e Miquel (2017).

Apresentada a linha do tempo do varejo brasileiro entre 1970 e 2017, restou identificar de que maneira essas transformações do setor estavam inseridas no comportamento dos consumidores no contexto regional, assunto tratado na próxima seção.

4.2. Perfil e comportamento do consumidor multicanal no contexto regional

Para identificar os consumidores multicanal no universo de respondentes, foram considerados aqueles que afirmaram utilizar mais de um canal no seu processo de compra. Foram coletados dados de 262 participantes e consideradas válidas 258 respostas. Dentre as respostas válidas, 252 (97,67%) consumidores afirmaram já ter efetuado alguma compra em mais de um canal. Destes, 178 (70,6%) consumidores afirmaram residir nas mesorregiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás.

No que tange ao **perfil demográfico** da amostra, a maioria dos respondentes (57,7%) foi constituída por mulheres e afirmou possuir renda familiar acima de três salários mínimos (77,1%). Participaram da pesquisa, consumidores das cidades de Araguari/MG, Catalão/GO, Goiânia/GO, Ituiutaba/MG, Itumbiara/MG, Lagamar/MG, Patos de Minas/MG, Patrocínio/MG, Uberaba/MG e Uberlândia/MG. A idade média dos respondentes foi de 33,8,

sendo que o mais jovem tinha 18 anos e o mais velho, 63 anos de idade. A tabela 1 sintetiza o perfil demográfico da amostra.

Tabela 1 - Perfil demográfico da amostra: Sexo, faixa etária, renda familiar e localização.

Perfil demográfico da amostra		Porcentagem da amostra N = 178	
Sexo			
Masculino		59,0%	
Feminino		41,0%	
Faixa etária			
Entre 18 e 26 anos		25,8%	
Entre 27 e 31 anos		25,3%	
Entre 32 e 63 anos		48,9%	
Renda familiar			
Até um salário mínimo		3,9%	
Entre um e três salários mínimos		18,0%	
Entre três e cinco salários mínimos		30,9%	
Entre cinco e sete salários mínimos		16,3%	
Acima de sete salários mínimos		30,9%	
Localização geográfica			
Araguari/MG		1,1%	
Catalão/GO		1,1%	
Goiânia/GO		1,1%	
Ituiutaba/MG		1,1%	
Itumbiara/GO		1,1%	
Lagamar/MG		0,6%	
Lagoa Formosa		0,6%	
Patos de Minas/MG		23,0%	
Patrocínio/MG		0,6%	
Uberaba/MG		2,8%	
Uberlândia/MG		66,9%	

Fonte: resultados da pesquisa.

Considerando que não foram encontradas pesquisas que trataram especificamente do perfil demográfico de consumidores multicanal no país, considerou-se, para fins de comparação da amostra, o relatório Webshoppers (2018), com a ressalva de que a pesquisa traça anualmente o perfil dos consumidores no comércio eletrônico. O relatório Webshoppers (2018) identificou que a maioria (63,6%) dos consumidores *online* reside na região Sudeste do país; 50,9% são mulheres e 49,4% são homens; tem renda familiar média de R\$ 6.557 (6,87 salários mínimos) e estão inseridos na faixa etária entre 32 e 69 anos. Aqui, 48,9% dos

respondentes tinham idade entre 32 e 63 anos, 96,6% residiam na região sudeste, 59% eram do sexo feminino e 47,2% declararam uma renda familiar acima de cinco salários mínimos em 2017 (R\$ 4.685).

Com relação à **utilização da internet**, a tabela 2 demonstra que a maioria dos respondentes (77,1%) afirmou utilizar a internet mais de 10 vezes por dia e 56,0% declararam permanecer mais de cinco horas conectado. No que tange ao principal dispositivo utilizado para acessar a internet, a maioria (64,6%) declarou utilizar o *smartphone*. Além disso, a maioria dos respondentes declarou acessar a internet a partir de sua residência (98,8%) e do seu trabalho (72,0%).

Outra constatação, diz respeito à utilização de redes sociais pela amostra de consumidores. 95,18% dos respondentes afirmaram utilizar, pelo menos, uma rede social, com destaque para o Facebook (86,7%), o que também reforçou a eficácia do uso dessa rede social como principal forma de divulgação do instrumento de coleta nesse estudo.

Tabela 2 - Uso da internet: frequência e tempo de conexão

Utilização da internet		Porcentagem da amostra N = 178
Frequência de utilização da internet		
Mais de 10 vezes por dia	77,1%	
Entre cinco e nove vezes por dia	12,0%	
Entre uma e quatro vezes por dia	10,3%	
Entre quatro e seis vezes por dia	0,6%	
Tempo de conexão com a internet		
Acima de cinco horas por dia	56,0%	
Entre três e cinco horas por dia	21,7%	
De uma a três horas por dia	17,7%	
<u>Até uma hora por dia</u>	4,6%	

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados observados nesse construto corroboram para os estudos sobre o perfil do consumidor que identificaram que o consumidor multicanal parece ser mais conectado, bem informado e multimídia (POOKULANGARA et al., 2011). Também corrobora para os resultados obtidos quanto às mudanças no setor identificadas a partir da análise documental. Isso porque, a ampla utilização da internet, do comércio eletrônico e de dispositivos móveis foram algumas das mudanças introduzidas no comportamento do consumidor a partir das décadas de 1990 e 2000 (PWC BRASIL 2018). No entanto, julga-se importante a ressalva de

que o perfil do consumidor multicanal pode coincidir com o perfil do consumidor que utiliza redes sociais, e, por isso, novas pesquisas podem ser feitas no sentido de esclarecer essa relação.

No que tange à utilização do *e-commerce*, conforme demonstrado na tabela 3, 35,4% afirmaram comprar por meio da internet entre duas e cinco vezes por semestre e 19,4% afirmaram comprar uma vez ao mês utilizando este canal. Os resultados também reforçaram a popularização do *e-commerce* como canal utilizado para compras (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013; GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009; WEBSHOPPERS, 2018).

Tabela 3 - *E-commerce*: Frequência de compras e produtos adquiridos na última compra

<i>E-commerce</i>		Porcentagem da amostra N = 178
Frequência de compras pela internet		
Entre duas e cinco vezes por semestre		35,4%
Uma vez por mês		19,4%
Uma vez por semestre		14,9%
Entre duas e cinco vezes por mês		13,7%
Menos de uma vez por semestre		13,7%
Mais de seis vezes por semestre		2,9%
Categoria de produtos adquirida na última compra		
Calçados ou vestuário		23,4%
Celulares e <i>smartphones</i>		13,7%
Eletrodomésticos		12,0%
Livraria		9,1%
Informática		8,6%
Saúde e cosméticos		8,0%
Eletroeletrônicos		5,7%
Subtotal		80,5%
Outras categorias		19,5%

Fonte: resultados da pesquisa.

Com relação a categoria de produto adquirido na última compra pela internet, nas categorias “calçados/vestuário” (23,4%), “Celulares e *smartphones*” (13,7%), “Eletrodomésticos” (12,0%) e “Livraria” (9,1%) foram obtidas as maiores frequências na amostra analisada, conforme demonstrado na tabela 3.

No que tange aos fatores motivadores de compra pela internet, a maioria dos respondentes (60,5%) afirmou comprar pela internet porque consideram o preço praticado mais baixo que nos demais canais ou porque consideram a internet um canal que oferece

facilidade, comodidade ou praticidade no processo de compra (38,3%). Esses resultados também foram ao encontro da pesquisa documental porque a escassez de tempo e o maior acesso a informações por meio da internet e dispositivos móveis foram alguns dos fatores responsáveis pela popularização do comércio eletrônico (GUIDOLIN; COSTA; NUNES, 2009).

Também foi solicitado que os respondentes citassem o nome de até três marcas de varejistas dos quais já haviam efetuado alguma compra pela Internet. Foi contabilizada a quantidade de vezes que uma marca foi citada pelos respondentes, o que resultou em 82 marcas diferentes em 329 citações, conforme distribuição de frequência demonstrada na tabela 4. Das 82 marcas citadas, 8 delas apareceram em mais de 50% das citações.

Tabela 4 - *E-commerce: Lojas de compra*

Marca	Frequência	%
Americanas	40	12,2%
Submarino	27	8,2%
Mercado Livre	20	6,1%
Efácil	20	6,1%
Magazine Luiza	18	5,5%
Dafiti	17	5,2%
Saraiva	15	4,6%
Netshoes	15	4,6%
Subtotal	172	52,5%
Outras 74 marcas (citadas uma ou duas vezes)	157	47,5%

Fonte: resultados da pesquisa.

Infere-se também, a partir da tabela 4, que as marcas pioneiras no comércio eletrônico brasileiro, como Americanas, Magazine Luiza e Saraiva foram também citadas pelos consumidores da amostra, o que reforça os resultados do relatório da ABCOMM (2014) apresentado na consecução do primeiro objetivo específico.

Outro construto utilizado na análise dos dados foi o *m-commerce*. Foram feitos três questionamentos que permitiram identificar se esse público utiliza dispositivos móveis nos processos de busca e compra, conforme apontaram os resultados da pesquisa documental da seção 4.1.

Tabela 5 - *M-commerce*: média e desvio padrão

<i>Mobile commerce</i>	Média	Desvio padrão
Eu costumo comprar por meio de dispositivos móveis	3,50	1,410
Eu já pesquisei informações sobre um produto em aplicativos e comprei na loja física	3,11	1,541
Eu já pesquisei informações sobre um produto em lojas físicas e o comprei por um aplicativo móvel	2,59	1,572

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados da tabela 5 demonstraram que a utilização de dispositivos móveis nos processos de compra e de busca se faz presente. Isso porque, a média, considerada a medida da posição central das respostas foi maior do que 3 (item correspondente à afirmativa “nem concordo, nem discordo” da escala *Likert* de cinco pontos). Além disso, o desvio padrão permitiu identificar que há homogeneidade da amostra, isto é, a maioria das respostas se concentrou em torno da média calculada (FÁVERO et al., 2009). Apesar disso, a busca na loja física e compra em aplicativo móvel demonstrou média inferior à três, o que significa que a maioria dos respondentes não adotou esse comportamento.

Também foram feitos questionamentos visando analisar a **utilização de redes sociais** na amostra. A tabela 6 demonstra os resultados.

Tabela 6 - *Social-commerce*: média e desvio padrão.

<i>Social commerce</i>	Média	Desvio padrão
Eu já pesquisei, nas redes sociais, a opinião de outras pessoas sobre produtos que eu desejo comprar	3,95	1,431
Eu já emiti opinião na internet sobre minhas experiências de compra (negativas ou positivas)	3,48	1,557
Eu já busquei atendimento por meio de redes sociais	3,19	1,667
Eu procuro indicar aos meus amigos, produto/marcas/serviços em minhas redes sociais	2,95	1,544

Fonte: resultados da pesquisa.

A maior média se referiu à pesquisa da opinião de terceiros sobre produtos nas redes sociais (3,95) e a menor média (2,95) foi obtida no item “Eu procuro indicar aos meus amigos produtos/marcas/serviços em minhas redes sociais”. Também infere-se a partir dos resultados que há uma tendência de utilização de redes sociais para buscar a opinião de outros consumidores, para a emissão de opinião sobre experiências de consumo positivas ou negativas e para a busca por atendimento nas redes sociais. Esses resultados também reforçam a existência de um fluxo bidirecional de conteúdo entre marcas e consumidores, conforme apontaram Kohli, Suri e Kapoor (2015).

Quanto ao construto **comportamento multicanal**, dentre os respondentes que citaram alguma loja *online* da qual já tenha comprado, 116 afirmaram já ter efetuado alguma compra na loja física da mesma marca, o que também reforça a presença do comportamento de livre alternância entre canais, identificado na matriz de comportamento multicanal elaborada por Chiu et al. (2011).

Também foi questionado se os respondentes considerariam comprar por meio de outro canal em sua próxima aquisição. 127 responderam que sim, considerariam comprar por outro canal que não fosse a internet e 51 afirmaram que não. As respostas permitiram identificar que a maioria dos respondentes tem a intenção de utilizar múltiplos canais em suas compras futuras e que a loja física e a internet são os canais mais utilizados. Resultado que também ratificou a presença do comportamento de livre alternância entre canais proposto por Chiu et al. (2011).

Mais especificamente, o questionário buscou identificar como esses consumidores utilizam esses múltiplos canais, conforme demonstra a tabela 7.

Tabela 7 - Comportamento multicanal: média e desvio padrão.

Comportamento multicanal	Média	Desvio padrão
Eu já busquei informações sobre um produto na internet e depois comprei-o na loja física.	4,10	1,153
Eu costumo acessar <i>sites</i> comparadores antes de concluir uma compra	3,89	1,333
Eu já pesquisei informações sobre um produto na loja física e decidi comprá-lo na internet	3,79	1,415
Eu já busquei informações sobre um produto na internet e comprei este e mais um produto na loja física	3,34	1,421
Eu já busquei informações sobre um produto na internet e comprei um produto diferente na loja física	3,31	1,364
Eu já comprei pela internet e retirei o produto na loja física	2,53	1,664
Eu já comprei pela internet e devolvi/troquei na loja física	1,85	1,293

Fonte: resultados da pesquisa.

A maior média nesse construto (4,10) foi identificada na questão “Eu já busquei informações sobre um produto na internet e depois comprei-o na loja física”, seguida por “Eu costumo acessar *sites* comparadores antes de concluir uma compra” (3,89); “Eu já pesquisei sobre um produto na loja física e resolvi comprá-lo pela internet.” (3,79). Os menores resultados foram encontrados nas questões “Eu já comprei um produto na internet e retirei na loja física” (2,53) e “Eu já comprei um produto na internet e devolvi/troquei na loja física” (1,85).

Nesse sentido, observa-se que o consumidor multicanal utiliza dispositivos diversos

tanto para a busca, quanto para a efetivação da compra. No entanto, observa-se que as práticas consideradas *omnichannel* por Katros (2000) como, comprar na internet e retirar/devolver/trocar na loja física não foram consideradas comuns nesta amostra, uma vez que as médias foram inferiores a 3. Esses resultados reafirmam a necessidade de mensurar o nível de integração de canais percebido pelos consumidores, um dos objetivos desta pesquisa e colaboram para o resultado da pesquisa documental, no que se refere à incipiente da integração de canais no país.

Embora as práticas *omnichannel* não tenham sido frequentes na amostra analisada, as médias das afirmações sobre busca na internet e compra de produtos adicionais na loja física e busca na internet e compra de produtos diferentes na loja física foram maiores que 3, o que corrobora para os benefícios da busca na internet para a loja física, como o incremento de vendas decorrente da compra de produtos adicionais, conforme apontou UPS (2015).

Os resultados também expressaram a tendência de utilização das organizações chamadas “infomediárias” como os *sites* comparadores, uma vez que a segunda maior média foi obtida na afirmação “Eu costumo acessar *sites* comparadores antes de concluir uma compra” (3,89), corroborando para a necessidade de análise do papel desses intermediários no processo de busca e compra, bem como seu impacto no boca-a-boca eletrônico (CHEN; YANG; WANG, 2015; DEEPHOUSE; HEUGENS, 2008).

Para identificar se os consumidores adotam o comportamento de retenção na empresa (CHIU et al., 2011) foram feitos dois questionamentos, conforme apontado na tabela 8. Os resultados demonstraram que a maior média (4,15) foi obtida na afirmação “Eu já comprei um produto na internet em uma loja da qual nunca havia comprado antes”. No entanto, também foi identificada média significativa (3,58) na afirmação “Eu procuro comprar nas mesmas lojas (físicas ou virtuais)”. Esse resultado permitiu inferir que, embora um número significativo de respondentes já tenham comprado em uma loja da qual nunca haviam comprado antes, parecem preferir comprar em lojas físicas ou virtuais com as quais já tenham transacionado.

Tabela 8 - Retenção na loja

Retenção na loja	Média	Desvio padrão
Eu já comprei um produto na internet em uma loja da qual nunca havia comprado antes	4,15	1,243
Eu procuro comprar nas mesmas lojas (físicas ou virtuais)	3,58	1,305

Fonte: resultados da pesquisa.

Em geral, a identificação do perfil e do comportamento do consumidor multicanal no contexto das mesorregiões analisadas permitiu inferir que: (1) a amostra é formada majoritariamente por pessoas conectadas à internet; (2) que utilizam a internet em seus processos de compra, via *e-commerce*; (3) que utilizam dispositivos móveis, tanto para a busca, quanto para a compra; (4) que utilizam as redes sociais para a busca de informações sobre produtos e serviços e (5) para buscar e emitir opinião sobre suas experiências de consumo (positivas ou negativas). No entanto, também permitiu inferir que, (6) embora os consumidores utilizem múltiplos canais para buscar e comprar, ainda não o fazem de maneira integrada, uma vez que práticas como buscar na internet e coletar, devolver ou trocar produtos nas lojas físicas não obtiveram médias significativas.

Visando identificar as marcas de varejo reconhecidas como multicanal por esses consumidores (Objetivo 3) foi solicitado que os respondentes citassem marcas de varejistas multicanal. Os respondentes podiam citar mais de uma marca e, por essa razão, foram contabilizadas 320 citações.

Tabela 9 - Varejistas multicanal reconhecidos pela amostra.

Marca	Porcentagem da amostra N = 320 citações
Americanas	20,8%
Magazine Luiza	18,8%
Casas Bahia	9,19%
Saraiva	6,20%
Subtotal	54,9%
Outras 68 marcas (citadas uma ou duas vezes)	45,1%

Fonte: resultados da pesquisa.

Do total de respondentes, 157 (88,2%) afirmaram conhecer uma empresa multicanal e 21 respondentes declararam não conhecer. Foram citadas 72 marcas diferentes em 320 citações e dentre estas, quatro marcas foram citadas em 54,9% das respostas. Assim, os resultados aqui obtidos também foram ao encontro da pesquisa documental, na qual foi identificado que as marcas Americanas, Magazine Luiza e Saraiva figuravam entre os varejistas que mais empregavam as práticas de integração de canais investigadas na pesquisa da ABCOMM (2014): localizador de loja física no *site*; *totem* nas lojas físicas para compras *online*; compra *online* e retirada/troca nas lojas físicas; *site mobile* para a loja *online* e aplicativos para Android e iPhone.

O resultado orientou as próximas etapas desta pesquisa, especialmente na identificação

das iniciativas adotadas por essas empresas (Objetivo 4).

5. RESULTADOS: ESTUDO DESCRIPTIVO

Essa seção traz os resultados da etapa descritiva da pesquisa, que incluiu os resultados dos objetivos específicos 4, 5 e 6.

5.1. Iniciativas de integração multicanal

Baseando-se no fato de que a omnicanalidade foi uma conceito mais difundido no varejo brasileiro a partir de 2010, conforme linha do tempo obtida na seção 4.1, foram analisados os documentos corporativos disponibilizados entre 2010 e 2017 nos *websites* dos varejistas, bem como os aplicativos móveis e redes sociais, buscando pelas iniciativas de integração de canais declaradas pelas empresas mais citadas pelos consumidores: Americanas, Magazine Luiza, Casas Bahia e Saraiva. Para nortear o estudo documental, foi considerada a abordagem SO-LO-MO de Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017). As informações obtidas foram complementadas com visitas realizadas nos dias 21 e 22 de setembro de 2018 em quatro lojas físicas localizadas na cidade de Uberlândia – MG, buscando-se replicar parcialmente a pesquisa da ABCCOMM (2014) ao identificar a presença de *totems* na loja física para o consumidor comprar na loja *online* e a disponibilidade dos serviços de compra *online* e retirada e/ou troca de produtos nessas lojas.

Para Americanas.com e Lojas Americanas, foram analisados os relatórios disponibilizados pela B2W Digital e Lojas Americanas LASA, a primeira responsável pelas marcas de comércio eletrônico e a segunda, pelas lojas físicas do grupo. As empresas disponibilizaram os relatórios anuais de 2010 a 2017 em seu *website* que foram acessados na página “Relação com Investidores”.

Nos relatórios das Lojas Americanas, a empresa destacou a multicanalidade de suas operações, baseadas no varejo físico composto pelas Lojas Americanas e Americanas *Express* e o varejo de vendas diretas, composto pelos canais: internet, televisão, televendas, catálogos e quiosques (LOJAS AMERICANAS, 2018).

Quanto às ações de *local commerce*, a empresa destaca o varejo físico adaptado a necessidades locais e representado pela marca Americanas *Express*, loja física com área de vendas menor se comparada às lojas tradicionais, logística *just-in-time* e um menor número de itens, selecionados de acordo com as características dos consumidores da região geográfica.

Os relatórios também trouxeram como iniciativas baseadas em localização geográfica (LO), os quiosques instalados nas lojas físicas que permitem o acesso ao *e-commerce* da marca Americanas.com e a expansão das lojas físicas em cidades mais distantes dos grandes centros urbanos (LOJAS AMERICANAS, 2018).

Para o atendimento dos consumidores que utilizam dispositivos móveis (MO) como *smartphones* e *tablets*, a empresa afirmou ter investido no desenvolvimento de aplicativos para os sistemas operacionais Android e iOS que incluem como funcionalidade, a busca de produtos por códigos de barra e busca de endereços das lojas físicas mais próximas ao usuário, baseando-se em tecnologias de geolocalização. A empresa destacou ser líder em tecnologia *mobile*, em decorrência do desenvolvimento de sua plataforma única, utilização de *big data* e *data science*. Se considerada a dimensão *social commerce* (SO), a empresa declarou estar presente nas redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter e Youtube (B2W DIGITAL, 2018).

Com relação ao uso de tecnologias para a integração de seus canais, a companhia declarou em seus relatórios, investimentos em operações e logística, com a unificação de seus *softwares* de *backoffice*, vendas, meios de pagamento e de informações que propiciaram maior velocidade de navegação e integração dos serviços em uma única plataforma de *marketplace*. Além disso, a empresa também adquiriu outras três empresas de tecnologia que atuavam nas áreas de otimização de controle de pedidos; sistemas para operação de múltiplos centros de distribuição; desenvolvimento de sistemas para *marketplace*; otimização de plataformas de venda *online* B2B, B2B2C e *mobile commerce*. Além disso, adquiriu empresa especializada em sistema de busca e algoritmos para fretes (B2W DIGITAL, 2014).

A partir de 2015, a companhia passou a adotar como estratégia a expansão de seu *marketplace* nos canais Americanas.com, Submarino e Shoptime. Destacou também os benefícios oriundos dessa expansão: para os *sellers*, a maior visibilidade de seus produtos, diante do grande tráfego em suas lojas *online* e o acesso à tecnologia empregada na plataforma; para a B2W, defendeu que essa expansão garantiria maior sortimento de produtos, atração de um maior número de clientes e maior rentabilidade (B2W DIGITAL, 2016).

Em 2017, as iniciativas mencionadas foram sintetizadas com a adoção do “ciclo virtuoso da B2W Digital” baseado em sua plataforma de *e-commerce*, na plataforma de *marketplace*, na plataforma de *bit services* e na B2W *Fullfillment*. Esse ciclo geraria aumento de tráfego, que atrairia um maior número de *sellers* no *marketplace*, que por sua vez permitiria a expansão de seu *mix* de produtos e consequente aumento no número de clientes (B2W DIGITAL, 2018).

Diante do exposto, o quadro 12 foi elaborado para sintetizar as ações de integração de canais das Lojas Americanas e Americanas.com, baseando-se na abordagem SO-LO-MO.

Quadro 12 - Iniciativas de integração de canais - Americanas

Iniciativas	Tecnologias
<i>Local commerce</i>	
Americanas Express: lojas físicas com área média menor e número reduzido de itens disponibilizados para atender características do consumidor local; Quiosques: quiosques instalados nas Lojas Americanas com acesso ao <i>site</i> ; Expansão da operação das lojas físicas em cidades mais distantes dos grandes centros;	Unificação de sistemas de <i>backoffice</i> , vendas, meios de pagamento e informações; Transição de um modelo de <i>e-commerce</i> para um modelo de plataforma digital (<i>marketplace</i>);
<i>Mobile commerce</i>	Aquisição de empresas de tecnologia especializadas em: otimização de controle de pedidos; sistemas para operação de múltiplos centros de distribuição; desenvolvimento de sistemas para <i>marketplace</i> ; otimização de plataformas de venda <i>online</i> B2B, B2B2C e <i>mobile commerce</i> ;
<i>Social commerce</i>	Presença nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter e YouTube.

Fonte: resultados da pesquisa.

No caso do varejista Magazine Luiza, foram analisados os relatórios de 2012 a 2017, disponibilizados pela empresa na página Relação com Investidores do seu *website*. A empresa declarou disponibilizar os canais: lojas físicas, lojas virtuais, televendas e redes sociais (C2C) (MAGAZINE LUIZA, 2018).

No que tange às iniciativas de *local commerce*, a marca desenvolveu o projeto de gestão de preço que permite a precificação de produtos baseando-se, dentre outros aspectos, na localização geográfica do consumidor. Além disso, afirmou disponibilizar terminais de computadores para compra pela internet em lojas físicas, com o auxílio dos vendedores e sistema multimídia (MAGAZINE LUIZA, 2018).

A empresa também passou a adotar o mesmo *mix* de produtos em todos os seus canais a partir de 2015, além de permitir a retirada de produtos adquiridos pela internet, em lojas

físicas da rede, por meio do “Retira loja”. A partir de 2017, a companhia declarou adotar uma nova estratégia nas lojas físicas, o modelo de *shoppable distribution centers* que transformarão as lojas físicas em centros de distribuição avançados, com serviços adicionais e suporte ao produto nos próximos anos (MAGAZINE LUIZA, 2018).

No que se refere às suas iniciativas em *mobile commerce*, a companhia investiu no desenvolvimento de dois aplicativos móveis, um dedicado à venda e outro dedicado à descontos, o Clube da Lu; disponibilizou acesso *wi-fi* gratuito nas lojas físicas; ofertou treinamento aos vendedores para a utilização de dispositivos móveis durante a venda; criou o projeto de gestão do processo de montagem, com aplicativo desenvolvido para que os montadores acompanhem a roteirização de entrega das mercadorias; desenvolveu o projeto “*mobile estoquista*” que permite a utilização de aplicativos de contagem automatizada de estoques; criou o “*Lu Conecta*” que oferece suporte aos usuários de *smartphones* e *tablets* nas lojas físicas e conta com antivírus e bloqueador de dados remoto, arquivos na nuvem, suporte telefônico, criação de e-mails e instalação do Whatsapp e desenvolveu o *mobile pinpaid*, aplicativo que permite que o vendedor finalize a compra via *tablet* sem a necessidade de sistema de *checkout* (MAGAZINE LUIZA, 2018).

Quanto à dimensão *social commerce*, o Magazine Luiza disponibiliza um blog e tem páginas nas redes sociais: Facebook, Twitter, Pinterest e Google Plus e foi pioneira no país, ao criar o “Magazine Você”, uma iniciativa de *C2C Commerce* no Facebook em que os usuários da rede podem criar lojas virtuais personalizadas e são remunerados pelas vendas. Além disso, a marca criou o *site* “Quero de casamento”, que permite a criação de listas de presente de casamento com créditos para a compra de produtos nas lojas físicas ou virtuais, criação de álbum de fotos e troca de mensagens com os amigos e convidados (MAGAZINE LUIZA, 2018).

As tecnologias declaradas pela empresa nos relatórios incluíram a criação do Luizalabs, um laboratório de Tecnologia e Inovação, no núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento da companhia com 450 engenheiros e especialistas responsáveis pela criação do Magazine Você, plataforma de *social commerce*; do Bob, aplicação de *big data* para conteúdo customizado nos canais; o *site* “Quero de casamento” e o Magazine Luiza *mobile*, o aplicativo da loja. O quadro 13 sintetiza as iniciativas declaradas pelo Magazine Luiza (MAGAZINE LUIZA, 2018).

Quadro 13 - Iniciativas de integração de canais - Magazine Luiza

Iniciativas	Tecnologias
Local commerce	
<p>Desenvolvimento do "Projeto de Gestão de Preço" que permite a especificação por região geográfica;</p> <p>Terminais de computadores para compra pela internet, com auxílio de vendedores e sistema multimídia.</p> <p>Disponibilização do mesmo mix de produtos em lojas físicas e virtuais;</p> <p>Retira loja: sistema que permite a compra na plataforma digital e retirada do produto em lojas físicas;</p> <p>Conceito <i>shoppable distribution centers</i>: "centros avançados de distribuição e experiência" (MAGAZINE LUIZA, 2017, p. 2).</p>	
Mobile commerce	
<p>Desenvolvimento de aplicativos da loja (Magazine Luiza) e de descontos (Clube da Lu);</p> <p>Projeto <i>mobile</i> vendas: Acesso gratuito à redes wi-fi e treinamento de vendedores para venda por dispositivos móveis;</p> <p>Projeto <i>mobile</i> montador: Gestão do processo de montagem e roteirização por dispositivos móveis ;</p> <p>Projeto Estoquista: projeto que visa "melhorar a jornada de compra do cliente, reduzindo o tempo desespera dentro das lojas para retirar seu produto comprado" (MAGAZINE LUIZA, 2015, p. 2);</p> <p><i>Mobile Pinpaid</i>: pagamento por meio de dispositivos móveis que dispensa a ida aos caixas;</p> <p>Venda de cartões de conteúdo e do "Lu Conecta": suporte ao usuário que compra <i>smartphones</i> nas lojas físicas que inclui antivírus e bloqueador de dados remoto, pontos de wi-fi gratuitos, arquivos na nuvem, suporte telefônico, criação de e-mails e instalação de Whatsapp.</p>	<p>Criação do "Luizalabs", um laboratório de Tecnologia e Inovação, no núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento da companhia, com 450 engenheiros e especialistas;</p> <p>O Luizalabs foi responsável pela criação do Magazine Você, plataforma de <i>social commerce</i>; do Bob, aplicação de <i>big data</i> para conteúdo customizado nos canais; o site "Quero de casamento" e o Magazine Luiza <i>mobile</i>, aplicativo da loja.</p>
Social commerce	
<p>Presença nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter e YouTube.</p> <p>"Magazine Você": iniciativa de C2C <i>commercen</i>o Facebook, com lojas virtuais gerenciadas por divulgadores remunerados;</p> <p>"Quero de casamento": site que permite a criação de listas de presente de casamento, criação de álbum de fotos e troca de mensagens com os amigos e convidados.</p>	

Fonte: resultados da pesquisa.

Para a terceira marca mais citada pelos respondentes na etapa 2 deste estudo, a Casas Bahia, procedeu-se análise dos relatórios corporativos de 2010 a 2017 também disponibilizados no *website* do grupo responsável pela marca, o Via Varejo. O quadro 14 compila as principais iniciativas declaradas.

Quadro 14 - Iniciativas de integração de canais - Casas Bahia

Iniciativas	Tecnologias
<i>Local commerce</i>	
<p>Modelo de comissionamento nas lojas físicas: Sistema que rastreia as interações do cliente nos canais de venda e remunera o colaborador da loja física que participa no atendimento em qualquer canal de vendas;</p> <p>Lojas <i>Smart</i>: Pontos de venda mais compactos que permitem a compra em catálogos de produtos em <i>totens</i>;</p> <p>Lojas e quiosques digitais: Loja compacta instalada em <i>shopping centers</i> com telas interativas que permitem o acesso ao catálogo de produtos <i>online</i>;</p> <p>Retira rápido: Compra pelo <i>site</i> e retirada em lojas físicas;</p> <p>Regionalização da estratégia comercial nas lojas físicas para atender especificidades dos clientes locais, com o sistema de precificação por região;</p>	<p>Integração dos sistemas de TI, logística e <i>backoffice</i>;</p> <p>Desenvolvimento de plataforma de <i>marketplace</i>;</p>
<i>Mobile commerce</i>	
<p>Desenvolvimento de aplicativos móveis;</p> <p>Inclusão do Whatsapp como plataforma de atendimento;</p> <p>Projeto Casas Bahia <i>Mobile</i>: formato de loja dedicado a venda de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i> em que o cliente pode testar os produtos e conhecer os planos de operadoras;</p>	<p>Investimentos em <i>marketing analytics</i>;</p> <p>Acordo operacional entre lojas físicas e Nova Pontocom (Lojas virtuais) para integração de suas operações;</p> <p>Troca de sistema ERP;</p>
<i>Social commerce</i>	
<p>Presença nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter e YouTube.</p> <p>Melhor uso da marca em redes sociais - <i>Social Media Week</i>.</p> <p>Criação da lista de casamentos;</p> <p>Criação de agência <i>online</i> de pacotes turísticos C2C.</p>	

Fonte: resultados da pesquisa.

As iniciativas da dimensão *local commerce* declaradas pela Via Varejo para as Casas Bahia incluíram: a adoção de modelo de comissionamento nas lojas físicas que rastreia as interações do cliente nos canais de venda e remunera o colaborador da loja física que participa no atendimento em canais *online* ou *offline*; a criação das lojas *Smart* e quiosques, mais compactas e dedicadas a venda por *totens*; o “Retira rápido” que permite a compra nas lojas *online* e retirada do produto nas lojas físicas e a adoção de uma estratégia comercial de regionalização a partir de sistema de precificação por localidade (VIA VAREJO, 2018).

As iniciativas de *mobile commerce* declaradas pela companhia objetivaram o desenvolvimento de aplicativos móveis, inclusão do Whatsapp como plataforma de atendimento e a criação do projeto Casas Bahia *Mobile*, um formato de loja voltado ao

atendimento de clientes que queiram testar *smartphones* e *tablets*, bem como as opções de planos de operadoras.

Quanto à dimensão *social commerce*, a empresa declarou estar presente nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter e Youtube, a participação em eventos como o *Social Media Week*, a criação de lista de casamentos interativas e a criação de agência de turismo *online* do tipo C2C em que os consumidores podem transacionar passagens e pacotes turísticos entre si (VIA VAREJO, 2018)..

Para suportar essas iniciativas nas dimensões SO-LO-MO, a empresa afirma ter investido na integração dos sistemas de Tecnologia da Informação, Logística e área de *backoffice*; no desenvolvimento de plataforma de *marketplace*; na utilização de *softwares* de *marketing analytics*; na elaboração de acordo comercial entre lojas físicas e a Nova Pontocom (marca de lojas virtuais) para integração das operações e troca de sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) (VIA VAREJO, 2018).

A quarta marca mais citada pela amostra, a Saraiva, declarou disponibilizar como canais, as lojas físicas e virtuais, bem como o serviço de televendas. As iniciativas declaradas pela empresa estão sintetizadas no quadro 15.

Quadro 15 - Iniciativas de integração de canais - Saraiva

Iniciativas	Tecnologias
Local commerce	
Serviço <i>Click & Collect</i> : compra no <i>site</i> e retirada do produto nas lojas físicas;	Investimentos em anúncios de inventário local, modalidade de anúncio na web para lojas físicas com recursos de geolocalização, em que os usuários se conectam com os anúncios disponíveis na loja;
Projeto Saraiva Entrega: acesso ao estoque do <i>e-commerce</i> nas lojas físicas;	Ferramenta <i>Google Store Visits</i> que mensura as visitas às lojas físicas após impacto de anúncios de <i>links</i> patrocinados;
<i>Same Day Delivery</i> (SDD): clientes da cidade de São Paulo que comprem livros no <i>e-commerce</i> até as 13 horas recebem o produto até as 22 horas do mesmo dia;	Plataforma <i>online</i> que permite a leitura sem o <i>download</i> do aplicativo;
Turbo entrega: São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, Vitória, Salvador e Recife que comprarem até as 17 horas no <i>e-commerce</i> recebem o produto até o dia seguinte;	Investimento em sistemas para o <i>transit point</i> , que permite a distribuição em tempo menor, para produtos vendidos no <i>site</i> e nas lojas físicas;
Mobile commerce	
Acesso ao serviço de leitura <i>online</i> ;	
Criação da funcionalidade “Leia enquanto espera”, que permite que o cliente tenha acesso digital aos primeiros capítulos dos livros físicos adquiridos no <i>e-commerce</i> enquanto aguarda o recebimento do produto;	
Social commerce	
Presença nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter e YouTube.	

Fonte: resultados da pesquisa.

Como iniciativas de *local commerce*, a Saraiva declarou oferecer o serviço de compra pela internet e retirada na loja física, bem como de compra no *e-commerce* nas lojas físicas. Além disso, oferece serviços de entrega rápida a consumidores de localizações específicas no país (SARAIVA, 2018).

Para as iniciativas que envolvem a dimensão *mobile* a empresa oferece o serviço de acesso de leitura *online* dos livros em dispositivos móveis, bem como criou a funcionalidade “Leia enquanto espera” que permite ao cliente acessar uma prévia dos livros pela internet em dispositivos móveis ou não, enquanto espera a chegada do produto. A empresa não declarou nos relatórios nenhuma estratégia específica para a dimensão *social commerce*, exceto a presença nas redes sociais: Facebook, Instagram, Twitter e Youtube (SARAIVA, 2018).

Quanto às tecnologias para a integração de seus canais, a Saraiva declarou investimentos em anúncios de inventário local, que permitem a conexão dos usuários a anúncios disponíveis na *web* e nas lojas físicas com suporte de geolocalização; investimentos no *Google Store Visits*, ferramenta que mensura a quantidade de visitas às lojas físicas advindas de anúncio em *links* patrocinados na *web*; plataforma de leitura *online* sem a necessidade de *download* de aplicativos e investimentos em sistemas para dar suporte ao *transit point* (SARAIVA, 2018).

Os resultados obtidos na análise documental permitiram identificar como ações principais: formatos de loja física baseados em preferências locais; instalação de quiosques em lojas físicas para acesso aos canais *online*; práticas de compra na internet e retirada na loja física; desenvolvimento e aprimoramento de aplicativos móveis para compra, desconto e para as atividades internas como estoque, vendas e pagamento; presença em redes sociais e iniciativas de *C2C commerce*. Como tecnologias, as duas empresas declararam: *softwares* unificados para *backoffice*, vendas, informações e meios de pagamento; plataformas de *marketplace*; aquisição de empresas de tecnologia; criação de laboratórios de tecnologia e investimentos em *softwares* de *big data*.

Além de análise documental dos relatórios corporativos disponibilizados pelas empresas, optou-se por adaptar o *framework* conceitual proposto por Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017) e apresentado no quadro 3 para identificar a presença (+) e/ou ausência (-) das práticas SO-LO-MO nos canais *online* e *offline* das quatro marcas, conforme ilustrado no quadro 16.

Quadro 16 - Iniciativas SO-LO-MO em canais *online* e *offline*.

Atividades	Americanas	Magazine Luiza	Casas Bahia	Saraiva
<i>Social commerce</i>				
Facebook	+	+	+	+
Instagram	+	+	+	+
Twitter	+	+	+	+
Pinterest	+	+	+	+
Google Plus	+	+	+	+
YouTube	+	+	+	+
Perfil nas redes sociais	+	+	+	+
Compras em redes sociais	-	+	-	-
Ofertas especiais específicas em redes sociais	+	+	+	+
<i>Feedback</i> de clientes em comentários	+	+	+	+
<i>Local commerce</i>				
Localizador de loja física na internet	+	+	+	+
Verificação de disponibilidade de produto <i>online</i>	+	+	+	+
Verificação de disponibilidade de produto <i>offline</i>	-	-	-	-
Tecnologia <i>geofencing</i> e <i>indoor</i>	-	-	-	+
Verificação de presença do consumidor em lojas físicas	-	-	-	+
<i>Google Places</i>	+	+	+	+
<i>Facebook Places</i>	+	+	+	+
<i>Foursquare</i>	+	+	+	+
Aplicações digitais nas lojas físicas	+	+	+	+
Terminais de computadores remotos	+	+	+	+
<i>Click&Collect</i>	-	+	+	+
<i>Same-day delivery</i>	+	+	-	+
<i>Mobile commerce</i>				
Aplicativos móveis	+	+	+	+
Função de compras por aplicativo	+	+	+	+
Ofertas especiais em aplicativos móveis	+	+	+	+
Lista de desejos	-	-	-	-
Leitor de <i>QR Code</i>	+	-	-	+
Sistemas de pagamento <i>online</i> (Paypal, etc.)	-	+	-	+

Fonte: resultados da pesquisa.

Observa-se a partir do quadro 16 que as empresas adotam ações nas três dimensões da abordagem de Hüseyinoglu, Galipoğlu e Kotzab (2017). No entanto, foi constatado que práticas de *C2C commerce*; função de rastreamento e verificação de disponibilidade de produtos *offline*; verificação de presença em lojas físicas por meio de geolocalização; tecnologias de *geofencing*; práticas de *Click&Collect*; lista de produtos desejados em aplicativos móveis; leitores de *QR Code* e adoção de plataformas de pagamento *online* em

aplicativos móveis não foram práticas identificadas em *websites*, aplicativos e redes sociais de todas as empresas analisadas. Destaca-se a ausência da função de compra na internet e retirada na loja física (*Click&Collect*) da marca Americanas cuja operação logística das lojas físicas (Lojas Americanas) era independente da operação de *e-commerce* até a elaboração desse estudo e disponível apenas para os estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Para fins de complementação da análise documental e para identificar se essas iniciativas e tecnologias estavam presentes (+) ou ausentes (-) nas lojas físicas das quatro marcas nas mesorregiões analisadas, o estudo da ABCOMM (2014) foi parcialmente replicado na cidade com o maior número de respondentes (Uberlândia - MG). Nos dias 22 e 23 de setembro de 2018, foram visitadas quatro lojas físicas, uma instalada no centro comercial da cidade e três instaladas no principal *shopping center*, sendo obtidos os resultados do quadro 17.

Quadro 17 - Iniciativas nas lojas físicas de Uberlândia/MG.

Questão	Americanas	Magazine Luiza	Casas Bahia	Saraiva
A loja física oferece <i>totem</i> para o consumidor comprar na loja <i>online</i> ?	-	-	-	-
Dá pra comprar <i>online</i> e retirar na loja física?	-	+	+	+
Dá pra comprar <i>online</i> e trocar na loja física?	-	+	+	+

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados das visitas em lojas físicas demonstraram que, embora as empresas tenham declarado disponibilizar *totens* ou computadores remotos para compra *online* em seus relatórios corporativos, as lojas físicas instaladas na cidade de Uberlândia não ofereciam o serviço até a realização dessa pesquisa. Os serviços de compra *online* e retirada e/ou troca nas lojas físicas são disponibilizados nas lojas visitadas, exceto nas Lojas Americanas, com serviço disponível apenas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

Apresentadas as ações de integração adotadas, restou compreender se elas resultavam em um maior nível de integração multicanal percebido pelo consumidor.

5.2. Integração Multicanal e *Consumer-Based Retailer Equity* (CBRE)

Considerando que um maior nível de integração multicanal percebido pode afetar positivamente as dimensões do *brand equity*, essa seção abordou essa temática.

5.2.1. Caracterização da amostra

Conforme já mencionado no capítulo que versou sobre os procedimentos metodológicos, o número aceitável de respondentes para a análise multivariada equivale a cinco respondentes para a medição de cada indicador (HAIR JR. et al., 2005) e nesse sentido, considerando que as escalas apresentaram 33 indicadores, buscou-se atingir o número de 165 respondentes para a avaliação de cada marca. Por questões de conveniência da pesquisa, optou-se por avaliar as duas marcas com maior número de citações: Americanas e Magazine Luiza, e por essa razão buscou-se atingir 330 respondentes, no mínimo. As duas marcas também foram citadas por 78,1% dos respondentes da amostra analisada, o que reforçou a análise prioritária dessas marcas.

Não foram identificados *missing values* porque a ferramenta utilizada para hospedar o formulário, o *Google Forms*, foi configurada para não permitir que os respondentes prosseguissem sem o preenchimento das respostas e não foram utilizadas perguntas abertas. Foram elaborados dois questionários, um para cada marca (identificadas pela logomarca) com o questionamento: “Você já pesquisou informações sobre produtos e/ou comprou nas lojas físicas ou virtuais desse varejista?”. Os questionários foram divulgados em grupos distintos no Facebook, buscando evitar que o mesmo respondente avaliasse as duas marcas. Foram coletados dados de 483 respondentes para a avaliação das duas marcas mais citadas, sendo 384 o número de respondentes que afirmaram residir nas mesorregiões do Alto Paranaíba, sul de Goiás e Triângulo Mineiro (195 respondentes para Americanas e 189 respondentes para Magazine Luiza).

A partir de análises de frequência descritiva, a amostra foi caracterizada quanto a: faixa etária, gênero, renda familiar e nível de escolaridade. Na tabela 10 é demonstrada a distribuição da amostra por sexo.

Tabela 10 - Distribuição de frequência - gênero

Sexo	Frequência	Porcentagem
Masculino	198	52%
Feminino	186	48%
Total	384	100%

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados da distribuição de frequência por sexo demonstraram que a amostra do estudo descritivo foi formada por 198 pessoas (51,5%) que se declararam do sexo masculino e 186 (48,4%) do sexo feminino. A amostra se mostrou compatível com o primeiro levantamento da etapa exploratória inicial que identificou o perfil e comportamento do consumidor multicanal no contexto regional, em que 59% se declararam do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Quanto à faixa etária, a tabela 11 demonstra a frequência calculada.

Tabela 11 - Distribuição de frequência - faixa etária

Faixa etária	Frequência	Porcentagem
De 18 a 25 anos	93	24,2%
De 26 a 31 anos	102	26,6%
De 32 a 38 anos	107	27,9%
De 38 a 64 anos	82	21,4%
Total	384	100,0%

Fonte: resultados da pesquisa.

A tabela 11 demonstra que 54,5% da amostra foi formada por adultos entre 26 e 38 anos, o mais novo com 18 anos e o mais velho com 64 anos, com média de 32,2 anos de idade. No primeiro levantamento, a média de idade era de 33,8 anos, o que também permite inferir a compatibilidade entre os dois levantamentos. A tabela 12 demonstra a distribuição de frequência para a renda familiar.

Tabela 12 - Distribuição de frequência - Renda familiar

Renda familiar	Frequência	Porcentagem
Acima de cinco e até sete salários mínimos	134	34,9%
Acima de três e até cinco salários mínimos	80	20,8%
Acima de um e até três salários mínimos	79	20,6%
Acima de sete salários mínimos	75	19,5%
Até um salário mínimo	10	2,6%
Prefiro não declarar	6	1,6%
Total	384	100,00%

Fonte: resultados da pesquisa.

A partir da tabela 12, contatou-se que a maioria dos respondentes (55,4%) declarou renda familiar acima de cinco salários mínimos, considerando-se o salário mínimo de R\$ 954 em 2018 (R\$ 4.770). No levantamento do estudo exploratório, 47,2% declararam uma renda familiar acima de cinco salários mínimos de R\$ 937 em 2017 (R\$ 4.685). Reitera-se que a

média salarial da amostra também se mostrou compatível com o estudo do perfil do comportamento do consumidor de comércio eletrônico da Webshoppers (2018), utilizado para fins de comparação neste estudo.

5.2.2. Análise estatística descritiva das variáveis

Conforme já mencionado, a análise descritiva é importante, principalmente, para a análise da média e do desvio padrão dos resultados das variáveis que permitem compreender o grau de concordância com as afirmativas do instrumento. A tabela 13 traz os resultados da média e desvio padrão para a integração multicanal percebida (MCI) pelos consumidores que avaliaram a marca Magazine Luiza, desconsiderando-se as respostas que afirmavam desconhecer a variável.

Os resultados demonstraram que a maioria dos consumidores não percebe as práticas de integração de canais analisadas para a marca Magazine Luiza. No construto reciprocidade, que avalia a possibilidade de alternância entre canais *online* e *offline* durante o processo de compra, os maiores níveis de concordância foram encontrados na variável RE10, referente à associação clara e visível do nome da marca nos diferentes canais (4,20) e na variável RE7, referente à facilidade de pesquisa da localização e horário de funcionamento de lojas físicas nos canais *online* (4,14). As menores médias nesse construto foram encontradas nas variáveis RE5 (2,57) e RE6 (2,56), relacionadas, respectivamente, à obtenção de informações *online* sobre status de pedidos e entregas, inclusive para produtos adquiridos *offline* e à obtenção de informações em tempo real sobre a disponibilidade de estoques em lojas físicas.

Com relação ao construto coordenação, que avaliou o nível de alinhamento entre as ofertas *online* e *offline*, as maiores médias foram encontradas na variável CO8, que se refere ao nível de coerência entre as imagens de produtos exibidas em canais *online* e *offline* (3,83) e na variável CO1 que avaliou a percepção sobre a consistência do *mix* de produtos nos canais *online* e *offline* (3,39). Todas as demais variáveis obtiveram médias inferiores a 3, o que caracteriza maior discordância dos respondentes, especialmente quanto à variável CO3, sobre a disponibilização das mesmas promoções nos canais *online* e *offline* (1,96).

Tabela 13 - Análise descritiva das variáveis – Integração multicanal Magazine Luiza

Variáveis – MCI	Média	Desvio padrão
Reciprocidade		
1. Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet (RE1)	3,69	1,184
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista (RE2)	3,11	1,024
3. Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo) (RE3)	3,14	0,818
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet (RE4)	3,39	0,929
5. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física (RE5)	2,57	1,384
6. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física (RE6)	2,56	1,419
7. É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista (RE7)	4,14	0,927
8. O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais (RE8)	3,57	0,787
9. O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física (RE9)	3,21	1,297
10. Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.) (RE10)	4,20	0,844
Coordenação		
11. O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas (CO1)	3,39	1,072
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i> (CO2)	2,01	1,127
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i> (CO3)	1,96	1,052
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local (CO4)	2,16	1,213
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local (CO5)	2,50	1,252
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais. (CO6)	2,90	1,064
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais (CO7)	2,89	1,043
18. O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física (CO8)	3,83	1,161

Fonte: resultados da pesquisa.

Para melhor entendimento das ações de integração multicanal desconhecidas pela amostra dos consumidores, foi realizada análise de frequência de respostas “0 – desconheço/não se aplica”, conforme demonstrado na tabela 14.

Tabela 14 - Frequência - desconhecimento de práticas de integração – Magazine Luiza

Variáveis – MCI	Frequência	Porcentagem
Reciprocidade		
1. Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet (RE1)	70	37,0%
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista (RE2)	106	56,1%
3. Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo) (RE3)	82	43,4%
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet (RE4)	85	45,0%
5. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física (RE5)	43	22,8%
6. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física (RE6)	42	22,2%
7. É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista (RE7)	22	11,6%
8. O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais (RE8)	59	31,2%
9. O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física (RE9)	60	31,7%
10. Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.) (RE10)	10	5,3%
Coordenação		
11. O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas (CO1)	54	29%
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i> (CO2)	36	19%
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i> (CO3)	48	25%
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local (CO4)	67	35%
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local (CO5)	71	38%
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais. (CO6)	90	48%
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais (CO7)	99	52%
18. O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física (CO8)	24	13%

Fonte: resultados da pesquisa.

Quanto à reciprocidade, a análise de frequência demonstrou que parte significativa da amostra desconhecia as práticas: devolução de produtos comprados na internet nas lojas físicas (56,1%); possibilidade de realizar pedido *online* nas lojas físicas (45%) e reserva gratuita de produtos nas lojas físicas (43,4%). Quanto à coordenação, 48% desconheciam a possibilidade de utilizar cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais, nos *websites* da marca e vice-versa. A retirada de produtos adquiridos na internet em lojas físicas, ao contrário da prática de devolução, foi uma prática conhecida pela maioria dos respondentes (63%), o que também reforçou os achados de Verhoef et al. (2007) na Holanda.

Se considerado o *brand equity* baseado no consumidor da marca Magazine Luiza, a tabela 15 traz os resultados da média e desvio padrão de cada uma das variáveis.

Tabela 15 - Análise descritiva das variáveis – *Brand Equity Magazine Luiza*

Variáveis – CBRE	Média	Desvio padrão
Lembranças de marca		
1. Eu reconheço facilmente essa marca (LM1)	4,68	0,583
2. Algumas características dessa marca vêm rapidamente à minha mente (LM2)	4,28	0,815
3. Eu posso distinguir essa marca, dentre outras opções de loja (LM3)	4,55	0,652
Associações de marca		
4. Essa marca oferece uma atmosfera de loja (design, iluminação, espaço, etc.) muito agradável para mim (AM1)	3,54	0,766
5. Essa marca oferece lojas com instalações físicas muito acessíveis (AM2)	3,63	0,857
6. Essa marca oferece uma ampla variedade de produtos (AM3)	4,27	0,844
7. Essa marca oferece serviços de pós-venda muito bons (AM4)	3,31	0,785
8. Essa marca oferece um bom atendimento ao cliente (AM5)	3,67	0,681
Qualidade percebida		
9. Essa marca oferece produtos de boa qualidade (QP1)	4,05	0,869
10. Essa marca oferece produtos de sólida e constante qualidade (Por exemplo, se eu comprar um produto dessa loja, acredito que ele terá as especificações prometidas no site e/ou na loja) (QP2)	4,19	0,799
11. Essa marca oferece produtos muito confiáveis (QP3)	4,13	0,876
12. Essa marca oferece produtos com excelentes características. (QP4)	4,2	0,918
Lealdade à marca		
13. Eu me considero leal à essa marca (LE1)	2,71	1,042
14. Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca (LE2)	2,28	0,912
15. Essa marca é a minha primeira escolha (LE3)	2,38	1,09

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados da média e desvio padrão para o *brand equity* da marca Magazine Luiza demonstraram maior grau de concordância nos construtos lembranças de marca e qualidade percebida em que as variáveis apresentaram resultado maior do que 4 (correspondente à “concordo” na escala). A variável “Eu reconheço facilmente essa marca” apresentou a maior média da amostra (4,68). Isso significa que os respondentes se mostraram hábeis na identificação e lembrança do nome da marca, bem como julgaram a marca de maneira positiva no que tange à sua excelência e superioridade, diante de determinada expectativa.

No entanto, as variáveis do construto “lealdade a marca” apresentaram médias inferiores à 3 (correspondente à “nem concordo, nem discordo” na escala). A variável “Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca” apresentou a menor média da amostra (2,28). Esses resultados sugerem que não foi

identificada uma tendência de fidelidade à marca, dada pela intenção de compra em primeira opção, o que reforça a ideia de Konus et al. (2008) de que os consumidores multicanal parecem ser menos leais.

Apresentada a análise descritiva das variáveis avaliadas para a marca Magazine Luiza, a tabela 16 explicita os resultados da aplicação da escala MCI para a marca Americanas.

Tabela 16 - Análise descritiva das variáveis – Integração multicanal Americanas

Variáveis – MCI	Média	Desvio padrão
Reciprocidade		
1. Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet (RE1)	3,05	0,972
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista (RE2)	2,91	0,961
3. Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo) (RE3)	3,32	1,147
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet (RE4)	3,17	1,002
5. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física (RE5)	2,45	1,416
6. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física (RE6)	2,58	1,382
7. É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista (RE7)	4,03	0,953
8. O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais (RE8)	3,56	0,962
9. O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física (RE9)	2,95	1,054
10. Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.) (RE10)	4,04	0,868
Coordenação		
11. O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas (CO1)	3,19	1,091
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i> (CO2)	2,18	1,068
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i> (CO3)	2,11	1,063
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local (CO4)	2,24	1,189
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local (CO5)	2,34	1,288
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais. (CO6)	2,88	1,036
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais (CO7)	2,91	1,105
18. O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física (CO8)	3,89	1,046

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados das variáveis demonstraram que a maioria das respostas também apresentou baixa concordância com as práticas de integração de canais analisadas. As maiores médias foram encontradas no construto “Reciprocidade”, em especial nas variáveis RE7, sobre a facilidade de pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no *site* do varejista (4,03) e RE10, sobre a percepção de associação clara e visível do nome da marca nos diferentes canais (4,04).

No construto “Coordenação” foram obtidas as menores médias. As variáveis CO3 e CO2 que representam, respectivamente, as afirmativas “O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja *online*” e “O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas *online*” obtiveram as menores médias da amostra e reforçaram o baixo alinhamento da política de preços e promoções nos canais *online* e *offline*.

Também foi realizada a análise de frequência das variáveis desconhecidas (frequência de “0 – desconheço/não se aplica”) pelos respondentes da marca Americanas e os resultados obtidos podem ser visualizados na tabela 17.

Tabela 17 - Frequência - desconhecimento de práticas de integração – Americanas

(continua)

Variáveis – MCI	Frequência	Porcentagem
Reciprocidade		
1. Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet (RE1)	80	41,0%
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista (RE2)	92	47,2%
3. Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo) (RE3)	72	36,9%
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet (RE4)	80	41,0%
5. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física (RE5)	30	15,4%
6. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física (RE6)	39	20,0%
7. É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista (RE7)	19	9,7%
8. O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais (RE8)	61	31,3%
9. O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física (RE9)	26	13,3%
10. Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.) (RE10)	10	5,1%
Coordenação		
11. O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas	26	13%
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i>	15	8%
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i> (CO3)	19	10%

Tabela 17 - Frequência - desconhecimento de práticas de integração – Americanas

(conclusão)

Variáveis – MCI	Frequência	Porcentagem
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local (CO4)	23	12%
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local (CO5)	53	27%
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais. (CO6)	66	34%
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais (CO7)	80	41%
18. O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física (CO8)	15	8%

Fonte: resultados da pesquisa.

A análise de frequência para os respondentes que avaliaram a marca Americanas permitiu identificar, especialmente, que a prática de retirar e devolver produtos adquiridos *online* em lojas físicas eram desconhecidas por parte significativa da amostra (41% e 47%, respectivamente).

Tabela 18 - Análise descritiva das variáveis – *Brand Equity* Americanas

Variáveis – MCI	Média	Desvio padrão
Lembranças de marca		
1. Eu reconheço facilmente essa marca (LM1)	4,68	0,551
2. Algumas características dessa marca vêm rapidamente à minha mente (LM2)	4,39	0,84
3. Eu posso distinguir essa marca, dentre outras opções de loja (LM3)	4,53	0,77
Associações de marca		
4. Essa marca oferece uma atmosfera de loja (design, iluminação, espaço, etc.) muito agradável para mim (AM1)	3,05	0,994
5. Essa marca oferece lojas com instalações físicas muito acessíveis (AM2)	3,36	1,03
6. Essa marca oferece uma ampla variedade de produtos (AM3)	4,28	0,859
7. Essa marca oferece serviços de pós-venda muito bons (AM4)	2,68	0,887
8. Essa marca oferece um bom atendimento ao cliente (AM5)	2,91	0,92
Qualidade percebida		
9. Essa marca oferece produtos de boa qualidade (QP1)	3,92	0,9
10. Essa marca oferece produtos de sólida e constante qualidade (Por exemplo, se eu comprar um produto dessa loja, acredito que ele terá as especificações prometidas no <i>site</i> e/ou na loja) (QP2)	4,16	0,917
11. Essa marca oferece produtos muito confiáveis (QP3)	4,21	0,849
12. Essa marca oferece produtos com excelentes características. (QP4)	4,14	0,852
Lealdade à marca		
13. Eu me considero leal à essa marca (LE1)	2,6	1,026
14. Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca (LE2)	2,23	1,04
15. Essa marca é a minha primeira escolha (LE3)	2,26	0,93

Fonte: resultados da pesquisa.

A partir dos resultados da análise descritiva dos dados da escala CBRE para a marca Americanas, foi permitido inferir que o construto “lembranças de marca” foi o único em que todas as variáveis apresentaram média maior do que 4 (correspondente à “concordo”). No construto “associações de marca”, a variável AM3 que se refere à oferta de ampla variedade de produtos obteve a maior média (4,28) e as variáveis AM4 e AM5, referentes à qualidade dos serviços de pós-venda e do atendimento obtiveram médias de concordância baixa, inferiores a 3.

No construto “qualidade percebida”, todas as variáveis obtiveram médias maiores do que 3 e, portanto, podem expressar maior nível de concordância dos respondentes com relação ao atendimento das expectativas relacionadas à qualidade dos produtos ofertados pela marca.

Apesar das avaliações positivas nos construtos, lembranças, associações e qualidade percebida, as variáveis do construto “lealdade à marca” obtiveram médias menores do que 3, o que reforça a análise desse construto, ao se considerar a afirmação de Konus et al. (2008) de que os consumidores multicanal são menos leais às marcas. A tabela 19 traz as médias obtidas em cada variável para cada marca analisada.

Tabela 19 - Descrição de médias - Americanas e Magazine Luiza

(continua)

Variáveis – MCI	Reciprocidade	
	Média - Magazine Luiza	Média – Americanas
1. Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet (RE1)	3,69	3,05
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista (RE2)	3,11	2,91
3. Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo) (RE3)	3,14	3,32
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet (RE4)	3,39	3,17
5. No site do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física (RE5)	2,57	2,45
6. No site do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física (RE6)	2,56	2,58
7. É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no site do varejista (RE7)	4,14	4,03
8. O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais (RE8)	3,57	3,56

Tabela 19 - Comparativo de médias - Americanas e Magazine Luiza

(continuação)

Variáveis – MCI	Média - Magazine Luiza	Média – Americanas
9. O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física (RE9)	3,21	2,95
10. Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.) (RE10)	4,20	4,04
Coordenação		
11. O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas (CO1)	3,39	3,19
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i> (CO2)	2,01	2,18
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i> (CO3)	1,96	2,11
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local (CO4)	2,16	2,24
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local (CO5)	2,50	2,34
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais. (CO6)	2,90	2,88
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais (CO7)	2,89	2,91
18. O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física (CO8)	3,83	3,89
Variáveis – CBRE	Média - Magazine Luiza	Média – Americanas
Lembranças de marca		
1. Eu reconheço facilmente essa marca (LM1)	4,68	4,68
2. Algumas características dessa marca vêm rapidamente à minha mente (LM2)	4,28	4,39
3. Eu posso distinguir essa marca, dentre outras opções de loja (LM3)	4,55	4,53
Associações de marca		
4. Essa marca oferece uma atmosfera de loja (design, iluminação, espaço, etc.) muito agradável para mim (AM1)	3,54	3,05
5. Essa marca oferece lojas com instalações físicas muito acessíveis (AM2)	3,63	3,36
6. Essa marca oferece uma ampla variedade de produtos (AM3)	4,27	4,28
7. Essa marca oferece serviços de pós-venda muito bons (AM4)	3,31	2,68
8. Essa marca oferece um bom atendimento ao cliente (AM5)	3,67	2,91
Qualidade percebida		
9. Essa marca oferece produtos de boa qualidade (QP1)	4,05	3,92
10. Essa marca oferece produtos de sólida e constante qualidade (Por exemplo, se eu comprar um produto dessa loja, acredito que ele terá as especificações prometidas no <i>site</i> e/ou na loja) (QP2)	4,19	4,16
11. Essa marca oferece produtos muito confiáveis (QP3)	4,13	4,21

Tabela 19 - Comparativo de médias - Americanas e Magazine Luiza

(conclusão)

Variáveis – CBRE			
		4,20	4,14
12. Essa marca oferece produtos com excelentes características. (QP4)			
Lealdade à marca			
13. Eu me considero leal à essa marca (LE1)		2,71	2,60
14. Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca (LE2)		2,28	2,23
15. Essa marca é a minha primeira escolha (LE3)		2,38	2,26

Fonte: resultados da pesquisa.

Tendo sido feita a análise descritiva das variáveis para as escalas MCI e CBRE, a próxima seção apresenta os resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE).

5.2.3. Análise factorial exploratória (AFE) e Teste de Confiabilidade

Para validar a execução da Análise Fatorial e a consistência das escalas, essa seção apresenta os resultados da medida de adequação da amostra (MSA) a partir do Teste de Keiser-Meyer-Olkin (KMO); teste de esfericidade de Bartlett; bem como do teste de confiabilidade a partir do Alfa de Cronbach, indicadores calculados com o auxílio do *software* SPSS. Adicionalmente, foi analisada a matriz de rotação ortogonal e a variância total explicada pelos fatores gerados.

5.2.3.1. Teste de Keiser-Meyer-Olkin e Teste de Esfericidade de Bartlett

Com relação ao teste de KMO, aqui calculado para a Medida de Adequação da Amostra (MAS), Fávero et al. (2009) afirmaram que o seu resultado indica se a AFE é apropriada ou não para o estudo, considerando-se a correlação entre as variáveis. Como parâmetro para o resultado do KMO, este estudo considerou a afirmação de Pallant (2011) de que valores iguais ou superiores a 0,60 confirmam a validade de utilização da AFE. Especificamente, Hair Jr. et al., (2005) afirmam que valores iguais ou inferiores a 0,50 atestam a inadequação para a AFE; valores iguais ou superiores a 0,60 são considerados aceitáveis; valores iguais ou acima de 0,70 são medianos e valores iguais ou superiores a 0,80, admiráveis.

De forma análoga ao KMO, tem-se o Teste de Esfericidade de Bartlett que também analisa a adequação da AFE ao estudo, esperando-se um resultado de significância igual ou inferior a 0,05, conforme aponta Pallant (2011). Assim, se o nível de significância for superior a 0,05, não se pode rejeitar a hipótese nula de que não há relações entre as variáveis analisadas. A tabela 20 traz os resultados de KMO para a amostra de respondentes.

Tabela 20 - Medida de Adequação da Amostra e Teste de Esfericidade de Bartlett

Amostra	MCI		CBRE	
	KMO	Bartlett	KMO	Bartlett
Americanas e Magazine Luiza	0,870	0,000	0,882	0,000

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados para o teste de KMO e de esfericidade de Bartlett realizados apresentaram KMO admiráveis ($>0,8$), conforme apontado por Hair Jr. et al., (2005). Além disso, o teste de esfericidade de Bartlett apresentou $p<0,001$, confirmando a adequação dos dados para a Análise Fatorial.

5.2.3.2. Análise das comunidades e da matriz de rotação ortogonal

Para compreender a variância compartilhada entre os fatores e para identificar a estrutura dessas relações, foram feitas a análise de comunidades e da matriz de rotação ortogonal, respectivamente. No que tange as comunidades, procedeu-se o que orientou Hair Jr et al. (2005) ao reconsiderar os valores das comunidades inferiores a 0,50. Com relação à rotação ortogonal, optou-se pela rotação VARIMAX, com o método de componentes principais, buscando-se reduzir significativamente o número de variáveis com cargas fatoriais elevadas em cada fator. Com relação à escolha dos fatores extraídos, levou-se em consideração o critério de variância acumulada sugerido por Hair Jr et al. (2005), que sugere o patamar de 60%, bem como o critério de Kaizer, sendo extraídos apenas os valores de *eigenvalue* maiores que um.

Os resultados da análise de comunidades da AFE aplicada ao construto Integração Multicanal (MCI) indicaram a presença de variáveis com cargas fatoriais abaixo de 0,5. Nesse sentido, essas variáveis foram eliminadas e a nova matriz de comunidades obtida não apresentou variáveis com cargas fatoriais abaixo desse valor.

A rotação ortogonal resultou em dois componentes com valores de *eigenvalue* superior a 1 e que explicaram 63% da variância total. A tabela 21 demonstra a variância total explicada.

Tabela 21 - Variância Total Explicada - MCI

Fator	Eigenvalues iniciais			Soma da extração de cargas ao quadrado			Sombras rotativas de cargas ao quadrado		
	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	4,953	49,533	49,533	4,953	49,533	49,533	3,724	37,241	37,241
2	1,350	13,500	63,032	1,350	13,500	63,032	2,579	25,791	63,032

Fonte: resultados da pesquisa.

A tabela 22 traz os resultados da matriz de rotação ortogonal. Buscou-se utilizar um número mínimo de fatores que pudesse maximizar a variância explicada, conforme defendem Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010). A análise da matriz de rotação ortogonal se mostrou, portanto, condizente com os dois construtos resultantes do estudo de Frasquet e Miquel (2017).

Tabela 22 - Matriz de rotação ortogonal – MCI

(continua)

Variável	Fator		Construto
	1	2	
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i> (CO3)	0,864	0,129	Coordenação
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local (CO4)	0,823	0,211	
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i> (CO2)	0,815	0,153	
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local (CO5)	0,747	0,289	
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais. (CO6)	0,682	0,326	
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais (CO7)	0,656	0,364	
5. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física (RES5)	0,200	0,773	Reciprocidade

Tabela 23 - Matriz de rotação ortogonal – MCI

(conclusão)

Variável	Fator		Construto
	1	2	
6. No site do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física (RE6)	0,271	0,770	
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet (RE4)	0,188	0,718	Reciprocidade
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista (RE2)	0,182	0,683	

Fonte: resultados da pesquisa.

Na aplicação da AFE para o construto CBRE, a análise das comunalidades indicou que as variáveis obtiveram resultados superiores ou muito próximos a 0,50 e, por isso, foram mantidas no modelo. A rotação ortogonal resultou em quatro componentes que explicaram 66% da variância acumulada, cumprindo-se o objetivo de se utilizar um número mínimo de fatores que maximizasse a variância explicada, conforme tabela 23.

Tabela 24 - Variância total explicada - CBRE

Fator	Eigenvalues iniciais			Soma da extração de cargas ao quadrado			Sombras rotativas de cargas ao quadrado		
	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)	Total	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	5,639	37,595	37,595	5,639	37,595	37,595	3,518	23,456	23,456
2	1,812	12,083	49,678	1,812	12,083	49,678	2,174	14,492	37,948
3	1,441	9,607	59,285	1,441	9,607	59,285	2,172	14,482	52,430
4	1,019	6,796	66,081	1,019	6,796	66,081	2,048	13,651	66,081

Fonte: resultados da pesquisa.

A tabela 24 traz os resultados da matriz de rotação ortogonal aplicada ao construto CBRE.

Tabela 25 - Matriz de rotação ortogonal – CBRE

Variável	Fator				Construto
	1	2	3	4	
11. Essa marca oferece produtos muito confiáveis (QP3)	0,851	0,189	0,026	0,228	
12. Essa marca oferece produtos com excelentes características QP4)	0,797	0,241	0,055	0,205	
10. Essa marca oferece produtos de sólida e constante qualidade (Por exemplo, se eu comprar um produto dessa loja, acredito que ele terá as especificações prometidas no site e/ou na loja) (QP2)	0,779	0,126	0,155	0,259	Qualidade percebida
9. Essa marca oferece produtos de boa qualidade (QP1)	0,761	0,137	0,214	0,136	
6. Essa marca oferece uma ampla variedade de produtos (AM3)	0,618	-0,007	0,290	0,360	
14. Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca (LE2)	0,033	0,856	0,143	0,028	Lembranças de marca
15. Essa marca é a minha primeira escolha (LE3)	0,172	0,781	0,099	0,045	
13. Eu me considero leal à essa marca (LE1)	0,273	0,742	0,154	0,094	
5. Essa marca oferece lojas com instalações físicas muito acessíveis (AM2)	-0,037	0,050	0,798	0,262	
4. Essa marca oferece uma atmosfera de loja (design, iluminação, espaço, etc.) muito agradável para mim (AM1)	0,155	0,125	0,749	0,279	Associações de marca
8. Essa marca oferece um bom atendimento ao cliente (AM5)	0,321	0,242	0,719	-0,031	
7. Essa marca oferece serviços de pós-venda muito bons (AM4)	0,364	0,237	0,442	-0,210	
2. Algumas características dessa marca vêm rapidamente à minha mente (LM2)	0,274	0,133	0,175	0,745	Lembranças de marca
3. Eu posso distinguir essa marca, dentre outras opções de loja (LM3)	0,365	-0,013	0,126	0,728	
1. Eu reconheço facilmente essa marca (LM1)	0,120	0,041	0,065	0,672	

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados da AFE aplicada ao CBRE também se mostraram compatíveis com a estrutura fatorial proposta por Pappu e Quester (2006). No entanto, no modelo do presente estudo, a variável AM3 referente ao construto “associações de marca” foi agrupada ao fator 1, relacionado ao construto “qualidade percebida”. Apesar disso, as relações entre associações de marca e qualidade parecem ser inconclusivas nos modelos de mensuração, conforme demonstram as escalas de Yoo e Donthu (2001) e de Arnett et al. (2004) discutidas na seção 2.4.1.1.

Apresentadas os resultados das comunidades e da matriz de rotação ortogonal para as escalas, realizou-se o teste de consistência interna ou de confiabilidade.

5.2.3.3. Confiabilidade das escalas

Realizou-se também o teste de confiabilidade, a partir do cálculo do Alfa de Cronbach para as três amostras (Americanas, Magazine Luiza e Ambas). Na análise dos resultados para esse indicador, foram considerados os seguintes valores de referência: valores entre 0,60 e 0,70 apresentam moderada confiabilidade; valores superiores a 0,70 apresentam confiabilidade ideal e valores superiores a 0,90 apresentam confiabilidade excelente (HAIR JR. et al., 2005; PALLANT, 2005). A tabela 25 demonstra os valores para os indicadores supracitados resultantes das amostras analisadas para Americanas e Magazine Luiza e para a amostra formada por respondentes que avaliaram ambas as marcas.

Tabela 26 - Teste de Confiabilidade

Amostra	Alfa de Cronbach	
	MCI	CBRE
Americanas e Magazine Luiza	0,874	0,875

Fonte: resultados da pesquisa.

Os resultados do Alfa de Cronbach permitiram inferir a consistência interna das escalas utilizadas, apresentando confiabilidades ideal e excelentes, de acordo com Hair Jr. et al. (2005). Em suma, a Análise Fatorial Exploratória permitiu identificar que há uma tendência de agrupamento das variáveis de forma similar às escalas originais de Frasquet e Miquel (2017) e Pappu e Quester (2006).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa quanto à consecução de seus objetivos geral e específicos, as contribuições teóricas e práticas, as limitações do estudo e as sugestões para as pesquisas futuras sobre o tema.

6.1.1. Atendimento dos objetivos propostos

Foram propostos objetivos específicos visando atingir o objetivo geral de analisar a integração multicanal no varejo e o *brand equity* baseado no consumidor de varejistas multicanal. Para tanto, os objetivos foram considerados no contexto das mesorregiões do

Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e sul de Goiás, com características já mencionadas, como localização estratégica para o escoamento de mercadorias e alto valor agregado pelas atividades varejistas.

O primeiro objetivo proposto, de caráter exploratório, permitiu descrever as principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017, como uma forma de identificar as tecnologias e iniciativas que levaram ao desenvolvimento da multicanalidade e da omnicanalidade. Puderam ser identificadas as seguintes temáticas que caracterizaram cada período: localização e massificação nos anos 1970; diferenciação e segmentação nos anos 1980; tecnologia e comportamento do consumidor nos anos 1990; comércio eletrônico nos anos 2000 e omnicanalidade a partir dos anos 2010.

Essas mudanças parecem acompanhar o surgimento de tecnologias, reforçando a constatação de que a inovação tecnológica no varejo foi ampliada com a maior interação entre pessoas, ambiente e objetos, tornando indistintas as interações *online* e *offline*, eliminando barreiras de relacionamento entre marcas e consumidores, fazendo emergir a partir de 2010 no Brasil, o conceito de omnicanalidade.

Apesar do desenvolvimento de novas tecnologias, a consecução do objetivo também permitiu identificar que o varejo brasileiro encontra-se em um processo de transição da multi para a omnicanalidade, diante de obstáculos macroeconômicos; de restrições orçamentárias nas empresas; necessidade de alterações significativas em *softwares* próprios; não priorização da estratégia por parte das lideranças; falta de conhecimento e de recursos internos, bem como infraestrutura inadequada, especialmente de transporte. Além disso, pesquisa da ABCOMM (2014) evidenciou que a área de vendas dos principais varejistas brasileiros não estava preparada para atender consumidores multicanal.

Como perspectivas, essa etapa permitiu identificar que o varejo brasileiro deverá se adaptar a novos hábitos de consumo surgidos com a crise econômica prolongada no Brasil; investimentos em *sites mobile* em detrimento dos investimentos em aplicativos móveis; em *marketplace*; em segurança das plataformas; em *big data*; em programas de fidelidade; em mídias sociais; em atendimento e em novos formatos de loja, como os *showrooms*.

Para identificar se essas mudanças estavam inseridas no comportamento do consumidor, o segundo objetivo permitiu compreender que parte majoritária dos consumidores multicanal residentes nas mesorregiões do Triângulo Mineiro, Alto Paranaíba e Sul de Goiás é altamente conectada com a internet; utiliza a internet em processos de compra, via *e-commerce*; utiliza dispositivos móveis, tanto para a busca, quanto para a compra; utiliza redes sociais para buscar informações sobre produtos e serviços e busca e emite opiniões

sobre suas experiências de compra (positivas ou negativas). No entanto, embora utilizem múltiplos canais, parecem não utilizá-los de forma integrada.

Também no que tange ao comportamento do consumidor multicanal no contexto regional, foi possível identificar que os consumidores analisados adotam o comportamento de “livre alternância” caracterizado pela combinação de canais e empresas diferentes no processo de compra. Os comportamentos relacionados à retenção de consumidores no canal e na empresa não foram significativamente identificados na amostra.

Além da alternância entre empresas e canais, o comportamento de busca de informações *online* e efetivação de compra em lojas físicas foi o mais frequente na amostra analisada, corroborando para os resultados da pesquisa de Verhoef et al. (2007) que identificaram que esse também foi o comportamento mais frequente nos consumidores da Holanda. Isso pode ser explicado, segundo o autor, pela forte vantagem de atributos de busca na internet e de compra nas lojas físicas, poucos obstáculos de utilização da internet em comparação com a loja física. Esse resultado ainda corrobora para o que defendem Souza e Serrentino (2014), que o consumidor passou a não distinguir canais, mas diferenciar marcas, propostas de valor e experiências de compra, utilizando-se de diversos meios para alcançar o produto ou serviço desejado.

Outra constatação relacionada ao comportamento desse consumidor, diz respeito à ampla utilização de organizações infomediárias, que passaram a representar uma fonte de informações relevante para o boca-a-boca eletrônico, conforme defendem Chen, Yang e Wang (2015) porque esse foi um comportamento adotado pela maioria dos consumidores da amostra.

Com relação ao objetivo de identificar varejistas que adotam a estratégia multicanal, partiu-se do pressuposto de que o *brand equity* pode ser mensurado a partir da familiaridade do consumidor com a marca (FELDWICK, 2002; MORGAN, 2000). Os resultados permitiram identificar que três das quatro empresas mais citadas pelos consumidores dessa pesquisa, também foram as que mais adotavam práticas de integração multicanal, conforme apontou a pesquisa da ABCCOMM realizada em 2014: Americanas, Saraiva e Magazine Luiza.

O objetivo de identificar as iniciativas e tecnologias de integração de canais declaradas pelos varejistas mais citados foi atendido e as principais iniciativas declaradas pelas empresas Americanas, Magazine Luiza, Casas Bahia e Saraiva foram: formatos de loja física baseados em preferências locais; instalação de quiosques em lojas físicas para acesso aos canais *online*;

serviços de compra na internet e retirada na loja física; desenvolvimento e aprimoramento de aplicativos móveis; presença em redes sociais e iniciativas de *C2C commerce*.

As iniciativas de integração multicanal parecem ser suportadas pelas seguintes ações relacionadas à Tecnologia da Informação: unificação de *softwares* de vendas, informações e meios de pagamento; adoção e/ou aperfeiçoamento de plataformas de *marketplace*; aquisição de empresas de tecnologia; criação de laboratórios de tecnologia e investimentos em *softwares* de *big data* e *data science*, bem como a adoção de tecnologias de *geofencing*, leitores de *QR Code* e tecnologias para pagamento *online*. No contexto regional, as visitas à quatro lojas físicas das marcas instaladas em Uberlândia – MG permitiram identificar que, embora as empresas tenham declarado disponibilizar *totens* ou computadores remotos para compra *online* em seus relatórios corporativos, as lojas físicas instaladas na cidade de Uberlândia não ofereciam o serviço até a realização dessa pesquisa. Os serviços de compra *online* e retirada e/ou troca nas lojas físicas são disponibilizados nas lojas visitadas, exceto nas Lojas Americanas, com serviço disponível apenas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro.

A consecução desse objetivo permitiu compreender que as dimensões *social commerce*, *local commerce* e *mobile commerce* foram aplicadas quase que totalmente pelas empresas analisadas com, pelo menos, uma ação para cada dimensão (*social*, *local* e *mobile*). No entanto, há de se reiterar que pode haver um distanciamento entre práticas declaradas e efetivamente operacionalizadas em lojas físicas, especialmente se consideradas as diferenças geográficas no Brasil.

Buscando compreender então, se as práticas declaradas eram percebidas pelo consumidor dessas mesorregiões, o objetivo de analisar o nível de integração multicanal percebido também foi atendido. Concluiu-se que a maioria dos consumidores da amostra percebiam baixo nível de reciprocidade (possibilidade de alternância entre canais durante o processo de compra) e coordenação (nível de alinhamento entre as ofertas *online* e *offline*), apresentando baixa concordância com as afirmações que se referiam às práticas de integração investigadas pela escala MCI. Há, portanto, um possível distanciamento entre as iniciativas e tecnologias de integração declaradas por essas empresas e a percepção da integração multicanal por parte dos seus consumidores.

Com relação ao *brand equity* baseado nesse consumidor, foi identificado que a amostra apresentou bons resultados para Americanas e Magazine Luiza nos construtos: lembranças, associações e qualidade percebida. A análise dos construtos permitiu identificar que a maioria dos consumidores reconhecem as marcas e as associam a determinadas categorias, além de fazer um bom julgamento quanto à excelência e superioridade das marcas,

diante das suas expectativas de uso. No entanto, os resultados desfavoráveis do construto lealdade levaram a questionamentos sobre a intenção de compra da amostra e sobre a fidelidade à marcas de varejistas.

6.1.2. Contribuições teóricas e gerenciais

Importantes contribuições teóricas foram apresentadas no trabalho. A descrição das principais mudanças ocorridas no varejo brasileiro entre 1970 e 2017 e o estudo do perfil do consumidor multicanal confirmaram, no contexto regional, que parte significativa de consumidores estão imersos em um conjunto de tecnologias diretamente relacionadas à transição da multicanalidade para omnicanalidade, especialmente desde os anos 1990 com o advento do comércio eletrônico, até a popularização de novas tecnologias, especialmente os dispositivos móveis a partir dos anos 2010. O estudo permitiu confirmar a conectividade dos consumidores em redes compostas por pessoas, objetos e ambiente, incluindo a comunicação instantânea e a interação entre consumidores, dispositivos e aplicativos baseados em geolocalização, conforme defendem Verhoef et al. (2017).

De forma análoga, a análise do comportamento dos consumidores multicanal, não encontrada em estudos anteriores e em estudos de mercado, permitiu identificar que esses consumidores além de conectados, passaram a utilizar os canais de marketing de forma mais sofisticada, buscando informações de forma intensa, utilizando-se das organizações infomediárias e das redes sociais para buscar informações sobre produtos e serviços, emitindo opinião sobre suas experiências de compra positivas e negativas nessas redes, influenciando outros consumidores. Essas constatações vão ao encontro do que é defendido por Verhoef, Kannan e Inman (2015), Konus et al. (2008), Leggatt (2009). Adicionalmente, confirma o modelo bidirecional de marketing defendido por Kohli, Suri e Kapoor (2015).

Também julga-se importante a identificação da presença significativa do comportamento denominado como de “livre alternância” em que os consumidores utilizam canais *online/offline* e empresas de forma autônoma no processo de compra. Esse resultado pode indicar que existe eficácia multicanal, isto é, a maioria desses consumidores parecem estar suficientemente capacitados para a utilização de múltiplos canais e percebendo um baixo custo de alternância, conforme modelo PPM proposto por Chiu et al. (2011) e detalhado no referencial teórico.

A identificação de que o comportamento omnicanal mais comum na amostra é o de busca na internet e de compra na loja física também pode contribuir para as conclusões de

Verhoef et al. (2007) de que há forte vantagem de atributos de busca na internet em comparação com a loja física, bem como forte vantagem de atributos de compra na loja física em comparação com a internet, devido ao baixo obstáculo do uso da internet se comparado ao da loja física.

Os resultados da identificação das iniciativas e tecnologias adotadas pelas empresas analisadas também contribuíram para a validade da abordagem conceitual SO-LO-MO proposta por Hüseyinoğlu, Galipoğlu e Kotzab (2017), confirmado a utilização incipiente das dimensões *social*, *local* e *mobile commerce* por parte das marcas analisadas.

Com relação à aplicação da escala MCI, ao constatar que a maioria dos consumidores analisados não percebem a integração de canais reitera-se a importância da análise da percepção do consumidor, em detrimento das estratégias e tecnologias declaradas pelas empresas, já que os potenciais benefícios decorrentes da integração de canais sobre a avaliação de marcas podem não ser obtidos pelas marcas analisadas, conforme defendem Frasquet e Miquel (2017). Outra constatação reforça a necessidade de análise do construto “lealdade à marca”, uma vez que os consumidores não o avaliaram positivamente. Isso pode corroborar para a afirmação de Konus et al. (2008) de que os consumidores multicanal parecem ser menos leais e mais inovadores.

Do ponto de vista gerencial, os resultados obtidos colaboraram para a identificação das principais iniciativas e tecnologias utilizadas no mercado e a importância de entendimento do comportamento do consumidor que utiliza múltiplos canais de marketing, oferecendo *insights* sobre o uso de novas abordagens, do comportamento dos consumidores e consequente melhoria do nível de serviços, dadas as características regionais.

Especialmente, o presente trabalho contribuiu para a importância da percepção da integração multicanal por parte dos consumidores. Isso porque, uma vez encontrada uma discordância entre as práticas declaradas por essas empresas *versus* a percepção dos consumidores, a empresa pode não obter os benefícios sobre o *brand equity*, como um maior nível de consciência/lembraça, associações de marca, qualidade percebida e lealdade.

Esse resultado também confirma a importância de realizar adaptações prioritárias quanto à integração de diferentes canais, consistência do *mix* de produtos, sistema de informações compartilhado, política de preços e estoques integrados nas empresas varejistas. Essas ações são imperativas porque grande parte dos consumidores analisados estão, de fato, utilizando múltiplos canais de marketing nos processos de busca e compra, mas se veem diante de obstáculos especialmente relacionados ao nível de alinhamento entre ofertas *online* e *offline* para utilizá-los de forma integrada.

6.1.3. Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Embora apresente contribuições teóricas e gerenciais significativas, destaca-se o fato de que foi considerada uma amostra regional de consumidores, o que não permite fazer generalizações acerca do comportamento do universo de consumidores multicanal, especialmente se consideradas as diferenças de acesso a novas tecnologias. Da mesma forma, as empresas percebidas como multicanal por essa amostra podem ser diferentes daquelas obtidas em amostras futuras. Nesse sentido, sugere-se que outras pesquisas sejam geograficamente ampliadas e/ou possam incluir comparação entre regiões geográficas diferentes.

Com relação à análise documental para a identificação das iniciativas e tecnologias declaradas pelas marcas analisadas, vale reiterar que o método não permite reconhecer iniciativas não declaradas e que poderiam explicar o estudo de forma mais completa. Outra limitação diz respeito ao grande volume de informações sobre o varejo brasileiro, que pode não ter permitido abranger todas as mudanças, especialmente tecnológicas. Nesse sentido, sugere-se que pesquisas futuras busquem realizar estudos multicasos para aprofundar o conhecimento acerca das iniciativas não declaradas pelos varejistas, assim como utilizem técnicas de mineração de dados e de entrevistas em profundidade.

Além disso, embora o estudo tenha seguido os procedimentos de tradução e retradução recomendados, as escalas traduzidas para MCI e CBRE podem não refletir de forma integral o contexto vivenciado pelos respondentes e, nessa perspectiva, novos estudos podem propor escalas para mensuração específica, considerando as práticas de integração e tecnologias mais comuns no contexto brasileiro e/ou regional.

Essa pesquisa ofereceu *insights* sobre a adoção de tecnologias por parte dos consumidores e pesquisas futuras podem avaliar o papel da autoeficácia multicanal, ou seja, da habilidade de utilização de novas tecnologias por parte dos consumidores nesse processo, bem como analisar como categorias de produto estão relacionadas, dados os valores utilitário e hedônico.

Quanto ao *brand equity*, a pesquisa também levou a questionamentos sobre a lealdade de consumidores multicanal e, por isso, novos estudos podem ser realizados para analisar os fatores intrínsecos ao processo de fidelização desse consumidor, diante dos novos comportamentos e tecnologias. Adicionalmente, pode-se estudar o impacto do processo de transição da multi para omnicanalidade sobre o *brand equity* baseado no consumidor, abrangendo também pequenas empresas varejistas que não dispõem de recursos significativos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. The value of brand equity. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 4, 1992. p. 27-32.

ACCENTURE. **2015 Seamless Retail Research Survey**. Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/retail-research-2015-consumer-research#block-global-findings>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

ALMEIDA, D. M; COSTA, D. M.; COSTA, Daniela Vecchia. Estratégias de marketing para o novo consumidor omnichannel: Um estudo em dois grupos varejistas. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, [s.l.], v. 9, n. 3, p.20-36, 1 out. 2017.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Definição de canais de distribuição. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C>. Acesso: em 13 novembro de 2017.

APPOLINÁRIO, F. Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2004.

ARCE-URRIZA, M.; CEBOLLADA, J; TARIRA, M. F. The effect of price promotions on consumer shopping behavior across *online* and *offline* channels: differences between frequent and non-frequent shoppers. **Information Systems And E-business Management**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.69-87, 17 fev. 2016.

ARNETT, D. B; A LAVERIE, D.; MEIERS, A. Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: a method and applications. **Journal Of Retailing**, [s.l.], v. 79, n. 3, p.161-170, jan. 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO – ABCOMM. **O Consumidor Omnichannel no Brasil**. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/o-consumidor-omnichannel-no-brasil>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

B2W DIGITAL (Org.). Relatório Anual. 2014. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/#graphics>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

B2W DIGITAL (Org.). Relatório Anual. 2015. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/#graphics>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

B2W DIGITAL (Org.). Relatório Anual. 2016. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/#graphics>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

B2W DIGITAL (Org.). Relatório Anual. 2017. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/#graphics>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARKI, E.; BOTELHO, D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 53, n. 6, p.534-538, dez. 2013.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASAK, S. et al. A game theoretic analysis of multichannel retail in the context of “showrooming”. **Decision Support Systems**, [s.l.], v. 103, p.34-45, nov. 2017.

BDI. **Banco de Dados Integrados de Uberlândia - Ano base 2016**. 2017. Disponível em: <http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms_b_arquivos/17811.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2018.

BELL, David R.; GALLINO, S.; MORENO, A. *Offline* Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits. **Management Science**, [s.l.], v. 64, n. 4, p.1629-1651, abr. 2018.

BELU, M. G.; MARINOIU, A. A New Distribution Strategy: The Omnichannel Strategy. **The Romanian Economic Journal**. Bucharest, p. 117-134. jun. 2014.

BENDOLY, E. et al. *Online*/In-Store Integration and Customer Retention. **Journal Of Service Research**, [s.l.], v. 7, n. 4, p.313-327, maio 2005.

BERMAN, B.; THELEN, S. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy, **International Journal of Retail & Distribution Management**, vol.32, n.3, 2004, p.147-156.

BLOM, A.; LANGE, F.; HESS, R. L. *Omnichannel*-based promotions’ effects on purchase behavior and brand image. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [s.l.], v. 39, p.286-295, nov. 2017. Elsevier BV.

BROILO, P. L. et al. Pre-purchase information search: too many sources to choose. **Journal Of Research In Interactive Marketing**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.193-211, 8 ago. 2016.

BROWN, Timothy. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006. 475 p.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the Age of *Omnichannel* Retailing: As technology blurs the distinctions between physical and *online* retailing, retailers and their supply-chain partners will need to rethink their competitive strategies. **Mit Sloan Management Review**, Cambridge, Massachusetts, v. 54, p.1-7, maio 2013. Trimestral.

CALDAS, M. P. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 7, n. 1, p.223-223, mar. 2003.

CHARITOU, C. D; MARKEDIS, C. C. Responses to Disruptive Strategic Innovation. **MIT Sloan Management Review**, Winter, p. 55-63, 2003.

CHATTERJEE, P.; KUMAR, A. Consumer willingness to pay across retail channels. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [s.l.], v. 34, p.264-270, jan. 2017.

CHEN, Y; YANG, S.; WANG, Z. Service cooperation and marketing strategies of infomediary and *online* retailer with eWOM effect. **Information Technology And Management**, [s.l.], v. 17, n. 2, p.109-118, 23 jun. 2015.

CHIOU, J.; CHOU, S.; SHEN, G. C. Consumer choice of multichannel shopping. **Internet Research**, [s.l.], v. 27, n. 1, p.2-20, 6 fev. 2017.

CHIU, H. et al. The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. **Electronic Commerce Research And Applications**, [s.l.], v. 10, n. 2, p.268-277, mar. 2011.

CHOI, J.; PARK, J. Multichannel retailing in Korea. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 34, n. 8, p.577-596, ago. 2006.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth**. Londres: Harvard Business School Press, 2003. 288 p.

CNC. **Confederação nacional do comercio de bens, serviços e turismo**. 2017. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

COUTINHO, G. L. **A Era dos Smartphones**: Um estudo Exploratório sobre o uso dos Smartphones no Brasil. 2014. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Publicidade e Propaganda, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CONTENT, R. et al (Org.). **Social Media Trends 2017**. 2016. Disponível em: <<http://pesquisas.rockcontent.com/redes-sociais/>>. Acesso em: 04 out. 2017.

CORRÊA, F. S.. **Um estudo qualitativo sobre as representações utilizadas por professores e alunos para significar o uso da internet**. 2013. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

COUGHLAN, A. T. et al. Canais de marketing. 7^a ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CRITTENDEN, V. L.; PETERSON, R. A.; ALBAUM, G. Technology and Business-to-Consumer Selling: Contemplating Research and Practice. **Journal Of Personal Selling & Sales Management**, [s.l.], v. 30, n. 2, p.103-109, mar. 2010.

DAMASIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Aval. psicol.**, Itatiba , v. 11, n. 2, p. 213-228, ago. 2012 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16774712012000200007&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 07 nov. 2018.

D'ANDREA, R.; CONSOLI, M. A.; GUISSONI, L. A. **Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda**. Brasil: Atlas, 2011. 200 p.

DEEPHOUSE, D. L.; HEUGENS, P. P. M. A. R.. Linking Social Issues to Organizational Impact: The Role of Infomediaries and the Infomediary Process. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 86, n. 4, p.541-553, 31 jul. 2008.

DELOITTE (Org.). **The New Digital Divide:** Retailers, shoppers, and the digital influence factor. 2014. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-rd-the-new-digital-divide-041814.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. 74: Análise setorial do comércio varejista. São Paulo: Dieese, 2008.

DIAS, S. W. O Desafio do Varejo Multicanal: comportamento free-riding do consumidor. Catálogo USP - Digital Library, tese, p. 1-337, 2014.

DIAZ, A; MAGNI, M; POH, F. From Oxcart to Wal-Mart: four keys to reaching emerging-market consumers. *McKinsey Quarterly*, N. 4, p. 58-67, 2012.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de Dados:** Modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELDWICK, P. **What is brand equity, anyway?** Henley-on-Thames/UK: World Advertising Research Center, 2002.

FELIX, R.; RAUSCHNABEL, P. A.; HINSCH, C. Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 2016.

FERREIRA, A. C. et al. A Pesquisa Sobre *Brand equity*: Uma Análise Bibliométrica com Artigos Publicados nos Eventos da Anpad De 1997 A 2015. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, [s.l.], v. 8, n. 1, p.1829-1853, 5 jul. 2017. Instituto Metodista de Ensino Superior.

FERREIRA, E. W. Estabelecimentos Empregadores Formais nos Municípios Selecionados. In: Dinâmica Socioeconômica de municípios selecionados: Campo Grande (MS), Feira de Santana (BA), Juiz de Fora (MG), Londrina (PR), Ribeirão Preto (SP) e Uberlândia (MG). Uberlândia: CEPES/IERIUFU, V. 3, fevereiro de 2018. 25 p. Disponível em: <http://www.ie.ufu.br/CEPES>.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, [s.l.], v. 16, n. 1, p.160-185, jun. 2010.

FORRESTER RESEARCH. **Customer Desires vs Retailer Capabilities: Thought Leadership Paper.** Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/insight-customer-capabilities-omni-channel-commerce-gap>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

FRASQUET, M.; MIQUEL, M. Do channel integration efforts pay-off in terms of *online* and *offline* customer loyalty? **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 45, n. 7/8, p.859-873, 10 jul. 2017.

GALLINO, S.; MORENO, A. Integration of *Online* and *Offline* Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. **Management Science**, [s.l.], v. 60, n. 6, p.1434-1451, jun. 2014.

GALLUP. State of the American Consumer: Insights for Business Leaders. State of the American Consumer Report, 2014. ISSN Gallup. Disponível em:

<http://products.gallup.com/171722/state-american-consumer.aspx?utm_source=Homepage&utm_medium=Ad&utm_content=State%20o>. Acesso em: 16 ago 2017.

GAO, F.; SU, X. *Omnichannel* Retail Operations with Buy-*Online*-and-Pick-up-in-Store. **Management Science**, [s.l.], v. 63, n. 8, p.2478-2492, ago. 2017. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS).

GASPARIN, I.; AZEVEDO, J. B.; SLONGO, L. A. Omnichannel: an Overview of Multiple Channel Research and Trends for the Future. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 8., 2018, Porto Alegre. **Encontro de Marketing da ANPAD - EMA**. Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2018. p. 1 - 10.

GIL, A. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GUIDOLIN, S. M.; COSTA, A. C. R. da; NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global**. São Paulo: Bndes, 2014. 60 p.

GUISSONI, L. A.. **Proposta de um método para a análise dos efeitos das atividades de marketing e alocação de recursos em um ambiente multicanal**. 2012. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

HAIR JUNIOR, J. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERHAUSEN, D. et al. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of *Online-Offline* Channel Integration. **Journal Of Retailing**, [s.l.], v. 91, n. 2, p.309-325, jun. 2015.

HÖPNER, A. et al. Experiência Do Consumidor No Varejo: Um Estudo Bibliométrico. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 14, n. 4, p.513-528, out. 2015.

HÜSEYINOĞLU, I. Ö. Y.; GALIPOĞLU, E.; KOTZAB, H. Social, local and mobile commerce practices in omni-channel retailing. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 45, n. 7/8, p.711-729, 10 jul. 2017.

IBGE. **Regiões de Influência das cidades 2007**. Rio de Janeiro: Ibge, 2008. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv40677.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

JIN, B.; PARK, J. Y.; KIM, J. Cross-cultural examination of the relationships among firm reputation, e-satisfaction, e-trust, and e-loyalty. **International Marketing Review**, [s.l.], v. 25, n. 3, p.324-337, 30 maio 2008.

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**, [s.l.], v. 7, p.1-11, 28 jul. 2016.

KATROS, V. A note on internet technologies and retail industry trends. **Technology In Society**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.75-81, jan. 2000.

KELLER, K. L. *Brand equity* Management in a Multichannel, Multimedia Retail Environment. **Journal Of Interactive Marketing**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.58-70, maio 2010.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, January, 1993. p. 1-22.

KOHLI, C.; SURI, Rajneesh; KAPOOR, Anuj. Will social media kill branding? **Business Horizons**, [s.l.], v. 58, n. 1, p.35-44, jan. 2015.

KONUS, U; VERHOEF, P; NESLIN, S. Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. **Journal Of Retailing**, [s.l.], v. 84, n. 4, p.398-413, dez. 2008.

KOZLENKOVA, I.; HULT, G.; LUND, D.; MENA, J.; KEKEC, P. The role of marketing channels in supply chain management. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.

KUMAR, V.; ANAND, Ankit; SONG, Hyunseok. Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. **Journal Of Retailing**, [s.l.], v. 93, n. 1, p.96-119, mar. 2017.

LAZARIS, C.; VRECHOPoulos, A. From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, 2014.

LEE, H.; KIM, J. Gift shopping behavior in a multichannel retail environment. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 37, n. 5, p.420-439, 24 abr. 2009.

LEGGATT, H. **Have you met the omni-channel shoppers?** 2009. Disponível em: <http://www.bizreport.com/2009/10/have_you_met_the_omni-hannel_shoppers.html#>. Acesso em: 22 maio 2018.

LOJAS AMERICANAS (Org.). **Relatório Anual**. 2017. Disponível em: <<https://ri.lasa.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais-trimestrais>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

LU, Q. et al. Cross-national variation in consumers' retail channel selection in a multichannel environment: Evidence from Asia-Pacific countries. **Journal Of Business Research**, [s.l.], v. 86, p.321-332, maio 2018.

LUND, M. B.; AÑAÑA, E. S.; MACHADO, D. G. Integração dos Canais do Varejo: Revisão Sistemática da Literatura. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD - EMA, 8., 2018, Porto Alegre. **Encontro de Marketing da ANPAD - EMA**. Porto Alegre: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2018. p. 1 - 10.

MAGAZINE LUIZA (Org.). **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. 2017. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Relatorio-Anual?=>BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MAGAZINE LUIZA (Org.). **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. 2016. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Relatorio-Anual?=>BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MAGAZINE LUIZA (Org.). **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. 2015. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Relatorio-Anual?=>BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MAGAZINE LUIZA (Org.). **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. 2014. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Relatorio-Anual?=>BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MAGAZINE LUIZA (Org.). **Relatório Anual e de Sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>ShowCanal/Relatorio-Anual?=>BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliografia, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F., N. Administração do Varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MINADEO, R.; CAMARGOS, M. A. de. Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, [s .i], v. 11, n. 24, p.102-135, 2009.

MORGAN, R. P. A consumer-oriented framework of brand equity and loyalty. **International Journal of Market Research**, v. 42, n. 1, 2000. p. 65-78.

OLIVEIRA, M. O. R. de; LUCE, F. B. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, [s.l.], v. 17, n. 2, p.502-529, ago. 2011.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual**: a step by step guide to data analysis using SPSS. 4. ed. Sydney: Allen & Unwin, 2011.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PANTANO, E.; VIASSONE, M. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [s.l.], v. 25, p.106-114, jul. 2015.

PAPPU, R.; QUESTER, P. A consumer-based method for retailer equity measurement: Results of an empirical study. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [s.l.], v. 13, n. 5, p.317-329, set. 2006.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. 1^a ed. 11. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

PATTON, M. Qualitative research and evaluation methods. Londres, Thousand Oaks : Sage Publications, 2002.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. **International Journal Of Electronic Commerce**, [s.l.], v. 18, n. 4, p.5-16, jul. 2014.

POOKULANGARA, S.; HAWLEY, J.; XIAO, G. Explaining multi-channel consumer's channel-migration intention using theory of reasoned action. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 39, n. 3, p.183-202, 15 mar. 2011.

PORTO, R. M. Varejo Multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: Acesso em 10 jun. 2017.

POZZA, I. Multichannel management gets “social”. **European Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 48, n. 7/8, p.1274-1295, 8 jul. 2014.

PROENÇA, J.; RODRIGUES, M. A. A utilização de tecnologias self-service nos serviços bancários e a sua influência no comportamento do consumidor em Portugal. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. jan. / jun., 2011. P. 62 – 77.

PWC BRASIL (Brasil) (Org.). **Pesquisa Total Retail 2017**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/totalretail>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. **E-loyalty: Your Secret Weapon on the Web**. 2000. Disponível em: <<https://hbr.org/2000/07/e-loyalty-your-secret-weapon-on-the-web>>. Acesso em: 21 maio 2018.

REZAEI, S.; VALAEI, N. Branding in a multichannel retail environment. **Information Technology & People**, [s.l.], v. 30, n. 4, p.853-886, 6 nov. 2017.

RIPPÉ, C. B. et al. Is there a global multichannel consumer? **International Marketing Review**, [s.l.], v. 32, n. 3/4, p.329-349, 11 maio 2015.

RODRÍGUEZ-TORRICO, P.; CABEZUDO, R. S. J.; SAN-MARTÍN, S. Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. **Computers In Human Behavior**, [s.l.], v. 68, p.465-471, mar. 2017.

ROS, M.; GOUVEIA, V. V. Validade dos modelos transculturais sobre os valores. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. (Orgs.). Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac, 2006. p. 207-235.

ROSA, M. V. T. et al. Avaliando o Serviço Logístico em um Sistema Híbrido de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 15, n. 03, p.418-431, 1 set. 2016. Universidade Nove de Julho.

ROXBURGH, C; LUND, S; PIOTROWSKI, J. *Urban world: mapping the economic power of cities*. Relatório McKinsey Global Institute, 2011.

SANDS, S. et al. Segmenting multichannel consumers across search, purchase and after-sales. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [s.l.], v. 33, p.62-71, nov. 2016.

SARAIWA (Org.). Relatório Anual. 2017. Disponível em: <http://www.saraivari.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 13 ago. 2018.

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, V. 75, N.4, p. 166-182, 2011.

SHETH, J.; MITTAL, B.; NEWMAN, Bruce. **Comportamento do cliente**: Indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, J. P. G. da; CLEPS, G. D. G. Comércio e Dinâmica Urbana: as Galerias de Comércio Popular Presentes na avenida João Pessoa, centro de Uberlândia – MG. **Revista Eletrônica Geoaraguaia**, Barra do Garças, v. 4, n. 1, p.50-69, 2014.

SIMANIS, E. Reality check at the bottom of the pyramid. *Harvard Business Review*, p. 1-6, 2012.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **O papel do Varejo na Economia Brasileira**. 2017. Disponível em: <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/03/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-dados-2016-Versão-Completa_reduzido.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2017.

SOUZA, M. G. de; SERRENTINO, A. Multivarejo na Próxima Economia. São Paulo: Pearson Education, 2002.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. Brand equity: a perspective on this meaning and measurement. Technical Working Paper, Report N. 91-124. Cambridge: Marketing Science Institute, 1991. 35p.

STONE, M.; HOBBS, M.; KHALEELI, M. “Multichannel customer management: The benefits and challenges”. *Journal of Database Marketing*; Sep/2002, Vol. 10, Issue 1, p.39-53.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. 2008. Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Trad. de Luciane de Oliveira da Rocha. 2^a ed., Porto Alegre, Artmed.

STRITZINGER, D. Cloud-Based Platforms Are Changing The Game In Multichannel Retail. TWICE: This Week in Consumer Electronics. 28, 9, 21, Apr. 22, 2013. ISSN: 08927278.

TEIXEIRA, A. R. S. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel**: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil.. 2017. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

THE WORLD BANK Countries and economies. Disponível em: <http://data.worldbank.org/country> Acesso em 20 abr. 2017.

TURBAN, E. et al. *Electronic Commerce 2010: A Managerial Perspective*. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

UPS. **UPS Online Shopping Study**: Empowered Consumers Changing the Future of Retail. Disponível em:
<https://www.pressroom.ups.com/pressroom/ContentDetailsViewer.page?ConceptType=PressReleases&id=1433180166893-264> Acesso em: 14 nov. 2017.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, [s.l.], v. 17, n. 03, p.429-443, 1 set. 2018.

VERHOEF, P. C. et al. Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. **Journal Of Interactive Marketing**, [s.l.], v. 40, p.1-8, nov. 2017.

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

VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal Of Research In Marketing**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.129-148, jun. 2007.

VIA VAREJO (Org.). Relatório Anual. 2014. Disponível em:
http://ri.viavarejo.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28. Acesso em: 14 ago. 2018.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. Revista da FAE: Curitiba, 2002.

WALLACE, D. W.; GIESE, J. L.; JOHNSON, J. L. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. **Journal Of Retailing**, [s.l.], v. 80, n. 4, p.249-263, jan. 2004.

WEBSHOPPERS. Brasil: E-bit, v. 37, 2017. Anual. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

YOO, B.; DONTHU, N. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 52, p. 1-14, 2001.

YRJÖLÄ, M. Value Creation Challenges in Multichannel Retail Business Models. **Journal Of Business Models**, Aalborg, v. 2, n. 1, p.89-104, 2014.

ZHOU, X.; CHEN, L. Event detection over twitter social media streams. **The Vldb Journal**, [s.l.], v. 23, n. 3, p.381-400, 19 jul. 2013.

APÊNDICE A – *Survey: Perfil e comportamento do consumidor multicanal*

Olá!

Pedimos a sua colaboração para responder esta pesquisa de opinião que faz parte do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. O estudo é realizado pelo discente Lucas Silva Barreto, sob orientação dos docentes Dr. André Fagundes e Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula.

Todos os dados permanecerão em sigilo, garantindo o anonimato e a privacidade dos respondentes. Os registros obtidos no decorrer desta pesquisa serão usados para fins unicamente acadêmicos e científicos.

Se você concordar em participar do estudo, por favor, responda as questões que serão apresentadas a seguir até o final do questionário.

O tempo aproximado de resposta varia entre 10 e 15 minutos.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço eletrônico: lucassbarreto@yahoo.com.br

Desde já agrademos a sua colaboração!

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A sua participação será somente no preenchimento do questionário de opinião. Em nenhum momento você será identificado, pois os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada. A pesquisa não prevê ganhos ou riscos de nenhum tipo aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Li o termo de consentimento e aceito participar
 Não aceito participar

1. Qual sua idade?
 2. Sexo

Masculino
Feminino
 3. Estado civil

Solteiro
Casado
União estável
Divorciado
Viúvo
 4. Renda familiar

Até 1 salário mínimo
Entre 1 e 3 salários mínimos
Entre 3 e 5 salários mínimos
Entre 5 e 7 salários mínimos
Acima de 7 salários mínimos

5. Cidade e estado em que reside atualmente:

6. Com que frequência você utiliza a internet?

Mais de 10 vezes ao dia
Entre 5 e 9 vezes ao dia
Entre 1 e 4 vezes ao dia
Entre 4 e 6 vezes por semana
Entre 1 e 3 vezes por semana
Entre 1 e 3 vezes por mês
Não utilizo a internet

7. Em geral, quanto tempo por dia você permanece conectado à Internet?

- Até 1 hora
- De 1 a 3 horas
- De 3 a 5 horas
- Mais de 5 horas

8. Indique, a partir das opções abaixo, os locais nos quais você tem acesso a internet (assinale quantas opções forem necessárias)

- Em casa
- No trabalho
- Na escola/faculdade
- Outro

9. Você acessa a internet utilizando principalmente:

- Computador de mesa/desktop
- Laptop/notebook
- Smartphone*
- Tablet
- Outro

10. Qual (is) rede(s) social(is) você utiliza na internet?

- Não utilizo redes sociais
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Pinterest
- Outra

11. Você já comprou pela internet?

- Sim
- Não

12. Com que frequência você compra pela Internet?

- Mais de 6 vezes por mês
- Entre 2 e 5 vezes por mês
- 1 vez por mês
- Entre 2 e 5 vezes por semestre
- 1 vez por semestre
- Menos de 1 vez por semestre

13. Qual(is) outro(s) canal(is) você utiliza para fazer compras?

- Televendas
- Representante de vendas
- Loja física
- Outro
- Não utilizo outro canal

14. Em qual categoria se enquadra o último produto que você adquiriu pela internet?

- a. Celulares e *smartphones*
- b. Informática
- c. Eletroeletrônicos
- d. Eletrodomésticos
- e. Calçados ou vestuário
- f. Cama, mesa e banho
- g. Decoração
- h. Brinquedos/jogos
- i. Saúde e cosméticos
- j. Outro

15. Quais motivos te levam a comprar pela internet?

16. Cite até três lojas *online* nas quais você já tenha efetuado alguma compra:

17. Você já comprou de alguma dessas lojas utilizando outro meio que não seja a internet?

18. Quais foram os OUTROS meios utilizados para comprar nessas lojas

19. Você consideraria comprar por outro canal (televendas, aplicativo móvel, etc.) em sua próxima compra?

20. Você conhece alguma empresa multicanal, isto é, que oferece produtos e serviços em mais de um canal de vendas? (loja física, internet, aplicativo móvel, televendas, mídias sociais, etc.)

21. Cite o nome dessas empresas (que oferecem produtos e serviços em mais de um canal de vendas) que você conhece.

Baseando-se nas suas experiências e percepções, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião (0. Desconheço/Não se aplica; 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Nem concordo nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente).

ID	Questão	1	2	3	4	5
22	Eu costumo comprar por meio de dispositivos móveis (<i>smartphones/tablets</i>).					
23	Eu já busquei informações sobre um produto na internet e depois comprei-o na loja física					
24	Eu já busquei informações sobre um produto na internet e resolvi comprar um produto diferente na loja física					
25	Eu já busquei informações sobre um produto na internet e decidi comprar este e mais produto(s) na loja física.					
26	Eu já comprei um produto pela internet e o retirei na loja física					
27	Eu já comprei um produto pela internet e o devolvi ou troquei na loja física					
28	Eu já pesquisei sobre um produto na loja física e resolvi comprá-lo pela internet.					
29	Eu já pesquisei sobre um produto na loja física e o comprei por um aplicativo móvel.					
30	Eu já pesquisei sobre um produto em um aplicativo e comprei-o na loja física.					

ID	Questão	1	2	3	4	5
31	Eu já pesquisei, nas redes sociais (Facebook, Instagram, etc.) a opinião de outras pessoas sobre produtos que eu desejo comprar					
32	Eu já busquei atendimento por meio de redes sociais (Facebook, Instagram, etc.).					
33	Eu já busquei atendimento pelo telefone da empresa e pedi que a resposta fosse enviada por e-mail ou por meio de redes sociais (Facebook, Instagram, etc.)					
34	Eu já emiti opinião na internet sobre minhas experiências de compra (negativas ou positivas).					
35	Eu procuro indicar aos meus amigos produtos/marcas/serviços em minhas redes sociais (Facebook, Instagram, etc.)					
36	Eu costumo acessar <i>sites comparadores</i> (Buscapé, Bondfaro, etc.) antes de concluir uma compra					
37	Eu já comprei um produto na internet em uma loja da qual nunca tinha comprado antes					
38	Eu procuro comprar nas mesmas lojas (físicas ou virtuais)					

APÊNDICE B – *Survey: Integração Multicanal e Brand Equity*

Olá!

Pedimos a sua colaboração para responder esta pesquisa de opinião que faz parte do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. O estudo é realizado pelo discente Lucas Barreto, sob orientação da professora Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula e coorientação da professora Dra. Vérica Marconi Freitas de Paula.

Todos os dados permanecerão em sigilo, garantindo o anonimato e a privacidade dos respondentes. Os registros obtidos no decorrer desta pesquisa serão usados para fins unicamente acadêmicos e científicos.

Se você concordar em participar do estudo, por favor, responda as questões que serão apresentadas a seguir até o final do questionário.

O tempo aproximado de resposta varia entre 5 e 10 minutos.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço eletrônico: pesquisaomnichannel@gmail.com

Desde já agrademos a sua colaboração e contribuição para o desenvolvimento científico do Brasil.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

A sua participação será somente no preenchimento do questionário de opinião. Em nenhum momento você será identificado, pois os resultados da pesquisa serão publicados de forma agregada. A pesquisa não prevê ganhos ou riscos de nenhum tipo aos participantes. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Li o termo de consentimento e aceito participar
 Não aceito participar

1. Qual sua idade?

2. Gênero

Masculino

Feminino

Prefiro não declarar

3. Estado civil

Solteiro

Casado

União estável

Divorciado

Viúvo

4. Renda familiar

Até 1 salário mínimo

Entre 1 e 3 salários mínimos
 Entre 3 e 5 salários mínimos
 Entre 5 e 7 salários mínimos
 Acima de 7 salários mínimos
 Prefiro não declarar

5. Escolaridade

Fundamental incompleto
 Fundamental completo
 Médio em andamento
 Médio completo
 Superior / Graduação em andamento
 Superior / Graduação completo
 Pós-graduação em andamento
 Pós-graduação completa
 Outro:

Integração de canais



Você já pesquisou informações sobre produtos e/ou comprou nas lojas físicas ou virtuais desse varejista?

Sim
 Não

Baseando-se nas suas experiências e percepções sobre essa marca, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião (Por exemplo: se você discorda totalmente da afirmação apresentada, assinale "1. Discordo totalmente")

Consumer-Based Retailer Equity (CBRE).

Baseando-se nas suas experiências e percepções, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião (0. Desconheço/Não se aplica; 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Nem concordo nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente).

	0	1	2	3	4	5
1. Eu reconheço facilmente essa marca						
2. Algumas características dessa marca vêm rapidamente à minha mente						
3. Eu posso distinguir essa marca, dentre outras opções de loja						
4. Essa marca oferece uma atmosfera de loja (design, iluminação, espaço, etc.) muito agradável para mim						
5. Essa marca oferece lojas com instalações físicas muito acessíveis						
6. Essa marca oferece uma ampla variedade de produtos						

7. Essa marca oferece serviços de pós-venda muito bons					
8. Essa marca oferece um bom atendimento ao cliente					
9. Essa marca oferece produtos de boa qualidade					
10. Essa marca oferece produtos de sólida e constante qualidade (Por exemplo, se eu comprar um produto dessa loja, acredito que ele terá as especificações prometidas no <i>site</i> e/ou na loja)					
11. Essa marca oferece produtos muito confiáveis					
12. Essa marca oferece produtos com excelentes características					
13. Eu me considero leal à essa marca					
14. Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca					
15. Essa marca é a minha primeira escolha					

Integração Multicanal (MCI)

Baseando-se nas suas experiências e percepções, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião (0. Desconheço/Não se aplica; 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Nem concordo nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente).

	0	1	2	3	4	5
1. Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet						
2. Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista						
3. Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo)						
4. A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet						
5. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física						
6. No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física						
7. É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista						
8. O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais						
9. O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física						
10. Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.)						
11. O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas						
12. O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i>						
13. O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i>						
14. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local						
15. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local						
16. No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais.						
17. No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais						
18. O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física						

APÊNDICE C – Tradução e retradução das escalas

ID	Escala Pappu e Quester (2006)	Tradução – Língua portuguesa	Retradução	Escala – versão final
<i>Retailer awareness – Consciência da marca do varejista</i>				
1	I am aware of X stores	Eu conheço as lojas X	I know the X stores	Eu reconheço facilmente essa marca
2	Some characteristics of X stores come to my mind quickly – (AW2).	Algumas características das lojas X vêm rapidamente à minha mente	Some characteristics of X stores come quickly to my mind	Algumas características dessa marca vêm rapidamente à minha mente
3	I can recognize X among other stores	Eu posso reconhecer X dentre outras lojas	I can recognize X among other stores	Eu posso distinguir essa marca, dentre outras opções de loja
<i>Retailer associations – Associações à marca do varejista</i>				
4	X offers very good store atmosphere	A loja X oferece uma atmosfera muito agradável.	X offers a very nice atmosphere	Essa marca oferece uma atmosfera de loja (design, iluminação, espaço, etc.) muito agradável para mim
5	X stores offer very convenient facilities	As lojas X oferecem instalações muito acessíveis.	X stores offer facilities very accessible	Essa marca oferece lojas com instalações físicas muito acessíveis
6	X stores offer very good variety of products	As lojas X oferecem uma variedade muito boa de produtos	X stores offer a very good variety of products	Essa marca oferece uma ampla variedade de produtos
7	X stores offer very good after sales service	As lojas X oferecem serviços de pós-venda muito bons	X stores offer very good after-sales services	Essa marca oferece serviços de pós-venda muito bons
8	X stores offer very good customer service	As lojas X oferecem atendimento muito bom ao cliente	X stores offer very good customer service	Essa marca oferece um bom atendimento ao cliente
<i>Retailer perceived quality - Qualidade percebida do varejo</i>				
9	X stores offer products of very good quality	As lojas X oferecem produtos de muito boa qualidade	X stores offer products of very good quality	Essa marca oferece produtos de boa qualidade
10	X stores offer products of consistent quality	As lojas X oferecem produtos de sólida qualidade	X stores offer products of solid quality	Essa marca oferece produtos de sólida e constante qualidade (Por exemplo, se eu comprar um produto dessa loja, acredito que ele terá as especificações prometidas no site e/ou na loja)
11	X stores offer very reliable products	As lojas X oferecem produtos muito confiáveis	X stores offer very reliable products	Essa marca oferece produtos muito confiáveis
12	X stores offer products with excellent features	As lojas X oferecem produtos de excelentes características.	X stores offer products with excellent features.	Essa marca oferece produtos com excelentes características
<i>Retailer loyalty - Lealdade ao varejo</i>				

ID	Escala Pappu e Quester (2006)	Tradução – Língua portuguesa	Retradução	Escala – versão final
13	I consider myself loyal to X stores	Eu me considero leal às lojas X	I consider myself loyal to stores X	Eu me considero leal à essa marca
14	I will not buy products from other retailers, if I can buy the same item at X stores	Não comprarei produtos de outros varejistas se puder comprar o mesmo item nas lojas X	I will not buy products from other retailers if I can buy the same item at X stores	Não comprarei produtos de outras marcas, se eu puder comprar o mesmo produto nas lojas dessa marca
15	X stores would be my first choice	As lojas X seriam minha primeira escolha	X stores would be my first choice	Essa marca é a minha primeira escolha

Fonte: elaborado pelo autor.

ID	Frasquet e Miquel (2017)	Tradução – Língua portuguesa	Retradução	Escala – versão final
Reciprocity – Reciprocidade				
1	It is easy to collect at a (retailer) store goods purchased over the internet	É fácil retirar nas lojas do varejista, produtos comprados pela internet	It is easy to remove in the stores of the retailer, goods purchased over the internet	Eu acho fácil retirar nas lojas físicas desse varejista, produtos que eu comprei pela internet
2	It is convenient to return goods I have bought <i>online</i> to any of (retailer's) physical stores	É simples e prático devolver produtos que eu comprei <i>online</i> em qualquer loja física do varejista	It is simple and convenient to return products that I bought <i>online</i> at any physical store of the retailer	Eu acho simples e prático devolver produtos que eu comprei pela internet, em qualquer loja física do varejista
3	(Retailer) enables me to place a courtesy hold on products in a local store	O varejista me permite reservar produtos gratuitamente em uma loja local	The retailer allows me to reserve products for free at a local store	Esse varejista me permite reservar produtos gratuitamente nas suas lojas físicas (Por exemplo, posso reservar um produto e voltar para comprá-lo)
4	(Retailer's) physical store allows me to do an order <i>online</i>	A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet	The retailer allows me to reserve products for free at a local store	A loja física do varejista me permite fazer um pedido pela internet
5	At (retailer's) website it is easy to get information on order and delivery status (also for products ordered <i>offline</i>)	No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status do pedido e da entrega, mesmo para produtos encomendados <i>offline</i>	At retailer's <i>website</i> is easy to obtain information about order and delivery status, even for products ordered <i>offline</i>	No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações sobre o status dos meus pedidos e das entregas, mesmo para produtos encomendados na loja física
6	At (retailer's) website it is easy to get real-time information on product availability in a local store	No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física local	At retailer's <i>website</i> is easy to obtain real-time information about the availability of the product in a physical store location	No <i>site</i> do varejista é fácil obter informações em tempo real sobre a disponibilidade do produto em uma loja física
7	It is easy to search for store locations and opening hours at (retailer's) website	É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista	It's easy to search the location of the physical stores and opening hours on the retailer's <i>website</i>	É fácil pesquisar a localização das lojas físicas e horários de funcionamento no <i>site</i> do varejista

ID	Frasquet e Miquel (2017)	Tradução – Língua portuguesa	Retradução	Escala – versão final
8	(Retailer) offers <i>online</i> accessories, product support, or additional product types	O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais	The retailer offers <i>online</i> accessories, product support, or additional product types	O varejista oferece acessórios <i>online</i> , suporte ao produto ou tipos de produtos adicionais
9	(Retailer's) <i>online</i> customer service is almost the same as I can get from the store	O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física	The customer service from the retailer <i>online</i> is similar to what I can achieve in the physical store	O atendimento do varejista ao cliente <i>online</i> é semelhante ao que eu posso conseguir na loja física
10	I observe a clear and visible association of brand names (including logos and slogans) across channels	Eu observo uma associação clara e visível dos nomes de marcas (incluindo logotipos e slogans) entre canais	I observe a clear and visible association of brand names (including logos and slogans) between channels	Eu observo uma associação clara e visível do nome dessa marca (incluindo logotipos e slogans) nos diferentes canais (loja física, <i>online</i> , etc.)
Coordination - Coordenação				
11	(Retailer) sells <i>online</i> the same products as in the physical stores	O varejista vende <i>online</i> os mesmos produtos vendidos nas lojas físicas	The retailer sells <i>online</i> the same products sold in the physical stores	O varejista vende <i>online</i> , os mesmos produtos vendidos em lojas físicas
12	(Retailer) offers the same prices <i>online</i> as in the physical stores	O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i>	The retailer offers in physical stores the same prices of <i>online</i> stores	O varejista oferece nas lojas físicas os mesmos preços das lojas <i>online</i>
13	(Retailer) offers the same promotions <i>online</i> as in the physical stores	O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i>	The retailer offers in the physical stores the same promotions of the <i>online</i> store	O varejista oferece nas lojas físicas as mesmas promoções da loja <i>online</i>
14	On (retailer's) <i>website</i> I can get information about prices in a local store	No <i>website</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física	On retailer's <i>website</i> I can get information about the prices of a physical store	No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre os preços de uma loja física local
15	On (retailer's) <i>website</i> I can get information about promotions in a local store	No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja local	On retailer's <i>website</i> I can get information about promotions from a local store	No <i>site</i> do varejista eu consigo obter informações sobre promoções de uma loja física local
16	On (retailer's) <i>website</i> I can use my loyalty card or redeem coupons obtained <i>offline</i>	No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos <i>offline</i> .	On retailer's <i>website</i> I can use my loyalty card or redeem coupons obtained <i>offline</i>	No <i>site</i> do varejista eu consigo usar meu cartão de fidelidade ou resgatar cupons obtidos nas lojas físicas locais
17	On (retailer's) <i>website</i> I can obtain <i>online</i> coupons to be used <i>offline</i>	No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados <i>offline</i>	On retailer's <i>website</i> I can get coupons <i>online</i> for use <i>offline</i>	No <i>site</i> do varejista eu consigo obter cupons <i>online</i> para serem usados nas lojas físicas locais
18	(Retailer) provides consistent store images between the <i>online</i> store and the physical store	O varejista fornece imagens coerentes entre a loja <i>online</i> e a loja física	The retailer provides consistent images between the <i>online</i> store and the physical store	O varejista fornece imagens coerentes entre os produtos que expõe na loja <i>online</i> e na loja física

Fonte: elaborado pelo autor.