



**O impacto da qualidade de integração de canais na
satisfação e lealdade a marcas/retalhistas
omnichannel, e na perceção de valor e experiência do
comprador, mediado pela perceção de personalização**

Mestrado em Marketing Relacional

Fábio Alexandre Matos Ribeiro

Leiria, setembro de 2023



**O impacto da qualidade de integração de canais na
satisfação e lealdade a marcas/retalhistas
omnichannel, e na perceção de valor e experiência do
comprador, mediado pela perceção de personalização**

Mestrado em Marketing Relacional

Fábio Alexandre Matos Ribeiro

Dissertação realizada sob a orientação da Doutora Alzira Maria da Ascensão Marques,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2023

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação deste trabalho.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à Professora Doutora Alzira Marques por toda a ajuda, disponibilidade e orientação prestadas no desenvolvimento deste trabalho, que foram fundamentais para a conclusão do mesmo.

Agradeço a todos os Professores do Mestrado em Marketing Relacional da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria pela partilha de conhecimento, dedicação e esclarecimento de dúvidas, nomeadamente, Professora Doutora Alcina Ferreira, Professora Doutora Alzira Marques, Professora Doutora Cátia Crespo, Professor Doutor Hugo de Almeida, Professor Doutor Joaquim Conceição, Professor Miguel Maio, Professor Nuno Ferreira, Professora Doutora Neuza Ribeiro e Professor Doutor Vítor Ferreira.

Agradeço à minha família e amigos por todo o apoio e incentivo.

Resumo

Os consumidores sempre desejaram conveniência, rapidez e opções de canal relevantes, como lojas físicas, lojas *online*, aplicações, redes sociais, entre outros. As novas tecnologias digitais tornaram mais fácil atender a essas expectativas e revolucionaram a forma como os consumidores fazem compras e interagem com as organizações. Neste sentido, o mercado evoluiu para um modelo híbrido, combinando as vantagens dos canais *offline* e *online*, integrando-os para criar o ambiente *omnichannel*, e assim, proporcionar uma experiência única e fluída, desenvolver um serviço de qualidade e estabelecer relacionamentos com os compradores. Este é um desafio para as organizações, uma vez que requer novas dinâmicas de trabalho e mudanças culturais no seio da empresa, novas estratégias e métodos de marketing, adoção de novas tecnologias e a sua complexidade, o que representa um investimento elevado, mas essencial para as exigências do mercado atual e que pode contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

É neste âmbito, dada a atualidade e a relevância do tema, que a presente investigação procura aprofundar a compreensão sobre se a qualidade de integração de canais e a percepção de personalização afetam a percepção de valor e a experiência do comprador, promovendo a satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*.

Com base numa amostra de 390 indivíduos, a informação foi recolhida por meio de um questionário *online* e, em seguida, foi estimado um modelo de equações estruturais utilizando o *software* SmartPLS 4. Os resultados indicam que a qualidade de integração de canais tem um impacto positivo na percepção de personalização, na percepção de valor e na experiência do comprador. Além disso, estas duas últimas variáveis influenciam positivamente a lealdade e a satisfação do comprador. A percepção de personalização desempenha um papel mediador entre a qualidade de integração de canais e a experiência do comprador, bem como entre a qualidade de integração de canais e a percepção de valor.

Para concluir, são apresentados os contributos desta investigação, bem como recomendações práticas para o desenvolvimento de estratégias *omnichannel* e de marketing relacional.

Palavras-chave: Qualidade de Integração de Canais, Experiência do Comprador, Percepção de Valor, Percepção de Personalização, Satisfação do Comprador, Lealdade.

Abstract

Consumers have always desired convenience, speed, and relevant channel options, such as physical stores, online shops, applications, social networks, among others. New digital technologies have made it easier to meet these expectations and have revolutionized how consumers shop and interact with organizations. As a result, the market has evolved into a hybrid model, combining the advantages of offline and online channels, integrating them to create the omnichannel environment, thus providing a unique and seamless experience, developing quality service, and establishing relationships with buyers. This poses a challenge for organizations, as it requires new work dynamics, cultural changes within the company, new marketing strategies and methods, the adoption of new technologies and their complexity, which represents a significant but essential investment to meet the demands of the current market, contributing to the development of competitive advantages.

In this context, given the timeliness and relevance of the topic, this research seeks to deepen the understanding if channel integration quality and the perceived personalization affect the perceived value and the consumer experience, promoting satisfaction and loyalty to omnichannel brands/retailers.

Based on a sample of 390 individuals, information was collected through an online questionnaire, and a structural equation model was then estimated using SmartPLS 4 software. The results indicate that channel integration quality has a positive impact on the perceived personalization, the perceived value, and the consumer experience. Furthermore, these latter two variables positively influence loyalty and consumer satisfaction. The perceived personalization plays a mediating role between channel integration quality and the consumer experience, as well as between channel integration quality and the perceived value.

In conclusion, this research presents its contributions and practical recommendations for the development of omnichannel and relational marketing strategies.

Keywords: Channel Integration Quality, Consumer Experience, Perceived Value, Perceived Personalization, Consumer Satisfaction, Loyalty.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de figuras	x
Lista de tabelas	xi
Lista de siglas e acrónimos.....	xii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento e justificação do tema de investigação	1
1.2. Objeto de estudo, unidade de análise e objetivos da investigação	5
1.3. Natureza, tipologia de estudo e metodologia.....	6
1.4. Contributos esperados.....	6
1.5. Estrutura da dissertação	7
2. Revisão de literatura	8
2.1. <i>Omnichannel</i>: A qualidade de integração de canais.....	8
2.2. Perceção de personalização.....	14
2.3. Experiência do comprador	16
2.4. Perceção de valor	18
2.5. Satisfação do comprador.....	20
2.6. Lealdade	22
2.7. Quadro concetual de investigação com a dedução das hipóteses de estudo	23

2.7.1.	O impacto da qualidade de integração de canais na experiência e na percepção de valor do comprador	23
2.7.2.	O papel mediador da percepção de personalização.....	26
2.7.3.	O impacto da experiência do comprador na satisfação do comprador e lealdade	28
2.7.4.	O impacto da percepção de valor na satisfação do comprador e lealdade	30
2.8.	Conclusão do enquadramento teórico	33
3.	Metodologia.....	35
3.1.	Metodologia da recolha de dados.....	35
3.2.	Caracterização da amostra.....	37
3.3.	Operacionalização das variáveis	40
3.4.	Metodologia de tratamento de dados	46
3.5.	Síntese.....	46
4.	Análise e discussão dos resultados	48
4.1.	Modelo de medidas.....	50
4.1.1.	Análise da consistência interna e validade convergente	56
4.1.2.	Validade discriminante.....	57
4.1.3.	Modelo de medidas das variáveis de ordem superior	59
4.2.	Modelo estrutural.....	61
4.2.1.	Resultados do modelo estrutural	62
4.3.	Discussão de resultados.....	66
5.	Conclusão	72
5.1.	Considerações finais.....	72
5.2.	Contributos	74
5.3.	Recomendações.....	76

5.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	80
Referências Bibliográficas	83
Anexo A: Questionário aplicado	103
Anexo B: Variância total explicada e teste de KMO e Bartlett.....	119
Anexo C: f-square.....	121

Lista de figuras

Figura 2.1. - Modelo de investigação	33
Figura 4.1. - Modelo de investigação final.....	65

Lista de tabelas

Tabela 3.1. - Perfil sociodemográfico dos inquiridos.....	39
Tabela 3.2. - Número de compras realizadas anualmente em loja <i>online</i> e em loja física..	40
Tabela 3.3. - Operacionalização das variáveis em estudo: Qualidade de integração de canais	42
Tabela 3.4. - Operacionalização das variáveis em estudo: Experiência do comprador.....	44
Tabela 3.5. - Operacionalização das variáveis em estudo: Percepção de valor, satisfação do comprador, lealdade e percepção de personalização	45
Tabela 3.6. - Tabela síntese da metodologia aplicada no estudo.....	47
Tabela 4.1. - Escala da variável qualidade de integração de canais	52
Tabela 4.2. - Escala da variável experiência do comprador	54
Tabela 4.3. - Escala das variáveis percepção de valor, satisfação do comprador, lealdade e percepção de personalização	55
Tabela 4.4. - Alpha de Cronbach, fiabilidade composta e variância média extraída (AVE) das variáveis de primeira ordem.....	57
Tabela 4.5. - Matriz de correlações	59
Tabela 4.6. - Modelo de medidas das variáveis de ordem superior.....	61
Tabela 4.7. - Valores R ²	63
Tabela 4.8. - Avaliação das hipóteses de investigação.....	64

Lista de siglas e acrónimos

AVE	Variância média extraída
CRM	<i>Customer relationship management</i>
HTMT	<i>Heterotrait-monotrait ratio</i>
PLS-SEM	<i>Partial least squares structural equation modeling</i>
QIC	Qualidade de integração de canais
VIF	<i>Variance inflation factor</i>

1. Introdução

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional do Instituto Politécnico de Leiria sobre o tema “o impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização”.

Este capítulo abrange o enquadramento e a justificação do tema definido, seguidos da identificação do objeto de estudo, unidade de análise e exposição dos objetivos de investigação. Além disso, é definida a natureza e tipologia do estudo, incluindo a metodologia utilizada. Para finalizar são indicados os contributos esperados para a ciência e para a prática, sendo o capítulo concluído com a apresentação da estrutura organizativa do trabalho.

1.1. Enquadramento e justificação do tema de investigação

Os consumidores sempre desejaram conveniência, rapidez e opções de canal relevantes, como lojas físicas, lojas *online*, aplicações, *call centers*, redes sociais, entre outros. As novas tecnologias digitais vieram facilitar a concretização dessas expectativas e revolucionar a forma como os consumidores fazem as suas compras, se relacionam com as empresas e outros consumidores, pesquisam e comparam informação, produtos e serviços. Desta forma, o mercado evoluiu para um modelo híbrido, combinando o ambiente *offline* e o *online*, dado que os clientes transitam de um ambiente para o outro. Neste novo paradigma, o cliente deseja ser tratado como ser único e quer ter uma experiência única com a empresa, deseja que o seu atendimento *online* possa continuar no ambiente *offline*, quer comprar *online*, mas recolher em loja física, quer que o seu histórico de relacionamento com a empresa esteja disponível para os colaboradores da empresa (Wind et al., 2003).

Nos últimos anos, segundo Hossain et al. (2020), a noção de integração sem descontinuidade entre canais, para providenciar uma experiência consistente aos clientes, tornou-se um dos aspetos cruciais da gestão de multicanais para as empresas. Os autores Zhang et al. (2018)

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

indicam que o retalho *multichannel* implementa diferentes sistemas de distribuição e promoção para cada canal, enquanto que o retalho *omnichannel* atende a todos os utilizadores, auxiliando a sua compra, independentemente do canal em questão.

Sendo o *omnichannel* um fenómeno crescente, a pandemia COVID-19 impulsionou e acelerou o seu desenvolvimento (Cattapan & Pongsakornrunsilp, 2022). A convergência e a integração da qualidade de canais tornaram-se num desafio para grande parte das empresas nos seus negócios. Assim, o *omnichannel* é uma estratégia de retalho que visa gerar uma experiência fluída para os consumidores, independentemente do canal escolhido para a interação com a empresa. Para Shin (2016), o conceito de fluência está relacionado com a continuidade através de plataformas, entre canais e tarefas, enquanto Shen et al. (2018) definem a percepção de fluência no contexto *omnichannel* como a sensação que o cliente vivencia ao transitar entre os canais de interação comercial sem impedimentos e interrupções. Como tal, é de extrema importância para as empresas integrarem muito bem os seus canais e as suas ferramentas de relacionamento com os consumidores, por outras palavras, é fundamental promover a convergência entre os canais *offline* e *online*, dado que influenciam diretamente a experiência do consumidor. O objetivo de uma abordagem *omnichannel* passa por apresentar uma experiência única através dos diversos canais de forma integrada, usando a informação para desenvolver um atendimento de qualidade.

Neste sentido, uma estratégia *omnichannel* deve estar alinhada com uma estratégia de *customer relationship management* (CRM), que, de acordo com Buttle (2009), é uma estratégia comercial que integra funções e processos internos e redes externas para entregar e criar valor junto de segmentos alvo, gerando lucros para as organizações. O CRM tem como fundamento dados de alta qualidade relacionados com os consumidores, disponibilizados por tecnologias de informação.

Como o *omnichannel* é uma estratégia que conecta o consumidor aos vários canais acessíveis, abrangendo os pontos de contacto com o consumidor para a imersão da sua experiência através de todos os canais (Verhoef et al., 2015), significa uma experiência de vendas integrada que funde as vantagens das lojas físicas com a experiência rica em informação das lojas *online* (Rigby, 2011). Para Lee (2020) o *omnichannel* é um conceito de retalho em que todos os canais são combinados ou integrados para aumentar a experiência do consumidor e a performance da empresa. Portanto, a interação *online* e *offline* devem coexistir, sendo complementares. As empresas ao integrarem as interações físicas e virtuais

podem manter os recursos enquanto proporcionam maior valor aos seus consumidores. Entende-se como experiência do comprador a interação total entre a empresa e o comprador, sendo constituída por múltiplos pontos de interação, que podem ser positivos ou negativos (Datig, 2015). Desta forma, o *omnichannel* passa por envolver os consumidores de forma proativa pelos diferentes canais da empresa, possibilitando que os utilizadores sejam alcançados no tempo certo e através do seu canal preferido.

Assim, o fenómeno *omnichannel* acontece quando os consumidores interagem não só com um dos canais disponíveis, mas com todos eles, frequentemente em simultâneo (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Além disso, na era digital, a personalização desempenha um papel importante, especialmente no contexto *omnichannel*, uma vez que a integração de canais tem um enorme potencial para reforçar a experiência do consumidor e providenciar mais informação personalizada (Hänninen et al., 2018). Para os autores Piccoli et al. (2017), a personalização é a competência da organização para recolher, analisar e usar dados pessoais para proactivamente recomendar e alterar ofertas para impulsionar a relevância pessoal. Como tal, a personalização pode aumentar o envolvimento do consumidor com a empresa, o que pode contribuir para níveis mais elevados de satisfação e fidelização.

Em suma, como salientam os autores Lazaris e Vrechopoulos (2014), o *omnichannel* é a integração de todos os canais disponibilizados pela empresa e não apenas o uso em simultâneo de canais. Todavia, a integração de canais tem de ser cuidadosamente desenvolvida de forma a que sejam aproveitados os pontos fortes de cada canal.

O Marketing Science Institute (2020) define várias prioridades de investigação para 2020/2022, como estratégias que priorizem o valor para o cliente em todos os pontos de contacto durante a jornada *omnichannel* do consumidor, bem como sugere que sejam investigadas estratégias mais eficazes que conduzam a um envolvimento e lealdade mais profundos e duradouros do cliente com a empresa. Neste sentido, é importante desenvolver o conhecimento teórico sobre este tema, investigando-o, de modo a dar um contributo prático à gestão de marketing das empresas na implementação de uma estratégia *omnichannel*.

Apesar da implementação de uma estratégia *omnichannel* poder contribuir para melhorias ao nível de serviços oferecidos, níveis mais elevados de satisfação e fidelização, aumento de vendas e menores custos de aquisição e retenção de clientes, é um desafio para as empresas, uma vez que requer novas dinâmicas de trabalho e mudanças culturais no seio da empresa,

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

novas estratégias e métodos de marketing, adoção de novas tecnologias e a sua complexidade, o que representa um investimento elevado para as empresas, mas essencial para as exigências do mercado atual.

Os autores Wakolbinger e Stummer (2013) defendem no seu estudo que as organizações ao integrarem diferentes canais são capazes de obter vantagens competitivas sobre os concorrentes. Além disso, para os autores Mainardes et al. (2020), uma experiência positiva para o cliente reflete-se num aumento de vendas, fidelização e numa vantagem competitiva para as empresas. Porém, para ganhar vantagem competitiva, é essencial sensibilizar os consumidores sobre o valor das experiências de compra sem descontinuidade proporcionadas por um sistema *omnichannel*, incluindo os diversos benefícios relacionados com produtos, preços, promoções, acesso à informação, informações sobre transações, satisfação de encomendas e serviço ao cliente. Isto porque, com um entendimento claro dos benefícios e riscos, os clientes podem estar mais capacitados para gerir o seu processo de compra, aproveitando a tecnologia (Alang & Nguyen, 2022). Em suma, uma estratégia *omnichannel* permite a diferenciação no mercado diante dos concorrentes, podendo gerar uma fonte de vantagem competitiva.

Os autores Lee et al. (2019) afirmam que apesar de já terem sido estudados os efeitos da qualidade de integração de canais no compromisso dos consumidores, na intenção de recompra e na produção de *word-of-mouth* positivo, não foram encontrados estudos que analisem os efeitos diretos da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade dos consumidores, o que revela a pertinência do tema para estudos mais recentes. Nesta linha de pensamento, os autores Hossain et al. (2020) no seu estudo sobre marketing *omnichannel* indicam que a investigação futura pode focar-se em diferentes construtos, tais como, lealdade e *customer lifetime value*, como o resultado da qualidade de integração na percepção de qualidade de serviço, indicando que embora muitas empresas incorporem estratégias de *omnichannel*, existe uma lacuna em compreender os fatores que influenciam a qualidade de integração de canais, bem como uma escassez de estudos sobre a integração de vários canais e os seus efeitos nos clientes e na percepção de valor.

Face ao exposto, parecem existir *gaps* na literatura que justificam a continuação da temática *omnichannel*. Além disso, apesar de ser reconhecida a preferência dos consumidores pela conveniência na escolha dos canais (Hossain et al., 2020), estes ainda são criados e geridos

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

de forma independente pelas empresas sem grande consideração pela integração (Mainardes et al., 2020; Saghiri et al., 2017; Shen et al., 2018).

Desta forma, dada a atualidade e importância do tema *omnichannel*, esta dissertação pretende analisar a problemática que lhe está associada, procurando dar resposta às seguintes questões de investigação:

Qual é o impacto da qualidade de integração de canais (QIC) na marca/retalhista omnichannel? Nomeadamente, qual é a influência da QIC na experiência do comprador e percepção de valor, mediada pela percepção de personalização, e qual é o efeito da experiência do comprador e percepção de valor na satisfação do comprador e lealdade a marcas/retalhistas omnichannel?

1.2. Objeto de estudo, unidade de análise e objetivos da investigação

Para responder às questões de investigação pretende-se desenvolver um estudo empírico com o objetivo geral de estudar o impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização. Este objetivo pode ser subdividido em 3 objetivos:

1. Estudar os efeitos diretos do impacto da qualidade de integração de canais na percepção de personalização, experiência e percepção de valor dos compradores;
2. Estudar os efeitos diretos da experiência e percepção de valor dos compradores na sua satisfação e lealdade;
3. Estudar o papel mediador da percepção de personalização entre, por um lado, a qualidade de integração de canais e a experiência do comprador e, por outro lado, a qualidade de integração de canais e a percepção de valor.

Neste contexto, este trabalho tem como objeto de estudo os retalhistas/marcas que oferecem multicanais (loja física, loja *online*, aplicações, *call center*, redes sociais, entre outros). A unidade de análise compreende os compradores/consumidores que efetuam transações em lojas *online* e físicas, possivelmente num ambiente *omnichannel*.

1.3. Natureza, tipologia de estudo e metodologia

O estudo que se pretende desenvolver é de natureza confirmatória, quantitativa e *cross-sectional* (os dados serão recolhidos em apenas um período delimitado de tempo). Num estágio inicial, a partir da análise da literatura sobre a temática em estudo, será desenvolvido um quadro conceptual teórico, a partir do qual serão deduzidas hipóteses de investigação com o objetivo de compreender a relação entre as variáveis em estudo. Posteriormente, será adotada como técnica de recolha de dados primários o desenvolvimento de um questionário *online*, recorrendo a escalas previamente testadas por vários autores, a indicar no decorrer da dissertação, para medir as variáveis em estudo. O questionário passará por uma fase de pré-teste antes de ser devidamente aplicado, sendo a amostra não aleatória de conveniência e *snowball*. A análise estatística será desenvolvida com recurso aos *softwares* IBM SPSS 28.0 e SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022). Com o tratamento de dados, procura-se caracterizar a amostra do estudo e validar a consistência do modelo conceptual, bem como testar as hipóteses de investigação.

1.4. Contributos esperados

Com o presente estudo pretende-se compreender mais profundamente se a percepção de personalização e a qualidade de integração de vários canais influenciam a percepção de valor dos compradores e geram experiências positivas, de modo a aumentar a satisfação e lealdade dos compradores a canais *omnichannel*, contribuindo para a diferenciação no mercado e desenvolvimento de vantagens competitivas. Desta forma, com este estudo, pretende-se contribuir para a literatura sobre o *omnichannel* e outros assuntos relacionados com a temática, e extrair informação sobre as percepções dos compradores relativas a canais *omnichannel* para desenvolver estratégias de marketing mais ajustadas aos novos hábitos dos compradores/consumidores, que potenciem o valor da carteira de clientes, os negócios e os resultados das organizações, bem como ofereçam aos compradores conveniência e uma experiência positiva.

Em síntese, com este trabalho, pretende-se avançar na investigação do tema, tanto em termos teóricos como práticos, contribuindo de certa forma para o desenvolvimento de estratégias de marketing relacional e no contexto *omnichannel*.

1.5. Estrutura da dissertação

O presente documento encontra-se organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o tema do estudo, o seu enquadramento teórico, justificação e pertinência da escolha do tema. De seguida, são identificados o objeto e os objetivos de investigação, bem como uma breve descrição da metodologia do estudo e os contributos esperados do mesmo. O capítulo encerra com a apresentação da estrutura organizativa da dissertação.

O segundo capítulo é composto pela revisão da literatura da temática em estudo, aprofundando os conceitos essenciais, explorando as variáveis em análise e a forma como se relacionam, justificando assim, o modelo de investigação conceptual e a formulação das hipóteses de investigação.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo, onde serão explicadas todas as opções tomadas na recolha de dados, técnicas de amostragem e tratamento de dados segundo os métodos científicos.

O quarto capítulo reserva-se à apresentação e discussão de resultados com base na revisão de literatura e no tratamento dos dados recolhidos.

O quinto capítulo destina-se à síntese dos resultados e apresentação de recomendações estratégicas, apresentando-se também as limitações do presente estudo e as sugestões para futuras investigações relacionadas com a temática em questão.

2. Revisão de literatura

Este capítulo tem como finalidade suportar teoricamente a investigação a desenvolver, apresentando conceitos das variáveis em estudo e as relações entre eles. Para o efeito, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica com as palavras-chave relacionadas com o *omnichannel*. Assim, este capítulo começa com a contextualização e evolução do conceito de *omnichannel* e da qualidade de integração de canais, bem como o enquadramento teórico das restantes variáveis do estudo (percepção de personalização, experiência do comprador, percepção de valor, satisfação do comprador e lealdade), explorando as ligações causais que poderão existir entre as variáveis, deduzindo assim as hipóteses de investigação.

2.1. *Omnichannel*: A qualidade de integração de canais

Para Hübner et al. (2016) o retalho de canal único atua *online* ou *offline*, enquanto o retalho *multichannel* funciona tanto *online* como *offline* com pouca ou nenhuma coordenação operacional entre as entidades, sendo que o retalho *omnichannel* atua de forma integrada *online* e *offline*, em que existe uma troca contínua de informação, operações conjuntas, logística e inventários através dos vários canais, que permitem a combinação dos processos de execução de pedidos e encomendas. Segundo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), no ambiente *multichannel*, os compradores são tratados de forma separada em cada distribuição e atendidos por diferentes funcionários que não trabalham colaborativamente. Por outro lado, o *omnichannel* permite aos retalhistas exibir todos os pontos de contacto do consumidor e aumentar a aquisição de clientes através da utilização de vários canais (Kazancoglu & Aydın, 2018). Os canais no ambiente *omnichannel* incluem telefones, lojas físicas, lojas *online* e lojas móveis (Beck & Rygl, 2015). Atualmente, os clientes utilizam vários canais para completar uma única compra, tais como *websites*, lojas físicas, redes sociais, *call centers*, aplicações móveis, *websites* de classificações, entre outros (Hossain et al., 2020). Segundo Kim et al. (2017), as pessoas tendem a pesquisar informações sobre produtos *offline* e depois concluir as suas transações *online* a um preço mais baixo. Por outro lado, algumas pessoas podem pesquisar por informações *online* e preocupar-se com a incerteza das transações *online*, o que as leva a decidir comprar produtos em lojas físicas (Juaneda-Ayensa et al.,

2016). Desta forma, duas práticas comuns de *cross-channel* são o *showrooming* (procurar e experimentar produtos *offline* e depois efetuar a compra *online*) e o *webrooming* (pesquisar por informações *online* e efetuar a compra *offline*), tornando-se necessário explorar os fatores que influenciam a experiência de compra *cross-channel* para auxiliar os retalhistas a potenciar as características de cada canal, e assim, intercetar os compradores em estágios específicos do seu processo de tomada de decisão e de forma eficaz, para maximizar o seu valor de compra, uma vez que os consumidores utilizam os canais de forma complementar e adotam diferentes padrões de compra *cross-channel* com base no peso das vantagens e custos dos diferentes canais (Zhao et al., 2023).

Frequentemente as organizações concentram-se principalmente na maximização da qualidade do serviço prestado através de cada canal individual, o que pode ter efeitos prejudiciais na qualidade de integração de um sistema *multichannel* (Kabadayi et al., 2017). A qualidade de integração de canais refere-se à capacidade da empresa de proporcionar aos seus clientes uma experiência de compra sem descontinuidade através dos vários canais (Sousa & Voss, 2006). Para Hossain et al. (2020) o foco da qualidade de integração de canais é capturar as características essenciais dos canais físicos e virtuais como um todo e providenciar ao consumidor uma experiência consistente através de todos os canais que a empresa disponibiliza.

Segundo Collins (2019), citada por Hossain et al. (2020), a investigação em gestão *omnichannel* está a ganhar destaque, uma vez que os resultados demonstram que a implementação de uma estratégia *omnichannel* contribui para uma frequência de compra 250% mais alta, retenção de clientes 90% mais alta, valor de encomenda mais alto em 13% e uma taxa de *engagement* 13,5% mais alta, comparando com um sistema de canal único.

Os autores Lee et al. (2019) mencionam que muitas empresas adotaram uma estratégia de retalho *omnichannel* para se manterem competitivas no mercado, sendo que envolver os consumidores através dos diferentes canais tornou-se um dos maiores desafios que as empresas enfrentam. No seu estudo, os autores verificaram que a qualidade de integração de canais influencia positivamente o *engagement* dos consumidores, o que gera *word-of-mouth* positivo e intenção de recompra, sendo que, os efeitos das dimensões da qualidade de integração de canais variam entre produtos de alto envolvimento e produtos de baixo envolvimento. Entende-se por *word-of-mouth* positivo o grau em que um cliente comunica a outras partes, avaliações positivas de produtos de uma determinada empresa (Anderson,

1998). O *engagement* dos clientes refere-se ao nível das interações e ligações que um cliente ou potencial cliente estabelece com as ofertas e/ou atividades de uma marca ou empresa (Vivek et al., 2014). Como tal, para os autores Lee et al. (2019) compreender o *engagement* dos consumidores é crucial, uma vez que fortalece a ligação entre a empresa/marca e o cliente, o que gera resultados positivos. Neste sentido, os autores propuseram no seu estudo que, as iniciativas da qualidade de integração de canais serão retribuídas com o *engagement* dos consumidores, o que por sua vez leva a resultados de negócio desejáveis. Desta forma, é possível que a qualidade de integração de canais tenha também um impacto positivo na satisfação e lealdade dos compradores a canais *omnichannel*.

Os autores Sousa e Voss (2006) desenvolveram um dos primeiros estudos a abordar a temática da qualidade de serviço *multichannel*, sendo as dimensões propostas pelos autores utilizadas no contexto de retalho *omnichannel* por Shen et al. (2018) e Lee et al. (2019).

No estudo de Hossain et al. (2020) é defendido que para se implementar a integração de canais, os gestores devem alterar as configurações dos canais, o que requer um nível superior de orquestração das capacidades comuns dos canais, estendendo os recursos além das funções comuns dos canais. Neste sentido, os autores desenvolveram e validaram as dimensões e subdimensões da qualidade de integração de canais no contexto *omnichannel*, concluindo que este é um construto constituído por quatro dimensões principais e as suas subdimensões, sendo estas a configuração do serviço por canal (amplitude de escolha de canais, adequação dos canais, transparência dos canais), consistência do conteúdo (integração de dados de transação, consistência da informação), consistência do processo (consistência da imagem, consistência do sistema), e garantia de qualidade (segurança, privacidade, acessibilidade de recuperação de serviço).

Os autores Gao e Huang (2021) definem a configuração do serviço por canal como a capacidade de fornecer aos clientes todos os canais, quer em substituição ao canal de origem dos serviços, quer em adição a ele, sendo a associação entre serviços e canais dentro de uma empresa (Sousa & Voss, 2006).

As subdimensões da configuração do serviço por canal são a amplitude de escolha de canais, a adequação dos canais e a transparência dos canais.

A amplitude de escolha de canais refere-se ao grau em que os compradores podem escolher canais alternativos para determinado serviço ou para realizar tarefas da sua preferência

através de um canal específico (Lee et al., 2019), ou seja, a variedade de canais alternativos disponíveis para os clientes (Gao & Huang, 2021). O processo de compra é constituído por várias fases, como pesquisa, compra, entrega e por vezes devolução, sendo a amplitude de escolha de canais alcançada ao assegurar que diferentes canais estão disponíveis, para os clientes recorrerem a serviços e desenvolverem as suas tarefas convenientemente (Hossain et al., 2020). Como tal, entende-se por amplitude de escolha de canais, a disponibilidade de diferentes canais através dos quais um cliente pode recorrer a vários serviços (Hossain et al., 2020; Lee et al., 2019; Sousa & Voss, 2006). Os autores Hossain et al. (2020) concluíram no seu estudo que, em relação à amplitude de escolha de canais, é essencial ter múltiplos canais disponíveis para os compradores, visto que estes acham conveniente a possibilidade de desempenhar a mesma tarefa em qualquer canal da sua escolha, usando o canal que preferem em determinadas circunstâncias ou até a combinação de dois ou mais canais.

A adequação dos canais diz respeito ao grau em que o canal é adequado para providenciar o serviço e suas diferentes funcionalidades (Banerjee, 2014). Os autores Hossain et al. (2020) verificaram com o seu estudo que os compradores julgam os canais de acordo com as suas capacidades de serviço, sendo que disponibilizar canais inapropriados para os serviços gera perda de tempo e perda de confiança na perspetiva dos compradores. Os mesmos autores afirmam que, a fim de alcançar a adequação de canais, as empresas devem oferecer serviços através de canais apropriados, evitando impor aos clientes o uso de canais que não sejam da sua preferência para um serviço específico.

A transparência dos canais está relacionada com o nível de conhecimento dos clientes relativamente aos canais e serviços disponíveis, bem como das diferenças entre os atributos dos serviços nos canais (Lee et al., 2019). A transparência pode ser alcançada ao informar os clientes sobre os canais da empresa através de publicidade, emails ou interação cara a cara, sendo essencial informar os atributos dos canais para determinar a qualidade de serviço *multichannel* (Hossain et al., 2020), contribuindo para uma maior intenção de utilização do canal (Shen et al., 2018). Quando os retalhistas não integram os seus canais de forma apropriada, os clientes ficam confusos em relação à disponibilidade e diferença de serviços nos canais (Lee et al., 2019), o que cria dificuldades na sua jornada de compra (Bitner et al., 2002).

Em relação à dimensão designada como consistência do conteúdo, podemos encontrar a consistência da informação e a integração de dados de transação como as suas subdimensões.

Conforme Shen et al. (2018), a consistência do conteúdo refere-se à consistência da informação trocada entre diferentes canais. Os autores Sousa e Voss (2006) definem a consistência do conteúdo como a coerência da informação trocada com o cliente através de diferentes canais, tratando-se de informação *incoming* e *outgoing*. Para os mesmos autores, a informação *outgoing* refere-se ao grau em que o cliente recebe a mesma resposta a uma questão colocada através de diferentes canais, enquanto a informação *incoming* está relacionada com o grau em que uma interação em um canal leva em conta interações anteriores que ocorreram em outros canais.

A consistência da informação está relacionada com o grau em que a informação transmitida pela empresa é uniforme através dos vários canais e pode ser alcançada assegurando que os detalhes do sortido de produtos, preços, detalhes de entrega, entre outras informações são consistentes em todos os canais (Hossain et al., 2020). No estudo de Rahman et al. (2022), a dimensão consistência pretende medir as percepções dos compradores sobre a consistência da disponibilidade de produto e a consistência da informação de preços através dos vários canais do retalhista *omnichannel*. No cenário *omnichannel*, a informação inconsistente vai gerar confusão nos clientes e causar frustração (Hsieh et al., 2012; Rangaswamy & Van Bruggen, 2005). Para Goersch (2002), a ausência de consistência destrói a associação de canais e limita a escolha de canais do cliente, sendo que, sem consistência nos preços, seleção de produtos, políticas e apoio, os retalhistas podem renunciar a benefícios junto dos seus clientes, bem como confundir ou irritar os compradores.

A integração de dados de transação consiste na recolha de dados dos clientes e na sua integração em todos os canais para providenciar um serviço sem descontinuidade (Banerjee, 2014), possibilitando a oferta de serviços personalizados a nível individual, bem como comunicação personalizada, como parte da estratégia de marketing relacional (Godfrey et al., 2011). De acordo com Hossain et al. (2020), a integração de dados de transação pode ser alcançada reunindo as informações sobre as preferências de compra, dados de entrega, dados demográficos dos clientes, entre outros, e integrá-los numa base de dados acessível a todos os canais da empresa. Portanto, uma estratégia de CRM é de extrema importância, tanto para garantir uma integração de dados através de todos os canais, como para a implementação de uma estratégia de marketing relacional.

A dimensão consistência do processo é composta pelas subdimensões: consistência da imagem e consistência do sistema. A consistência do processo relaciona-se com o grau em

que os clientes percebem solidez ao nível de imagem, sensação e rapidez de entrega de serviços (Gao & Huang, 2021; Lee et al., 2019; Sousa & Voss, 2006). Segundo Boudine (2016), citado por Lee et al. (2019), uma estética visual consistente e uma experiência inabalável através dos canais é a chave para um envolvimento com o cliente eficaz, uma vez que oferece, de forma imediata, continuidade identificável.

A consistência da imagem refere-se ao uso uniforme do nome da marca, logotipo, cores e slogan em todos os canais (Goersch, 2002; Hossain et al., 2020; Oh & Teo, 2010).

Conforme Hossain et al. (2020), a consistência do sistema refere-se à uniformidade e facilidade de uso do sistema incorporado em todos os canais. Os autores Parasuraman et al. (2005), no seu estudo para avaliar a qualidade do serviço eletrónico, definem a disponibilidade do sistema como o funcionamento técnico correto do *website*, concluindo que este fator desempenha um papel crítico na qualidade global, intenções de lealdade e percepção de valor dos clientes. No entanto, como salientam os autores, as empresas não têm controlo total sobre a performance da disponibilidade do sistema, pois depende de fatores alheios à empresa, tais como, o tipo de computador do cliente ou a conexão à internet. Desta forma, recomendam que as empresas devem estar conscientes dos potenciais efeitos prejudiciais das sofisticadas características de *design* de *websites*, identificar aspetos que estão além do seu controlo, e conceber guiões de comunicação apropriados para apaziguar compradores queixosos. Portanto, para desenvolver uma estratégia *omnichannel* é fundamental pensar na perspetiva do comprador, sabendo que para este a conveniência é um grande fator motivador.

A garantia de qualidade foi conceptualizada como uma dimensão da qualidade de integração de canais pelos autores Hossain et al. (2019), estando relacionada com os diferentes atributos do canal que conferem confiança aos clientes, incluindo a privacidade e segurança da informação pessoal dos compradores através dos diferentes canais, bem como a acessibilidade de recuperação de serviço. A segurança refere-se à proteção dos compradores em relação ao risco de fraude e perda financeira, ou seja, a utilização segura dos diferentes canais da empresa (Parasuraman et al., 2005), enquanto a privacidade se refere à proteção dos dados pessoais dos compradores nos diferentes canais (Hossain et al., 2020). A percepção de segurança é um fator importante na intenção de compra num contexto *omnichannel* (Kazancoglu & Aydin, 2018). Portanto, este tema é bastante sensível e de extrema importância, pois num contexto *omnichannel*, a partilha de informação pessoal dos

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

compradores e do histórico de compras entre canais *online* e *offline* levam a preocupações sobre segurança e privacidade (Gao & Huang, 2021). No estudo de Rahman et al. (2022), a dimensão segurança de informação pretende medir as percepções dos clientes sobre os esforços do retalhista *omnichannel* em protegê-los da exploração ou uso indevido de informação em qualquer etapa da jornada do consumidor, como por exemplo, proteção da informação do cartão de crédito.

A acessibilidade de recuperação de serviço está relacionada com a oferta de canais e sistemas incorporados através dos quais é possível para o comprador colocar, de forma conveniente, as questões relacionadas com os serviços prestados pela empresa, sendo a recolha do feedback dos compradores essencial para as organizações, pois sem isso não é possível a recuperação de serviço (Hossain et al., 2020). Como tal, conforme indicam estes últimos autores, as empresas devem oferecer canais diferentes para que os clientes possam facilmente informar das suas questões sobre o serviço.

A garantia de qualidade relacionada com a proteção dos dados pessoais do comprador e a utilização segura dos diferentes canais da organização é necessária para o retalho *omnichannel* (Gao & Huang, 2021; Hossain et al., 2020).

2.2. Percepção de personalização

A personalização apoia a cocriação de experiências ao providenciar produtos e serviços que se adaptam ao contexto, preferências e necessidades do cliente (Fan & Poole, 2006). Neste sentido, as ferramentas de gestão baseadas em tecnologia de informação e comunicação tornaram possível tratar cada consumidor de forma individualizada (Marques, 2023). No contexto *omnichannel*, a personalização refere-se ao grau no qual os compradores conseguem receber atenção individualizada e serviço à medida (Shi et al., 2020).

Importa salientar que a personalização *online* se refere ao processo de adaptar o conteúdo *web* de acordo com as necessidades e preferências específicas do comprador, sendo esta uma estratégia de persuasão (Tam & Ho, 2006) como, por exemplo, o uso de recomendações personalizadas de produtos (Huang & Zhou, 2019).

Para Kotler et al. (2021), numa era de excesso de informação, existem demasiadas mensagens comerciais, produtos e canais que podem dificultar a decisão de compra, sendo que as empresas com o recurso à tecnologia, como a inteligência artificial, podem facilitar a tomada de decisão do comprador, ao fazerem as melhores recomendações possíveis, e assim, fazer corresponder as necessidades específicas dos clientes a soluções. Neste sentido, a personalização *web* pode melhorar a satisfação do comprador ao reduzir a sobrecarga de informação (Liang et al., 2006).

Como tal, é possível utilizar as informações digitais dos compradores para oferecer conteúdos que se encaixem em cada perfil, enquanto que, fisicamente a personalização baseia-se maioritariamente no contacto humano (Kotler et al., 2021). Porém, conforme salientam os autores, as empresas através das tecnologias como a inteligência artificial e a Internet das Coisas podem transferir as possibilidades do digital para personalizar as atividades de marketing no mundo físico, tais como, a personalização da publicidade, bens e serviços, experiência do comprador, marketing de conteúdo, promoções e preços, marketing direto e gestão de relacionamentos com os clientes.

Nesta linha de pensamento, a possibilidade dos clientes obterem experiências únicas e feitas à sua medida é designada como personalização, sendo que a percepção de personalização pode criar e manter um sistema *omnichannel* mais orientado para o cliente (Alang & Nguyen, 2022), uma vez que os retalhistas podem recolher informação em larga escala sobre os seus consumidores (Wang et al., 2017).

No seu estudo, Shi et al. (2020) recomendam que os retalhistas *omnichannel*, para facilitar a personalização, recorram a tecnologias avançadas para prever e responder melhor às preferências dos compradores, como por exemplo, utilização e análise de dados do histórico de compras através dos vários canais de forma a personalizar promoções e recomendações, pois um serviço personalizado através dos canais deve ser providenciado com o intuito de satisfazer as várias necessidades dos compradores nos diferentes estágios da jornada de compras *omnichannel*.

A *Web 3.0* incorpora ainda mais a noção de ofertas personalizadas, em que tecnologias como o *big data*, a inteligência artificial e a realidade aumentada fornecem às organizações os recursos operacionais que se integram com os recursos operacionais dos clientes para

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

facilitar o desenvolvimento do valor de utilização para os compradores (Alimamy & Gnoth, 2022).

Com o objetivo de motivar a intenção de recompra e desenvolver relações de longo prazo, os retalhistas tendem a recomendar vários recursos, tais como, páginas de internet, anúncios e produtos, entre outros (Wang & Shao, 2004) sendo que, a personalização permite transações flexíveis, campanhas de marketing e lojas *online* mais direcionadas, bem como referências personalizadas de produtos (Kalaigianam et al., 2018). A personalização acaba por desempenhar um papel bastante importante, uma vez que os potenciais compradores se deparam com uma sobrecarga de informação quando tomam decisões de compra *online* (Wang et al., 2017).

Segundo Rahman et al. (2022), a personalização deve fornecer serviços, produtos e ambientes transacionais customizados para ir de encontro aos requisitos da jornada do consumidor. Desta forma, para a personalização ser eficaz é necessária a capacidade de compreender intuitivamente os requerimentos, preferências e circunstâncias dos compradores (Rahmawati & Arifin, 2022).

No sistema *omnichannel*, os compradores podem selecionar o canal que preferem para satisfazer o seu pedido, como por exemplo, podem solicitar produtos *online* e recolher ou pagar os mesmos numa loja física (Oh et al., 2012). Além disso, os compradores podem encomendar, pagar a entrega, trocar ou devolver um produto independentemente de onde o compraram (Zhang et al., 2018). Como conclusão, para os autores Rahmawati e Arifin (2022) o efeito da personalização é mais forte num contexto *omnichannel*.

2.3. Experiência do comprador

A experiência do consumidor é a interação total entre a empresa e o consumidor (Rahmawati & Arifin, 2022). Os canais *online* e *offline* são complementares e sinérgicos na formação da experiência de compra do consumidor (Cui et al., 2022). Além disso, as características do comprador são refletidas pelas suas experiências de compra *online* (Wang et al., 2017).

Num ponto de vista teórico, compreender a experiência do consumidor no contexto *omnichannel* tornou-se cada vez mais importante (Shen et al., 2018; Zhang et al., 2018). Para

os autores Homburg et al. (2015) a experiência do consumidor é a evolução da resposta cognitiva, afetiva, sensorial e comportamental de uma pessoa ao longo dos pontos de contacto durante a jornada de pré-compra, compra, repetição de compra e depois avaliada.

O retalho *omnichannel* envolve a integração de todos os canais tradicionais num sistema, que encoraja os consumidores a conectarem-se com as marcas em qualquer momento ou lugar, para além de efetuarem compras através desses canais, o que proporciona uma experiência de compra sem descontinuidade e completa, rompendo barreiras entre loja virtual e loja física (Alang & Nguyen, 2022; Beck & Rygl, 2015; Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Verhoef et al., 2015). Os clientes não apenas devem ser capazes de utilizar múltiplos canais sem descontinuidade, mas também devem receber informações consistentes relacionadas com produtos ou serviços através dos diferentes canais, bem como transpô-los facilmente sem que qualquer informação pessoal seja perdida (Kabadayi et al., 2017).

Os autores Rahman et al. (2022) definem a percepção da experiência *omnichannel* do comprador como as avaliações do comprador em relação às suas experiências sem descontinuidade através de todos os canais do retalhista, durante as várias etapas da jornada do cliente e de acordo com as várias dimensões relevantes. Os mesmos autores indicam que a literatura estabeleceu métodos para medir a experiência do consumidor em contextos tradicionais e de canal único, mas as medidas não foram adaptadas ao contexto *omnichannel*. Desta forma, desenvolveram um instrumento para medir como os compradores avaliam as experiências de retalho *omnichannel*, criando um construto de segunda ordem designado como experiência percecionada do comprador *omnichannel*, constituído por nove dimensões de primeira ordem: comunicação social, personalização, valor, serviço ao cliente, segurança da informação, consistência da disponibilidade de produto e preços através dos canais, distribuição, devolução de produtos e programas de fidelidade. O modelo captura a natureza abrangente da experiência de retalho *omnichannel*, sendo que cada dimensão representa uma característica específica de qualidade e com importância para um comprador *omnichannel*. Porém, a extensão em que cada cliente experiencia cada dimensão pode variar, como por exemplo, um comprador pode desenvolver uma avaliação positiva da qualidade da seleção de produtos e concluir uma transação, mas avaliar a experiência *omnichannel* negativamente se o retalhista falhar ao providenciar a entrega ou no serviço ao cliente pós-compra. Como tal, as dimensões combinadas recolhem a qualidade das interações do comprador com o retalhista *omnichannel* nos diferentes estágios da jornada do consumidor, o que permite

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

ganhar *insights* das percepções dos compradores sobre a sua experiência de retalho *omnichannel*, investir em recursos para potenciar a experiência de uma forma geral, bem como medir a performance de cada dimensão, e assim, identificar que investimentos são propensos em resultar na melhoria da experiência do comprador e avaliar os impactos das ações estratégicas e investimentos. Como conclusão, este modelo oferece um instrumento para medir de forma eficaz as avaliações gerais dos compradores sobre as suas experiências com retalhistas *omnichannel*.

A experiência do consumidor pode ser um fator-chave de sucesso para os retalhistas e um impulsionador dos resultados do comportamento do consumidor, tais como satisfação, recompra e aumento do *word-of-mouth* (Klaus, 2013; Lemon & Verhoef, 2016; Rahmawati & Arifin, 2022).

Segundo Rose et al. (2012), os compradores de retalhistas *online* respondem a estímulos que recebem de duas maneiras: emocional e cognitiva. Para Tyrväinen et al. (2020), aumentar a emoção do cliente, criando um ambiente *omnichannel* agradável, proporciona uma experiência de compra prazerosa, confortável e divertida. O surgimento de emoções positivas induz à repetição da intenção de compra (Berki-Kiss & Menrad, 2022). Para Rahmawati e Arifin (2022), a cognição desempenha um papel essencial na integração *omnichannel*, o que implica que as organizações prestem maior atenção a aspetos como estratégias de preço e produto, informação de transação de dados, publicidade, acesso à informação dos clientes e outras conformidades. A experiência do comprador é a componente central do comportamento do consumidor *omnichannel*, sendo a emoção e a cognição impulsionadas pela relação com a personalização no contexto *online* (Rahmawati & Arifin, 2022).

2.4. Percepção de valor

A percepção de valor, segundo Sweeney e Soutar (2001), é o contraponto entre preço e qualidade, descrita como o valor pelo dinheiro. Para Holbrook (1999), o valor percebido pelo comprador é definido como a avaliação global dos clientes sobre um produto ou serviço, com base na percepção do benefício recebido e do preço pago. Do ponto de vista do consumidor, a criação de valor implica aumentar o valor de utilização e diminuir o valor de

troca, sendo o primeiro a avaliação subjetiva dos benefícios do consumo e o segundo o montante que o consumidor abdica ou sacrifica, incluindo os custos financeiros, os custos de tempo, e os custos de esforço e oportunidade (Bowman & Ambrosini, 2000). Os autores Wu et al. (2015) afirmam que a percepção de valor desempenha um papel vital na diáde confiança e percepção de risco, uma vez que é frequentemente mais alta quando a confiança é reforçada e o risco reduzido.

Para os autores Brady et al. (2005), a percepção de valor dos compradores *online* é usualmente descrita através da qualidade do serviço *online*, qualidade do produto e sacrifício. Na literatura sobre a temática *multichannel*, vários autores têm abordado a percepção de valor como um resultado da percepção da qualidade de serviço (Hossain et al., 2020; Oh & Teo, 2010; Wu & Chang, 2016). Os autores Kabadayi et al. (2017) definem o valor percebido pelo cliente de um sistema *multichannel* como a avaliação global dos benefícios que os clientes recebem da utilização *multichannel* para satisfazer as suas necessidades, considerando os vários custos e sacrifícios associados à utilização *multichannel*.

Apesar do potencial de um serviço *multichannel* para fornecer um valor superior e ter um impacto positivo na experiência de serviço, muitos clientes não conseguem adotar a experiência de serviço *multichannel*. Porém, ao perceberem o valor, os consumidores mudam frequentemente os seus hábitos e comportamentos de consumo. Portanto, uma razão para a resistência dos consumidores em adotarem um serviço *multichannel* prende-se com a percepção de valor insuficiente ou pouco clara para tomarem essa atitude (Kabadayi et al., 2017). Para muitos consumidores, a adaptação a um sistema *multichannel* requer a alteração do seu comportamento habitual e aprendizagem, quebrando a rotina e ajustando as expectativas de serviço (Neslin et al., 2006).

Segundo Alang e Nguyen (2022), a experiência *omnichannel* apenas requer que os utilizadores tenham um *smartphone*, sendo que todos os outros serviços do sistema não têm taxas extra associadas, estando estas taxas extra incorporadas no preço do produto. Portanto não é prioritário para os utilizadores avaliar o custo da utilização de sistemas *omnichannel* versus sistemas *multichannel*. Desta forma, o valor do preço é substituído pela percepção de valor (Alang & Nguyen, 2022; Carlson et al., 2015; Hamouda, 2019; Kim et al., 2019).

Enquanto são oferecidas aos consumidores várias opções de canais em cada etapa da jornada de compra *omnichannel*, os consumidores experienciam maior controlo e, como resultado,

redução na percepção de risco (Juaneda-Ayensa et al., 2016), sendo esta a preocupação em tomar uma decisão de compra errada (Lu et al., 2005).

Os consumidores frequentemente percebem a compra *online* como não sendo confiável, uma vez que pode ser complicado solicitar a troca de um produto defeituoso e a falta de suporte de vendedores contribui para o aumento da percepção de risco (Alang & Nguyen, 2022). Porém, os retalhistas devem considerar a adoção de estratégias de canal que contribuam para uma baixa percepção de risco, promovendo ao mesmo tempo os benefícios adicionais em relação à estratégia convencional, como as ofertas customizadas, que proporcionam algum conforto na tomada de decisão dos consumidores que consideram efetuar uma compra (Eirinaki et al., 2003).

Os autores Alang e Nguyen (2022) verificaram no seu estudo que a percepção de valor tem uma relação positiva com a intenção de compra. Enquanto para Zhao et al. (2023), a percepção de valor do comprador é como o fator-chave que influencia as decisões do consumidor e gera uma relação forte com a marca.

Este estudo pretende analisar a percepção de valor da qualidade de integração de canais *omnichannel* na perspectiva do comprador.

2.5. Satisfação do comprador

A satisfação ocorre quando a experiência do consumidor é concretizada pelo menos melhor do que o esperado (Oliver, 2014). Segundo Marques (2023), a satisfação do cliente pode ser traduzida pela comparação entre as expectativas criadas em relação à capacidade do produto ou serviço em satisfazer as necessidades e o seu desempenho percebido após a compra, tratando-se, desta forma, de uma avaliação com base na compra e experiência de consumo ao longo do tempo. Neste sentido, as expectativas e a percepção levam à qualidade percebida. Os autores Rahman et al. (2022) indicam que a qualidade percebida reflete o julgamento de um consumidor sobre a excelência geral de uma entidade. Como tal, as organizações devem procurar que as percepções excedam as expectativas dos compradores, impulsionando a satisfação (Marques, 2023).

Para as empresas, ao gerirem múltiplos canais, torna-se crucial permitir aos consumidores escolher quando, onde e como pretendem interagir com o retalhista, visto que, isto está associado com resultados positivos, tais como, uma satisfação do comprador mais elevada (Kumar & Reinartz, 2016). Por outro lado, quando não se verifica um sistema *omnichannel* sem descontinuidade, a satisfação do comprador pode degradar-se (Huré et al., 2017). Os autores Seck e Philippe (2013) verificaram no seu estudo que a qualidade de integração de canais tem uma influência positiva na satisfação geral dos clientes.

Neste sentido, os autores Rodríguez-Torrico et al. (2020) defendem que as empresas devem criar um ambiente sem descontinuidade para aumentar a satisfação do comprador, recorrendo à implementação da experiência sem descontinuidade de interação *omnichannel* e das suas dimensões: consistência, liberdade na seleção de canais, e sincronização entre canais, sendo a dimensão consistência aquela que revelou ter um impacto positivo mais significativo na satisfação.

A importância da consistência no envolvimento dos clientes em todos os canais tem sido considerada a chave para fornecer experiências satisfatórias aos compradores (Ganesh, 2004; Lee et al., 2019; Montoya-Weiss et al., 2003). Rahman et al. (2022) acrescentam que as dimensões valor, serviço ao cliente e comunicação social são as mais críticas para a satisfação do comprador, o que sugere que os retalhistas devem investir na otimização destas dimensões, procurando aumentar a sua rentabilidade.

Para melhorar a satisfação e oferecer uma experiência de interação sem descontinuidade, os autores Rodríguez-Torrico et al. (2020) sugerem as seguintes estratégias:

- Fornecer a mesma informação sobre produtos, preços e promoções em todos os canais;
- Permitir a compra de um produto *online* e a sua recolha em loja física;
- Uma representação uniforme em todos os canais, de modo a transmitir uma percepção de marca unificada em todos os pontos de contacto com o comprador.

A satisfação influencia o comportamento de compra futuro, sendo que a satisfação pode não corresponder necessariamente a fidelidade, mas é um pré-requisito para a mesma. (Marques, 2023). Neste sentido, a satisfação do comprador providencia uma oportunidade para aumentar as vendas, lucros e o *market share* da empresa (Ghotbabadi et al., 2016). Daí que, para Kumar et al. (2019), no ambiente *omnichannel*, os retalhistas necessitam de medidas

robustas para avaliar a satisfação do comprador e a lealdade. Como tal, Rodríguez-Torrico et al. (2020) sugerem que as empresas podem utilizar questionários de satisfação para analisar a opinião dos compradores em relação às suas experiências de interação, e assim, detetar áreas que podem ser melhoradas.

2.6. Lealdade

A lealdade refere-se a compradores que possuem uma atitude favorável em relação à empresa, compram à empresa repetidamente e recomendam-na a outras pessoas (Levy & Hino, 2016). Porém, conforme indicado por Marques (2023), com a enorme quantidade de marcas, a lealdade dos consumidores tende a diminuir, sendo que a fonte de diferenciação para conquistar e manter os clientes pode estar nos serviços agregados. Além disso, os diversos canais podem facilitar a associação da marca na mente dos clientes (Keller, 2010).

O objetivo central do retalho *omnichannel* é construir relações duradouras e fortes entre os consumidores e as marcas, de modo a produzir resultados positivos (Alexander & Cano, 2020). Como tal, a integração complementar de vantagens de diferentes canais apoia as empresas a formar uma vantagem competitiva sustentável e a ganhar mais compradores leais (Zhao et al., 2023). Nesse sentido, o sucesso de uma estratégia *omnichannel* pode ser medido pelo impacto que gera na lealdade dos clientes a retalhistas/marcas *omnichannel*.

As tecnologias recentes e a crescente interação entre cliente-retalhista e cliente-cliente através dos vários canais e pontos de contacto permitem aos retalhistas recolher um vasto volume de dados (Rahman et al., 2022), o que pode ser utilizado para o desenvolvimento de programas de lealdade. Além disso, os retalhistas podem beneficiar ao saber que métricas considerar no seu ambiente *omnichannel* para apoiar os seus investimentos (Jindal et al., 2021), sendo necessário adotar medidas robustas para avaliar a lealdade do comprador (Kumar et al., 2019), permitindo assim monitorizar as preferências e respostas dos consumidores às iniciativas de melhoria da experiência do consumidor (De Keyser et al., 2020).

2.7. Quadro conceitual de investigação com a dedução das hipóteses de estudo

2.7.1. O impacto da qualidade de integração de canais na experiência e na percepção de valor do comprador

Muitos compradores não possuem um canal preferido para lidar com a empresa, mas em vez disso tornaram-se utilizadores *multichannel* (Ansari et al., 2008). Portanto, a capacidade da empresa para providenciar aos consumidores uma experiência consistente independentemente do canal que utilizam, tornou-se numa questão crucial (Kabadayi et al., 2017).

De acordo com Cummins et al. (2016), o retalho *omnichannel* representa uma integração sinérgica de canais com o propósito de criar uma experiência de marca unificada para os consumidores, independentemente do canal ou do estágio em que se encontram no processo de compra, sendo que o retalho *omnichannel* capacita os compradores com informações ampliadas e ferramentas de tomada de decisão (Broniarczyk & Griffin, 2014).

Cook (2014) indica que os clientes procuram experiências de compra sem descontinuidade e esperam que as suas necessidades e desejos sejam satisfeitos de forma agradável, conveniente e valorizada em termos de uso de tempo e dinheiro. Para tal, é necessário que, cada canal tenha acesso ao mesmo sortido, preços, promoções e informação de produtos, ou seja, que haja convergência e integração de canais (Wind et al., 2003). Desta forma, cada canal deve ter informações sobre a experiência que o cliente obteve até à data através dos outros canais, o que ele visualizou, comparou, qual foi a última página que visitou ou rejeitou. Assim, o processo de compra torna-se contínuo enquanto o cliente muda de canal ou visita a loja. Portanto, servir o cliente *omnichannel* requer o uso de tecnologia inteligente para que os dados e a informação estejam disponíveis não só para o cliente, mas também para os colaboradores ao serviço do cliente. Como tal, enquanto o serviço ao cliente do retalhista *omnichannel* cria uma experiência sem descontinuidade, o nível de percepção de risco é reduzido por um serviço de alta qualidade (Sun, 2014).

A integração de canais oferece os benefícios da redução do desfasamento de dados e contribui para a melhoria da experiência de compra (Alang & Nguyen, 2022; Lee et al.,

2019). Além disso, os consumidores formam expectativas para experiências futuras com base nos seus encontros passados com a empresa (Szymanski & Henard, 2001), tornando-se crucial a qualidade de integração de canais.

A cognição desempenha um papel fundamental na integração *omnichannel*, exigindo que as organizações prestem maior atenção à realização de boas promoções, ao acesso à informação, às estratégias de preços, à gestão de dados de clientes e ao cumprimento de encomendas (Rahmawati & Arifin, 2022).

Conforme sugerido por Rahman et al. (2022), as experiências percebidas pelos compradores *omnichannel* resultam de experiências de consumo sem descontinuidade, envolvendo interações cliente-retalhista e cliente-cliente, em canais distintos, mas integrados, ao longo da jornada do consumidor, visto que os consumidores utilizam diversas combinações de canais complementares como parte da experiência de compra, com o objetivo de aproveitar as diferentes vantagens de cada canal, de modo a obter a experiência ideal, tal como conveniência, eficiência, serviço ao cliente, disponibilidade de informação, e experiência sensorial (Zhu et al., 2018).

Para Shi et al. (2020), uma experiência de compra consistente através dos canais não é o suficiente para satisfazer a procura dos consumidores por retalho *omnichannel*, sendo o acesso a uma variedade de benefícios e experiências através dos vários canais o que os compradores mais valorizam. Isto significa que os retalhistas *omnichannel* devem procurar potenciar e integrar diferentes vantagens de canais, gerando uma experiência de compra otimizada e abrangente para os compradores (Zhao et al., 2023). Pois, o propósito da integração de canais é facilitar, ao comprador, a minimização dos custos de transação e a maximização dos benefícios da experiência durante o processo de tomada de decisão (Goraya et al., 2022).

Neste sentido, na presente dissertação, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H1. *A qualidade de integração de canais tem impacto positivo na experiência do comprador em canais omnichannel.*

A sincronização cuidadosa dos vários canais, assegurando conteúdo e uma jornada do consumidor consistente através dos canais, permite à empresa criar uma experiência de serviço superior, proporcionando aos seus clientes um valor superior e menos razões para mudar para a concorrência (Kabadayi et al., 2017), o que pode contribuir para a criação de vantagens competitivas.

De acordo com Herhausen et al. (2015), a integração de canais contribui para a melhoria da percepção de qualidade de serviço e reduz a percepção de risco dos clientes, o que leva a níveis mais elevados de intenção de pesquisa, intenção de compra e disponibilidade para pagar. Segundo Gentile et al. (2007), um sistema *multichannel* bem concebido contribui para a criação de valor para os clientes, sendo que a integração de múltiplos canais contribui para uma experiência sem descontinuidade, aumentando os benefícios percebidos e minimizando os custos percebidos (Kabadayi et al., 2017).

Os autores Kabadayi et al. (2017), com base nos resultados do seu estudo, sugerem que a qualidade de integração *multichannel* é uma impulsionadora importante da percepção de valor dos clientes, sendo que, quando a complexidade do sistema *multichannel* é percebida como elevada, o efeito direto da qualidade de integração *multichannel* na percepção de valor dos clientes é mais forte.

No contexto *omnichannel*, a integração e a interação das vantagens dos canais *online* e *offline* têm um impacto positivo na percepção de valor do comprador (Hamouda, 2019; Hossain et al., 2020; Zhao et al., 2023).

Face ao exposto, nesta dissertação, pretende-se analisar se a qualidade de integração de canais tem um impacto positivo na percepção de valor dos compradores, pelo que se formulou a seguinte hipótese de investigação:

H2. *A qualidade de integração de canais tem impacto positivo na percepção de valor em canais omnichannel.*

2.7.2. O papel mediador da percepção de personalização

A personalização visa medir o julgamento avaliativo do cliente face à capacidade do retalhista *omnichannel* em proporcionar serviços e produtos à medida, bem como ambientes transacionais através dos vários canais (Rahman et al., 2022), sendo, por exemplo, a personalização de realidade aumentada providenciada pelo retalhista *omnichannel*, uma agregadora de valor para o cliente (Hopkins, 2022).

Os retalhistas podem utilizar um sistema de recomendações personalizadas, sendo este um meio para guiar os potenciais compradores a filtrar e a separar os objetos que consideram úteis e interessantes daqueles que não gostam (Wang et al., 2017), sendo as preferências dos consumidores medidas através das suas percepções de valor (Fang et al., 2016). Estas últimas são a chave para influenciar os padrões de escolha dos compradores (Wang et al., 2017). Desta forma, as interações entre a empresa e o comprador além de providenciarem informação à organização, também permitem a melhoria das plataformas (Alimamy & Gnoth, 2022), bem como o registo dos dados e do consumo dos compradores pode ser usado para explorar e avaliar a percepção de valor personalizada (Wang et al., 2017), pois cada comprador prioriza características distintas.

As ofertas customizadas providenciam valor em termos de conveniência, na forma de soluções pessoais, custo mais baixo ou outros benefícios que reduzem a incerteza que vem com uma compra (Moon et al., 2008). Para Alimamy e Gnoth (2022), a capacidade de personalizar ofertas, por si só não é uma aliviadora do risco, mas sim o valor gerado pela personalização, pois os compradores precisam de perceber a personalização como sendo pessoalmente benéfica para eles. Neste sentido, os consumidores cocriam valor com as organizações, combinando recursos de ambos na forma de produtos e serviços personalizados, sendo que o avanço da tecnologia possibilitou a personalização das estratégias de cocriação *omnichannel*, enquanto a natureza interativa da internet permitiu aos compradores personalizar serviços e produtos de acordo com os seus próprios requerimentos.

O comprador que percebe a experiência de compra como personalizada, mais facilmente visualiza como ganhará valor único pela posse e uso do produto (Alimamy & Gnoth, 2022), sendo que a relevância da personalização aumentou no contexto *omnichannel*, uma vez que a integração de diferentes canais permite criar uma experiência de cliente mais personalizada (Hänninen et al., 2018). Esta faz com que os clientes sintam que obtêm mais atenção por

parte dos retalhistas *omnichannel*, o que contribui para o aumento da confiança no sistema e reduz a percepção de risco (Schramm-Klein et al., 2011). Desta forma, os retalhistas podem focar-se em oferecer aos compradores uma experiência única e feita à sua medida para contrariar a percepção de risco, podendo aplicar várias tecnologias para facilitar a personalização, tais como, inteligência artificial, sistemas de análise baseados em *big data*, lojas sem caixeiros, serviços de compra *online* e recolha em loja física (Alang & Nguyen, 2022). Assim, os compradores podem realizar pesquisas *online* para verificar a disponibilidade de stock, evitando viagens desperdiçadas até lojas físicas que não tenham o produto disponível (Oh et al., 2012).

Muitas lojas físicas inovadoras melhoraram a experiência do comprador através do ambiente de loja, serviço ao cliente, interação humana e experiência multissensorial, visto que as mudanças na procura levaram à transformação das lojas físicas de um ambiente de transação para um lugar de apelo à marca em termos de personalização, diversão, serviço ao cliente e experiências sensoriais (Alexander & Cano, 2020).

Segundo Hänninen et al. (2018), a personalização desempenha um papel importante na era digital, especialmente num contexto *omnichannel*, uma vez que a integração de canais tem um potencial enorme para melhorar a experiência do cliente e fornecer informação mais personalizada. Além disso, a equipa da loja física pode proporcionar aos consumidores aconselhamento especializado e atenção personalizada, o que pode reduzir a incerteza da transação (Shankar & Jain, 2021).

A personalização pode potenciar a recreação da experiência do consumidor, especialmente quando as organizações compreendem profundamente como a tecnologia funciona no contexto *omnichannel* e o papel que a personalização pode desempenhar para influenciar a experiência do comprador, sendo que para o reforço desta é necessário criar informações promocionais personalizadas (Rahmawati & Arifin, 2022).

Resumindo, a relevância da personalização aumentou no contexto *omnichannel*, quer nos canais *online* (Hänninen et al., 2018; Rahman et al., 2022), quer físicos (Shankar & Jain, 2021). Essa personalização pode influenciar a experiência do cliente (Rahmawati & Arifin, 2022) e a percepção de valor (Alimamy & Gnoth, 2022; Hopkins, 2022). Assim formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

H3. *A qualidade de integração de canais tem impacto positivo na percepção de personalização em canais omnichannel.*

H4. *A percepção de personalização em canais omnichannel exerce um efeito mediador entre a qualidade de integração de canais e a (H4a) experiência do comprador, bem como a (H4b) percepção de valor.*

2.7.3. O impacto da experiência do comprador na satisfação do comprador e lealdade

No *omnichannel*, os vários canais do retalhista são alavancados para fins de venda, possibilitando o *cross-selling* (venda cruzada), o que gera uma experiência de compra conveniente, pois os compradores podem adquirir itens adicionais de um retalhista em que confiam, poupando tempo e melhorando a experiência global de compra, o que contribui para uma maior satisfação do comprador (Hossain et al., 2020). Outra experiência *omnichannel* é o BOPIS (*buy on-line, pick up in-store*), ou seja, compra *online* e recolha em loja física (Hossain et al., 2020), o que proporciona conveniência e contribui para a experiência do comprador, podendo incrementar a sua satisfação.

O processo de satisfação dos pedidos dos compradores num ambiente *omnichannel* é complexo devido aos inúmeros pontos de contacto, devendo os retalhistas ser metódicos na verificação precisa dos pedidos dos compradores, de modo a aumentar a sua satisfação, sendo que possibilitar o acesso a informação conveniente durante as atividades de compra aumenta a satisfação do consumidor (Ghotbabadi et al., 2016; Lee, 2020). Como tal, a informação disponibilizada através da integração de canais é uma estratégia importante para os retalhistas satisfazerem os seus clientes (Baykal, 2020), pois os consumidores apreciam o acesso fácil a informação precisa (Broniarczyk & Griffin, 2014), o que impacta a experiência do comprador, contribuindo assim para a sua satisfação.

Zhao et al. (2023) identificam as vantagens-chave dos canais *online* (conveniência da pesquisa, conexão social e riqueza da informação gerada pelo consumidor) e as vantagens-chave dos canais *offline* (assistência da equipa de vendas, experiência direta com o produto e estética do *servicescape*), que influenciam a experiência do comprador *omnichannel*. Entende-se por *servicescape* o uso de evidências físicas para a criação do ambiente, tais

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

como, música, objetos inanimados, temperatura e evidências físicas como símbolos e letreiros (Bateson & Hoffman, 2016), ou seja, tudo aquilo que contribui para uma experiência sensorial.

Além disso, os autores Rahman et al. (2022) verificaram no seu estudo uma relação positiva entre a experiência *omnichannel* do cliente e a satisfação com o retalhista *omnichannel* no setor de bens de consumo. Enquanto Rodríguez-Torrico et al. (2020) defendem que quanto maior for a percepção do consumidor da interação *omnichannel* ser sem descontinuidade, maior é a sua satisfação na experiência com a empresa.

Posto isto, projeta-se a seguinte hipótese de investigação:

H5. *A experiência do comprador tem impacto positivo na satisfação do comprador em canais omnichannel.*

As experiências emocionais influenciam a intenção de lealdade de um comprador, sendo que a qualidade positiva ou negativa de cada experiência afeta diretamente a repetição da intenção de compra (Ou & Verhoef, 2017).

Para Cook (2014) os clientes de retalho *omnichannel* apresentam um conjunto diferente de comportamentos comparando com os clientes de retalho tradicional, sendo os primeiros mais informados, utilizam tecnologia e exigem mais dos retalhistas com quem desenvolvem negócios. Como tal, quando os clientes de retalho *omnichannel* encontram um retalhista que oferece a experiência que procuram, tornam-se consumidores leais e rentáveis, desde que, de um modo geral, a experiência seja mantida.

Os clientes, ao terem uma experiência agradável enquanto compram *online*, serão mais propensos a comprar ao mesmo retalhista no futuro, o que resulta numa intenção de compra repetida (Bilgihan, 2016). Os autores Rahmawati e Arifin (2022) defendem que uma melhor experiência do consumidor no contexto *omnichannel* tem um efeito benéfico na repetição da intenção de compra, consolidando a lealdade ao retalhista/marca *omnichannel*. Para estes autores uma emoção positiva durante a jornada do cliente pode aumentar a intenção de repetição de compra. Acresce o contributo de Rahman et al. (2022) que verificaram no seu

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

estudo uma relação positiva entre a experiência *omnichannel* e as intenções de lealdade do comprador no setor de bens de consumo. No estudo de Tyrväinen et al. (2020) foram confirmados os efeitos positivos da experiência do comprador no retalho *omnichannel* na repetição da intenção de compra e *word-of-mouth*. Neste sentido, estabelece-se a seguinte hipótese de investigação:

H6. *A experiência do comprador tem impacto positivo na lealdade em canais omnichannel.*

2.7.4. O impacto da percepção de valor na satisfação do comprador e lealdade

Os resultados cruciais do desempenho do relacionamento para as marcas de retalho foram identificados como satisfação e lealdade à marca (Carlson et al., 2019), estando a satisfação com a marca relacionada com a avaliação cognitiva do comprador com base em todas as experiências com a marca associadas à compra (Fazal-e-Hasan et al., 2018).

A percepção de valor promove o envolvimento do consumidor, originando melhores resultados na relação entre o consumidor e a marca, tais como satisfação, intenção de repetição de compra e compromisso do consumidor (Baek & Kim, 2022; Tian et al., 2022).

Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido refere-se à percepção de benefício concreto em relação ao custo associado ao receber um serviço. Para Rahman et al. (2022), a dimensão valor pretende medir as percepções dos clientes sobre o valor que obtêm com o sortido de produtos e preços oferecidos pelo retalhista *omnichannel* em todos os canais.

Os autores Zhao et al. (2023) identificam as vantagens-chave dos canais *online*, que se traduzem na redução dos custos de transação, e dos canais *offline*, que se traduzem principalmente em benefícios de experiência. Para estes autores, o efeito da interação entre as vantagens dos canais *offline* e *online* têm um impacto positivo na percepção de valor do comprador. Isto reforça a necessidade de combinar as vantagens complementares dos canais para potenciar a experiência holística *omnichannel* e a percepção de valor do comprador, otimizando os serviços do sistema *omnichannel* da empresa, o que pode contribuir para a satisfação do comprador.

O efeito sinérgico dos canais *online* e *offline* afetam positivamente a experiência de compra holística em toda a jornada do consumidor (Cui et al., 2022), originando uma percepção de valor do comprador mais elevada (Zhao et al., 2023). A percepção de valor do canal *online* de retalhistas que oferecem múltiplos canais afeta positivamente a satisfação do comprador (Carlson et al., 2015). No contexto *omnichannel* foi comprovada uma relação positiva entre a percepção de valor e a satisfação do cliente no setor bancário (Hamouda, 2019).

Neste sentido, desenvolve-se a seguinte hipótese de investigação:

H7. *A percepção de valor tem impacto positivo na satisfação do comprador em canais omnichannel.*

Os comportamentos de lealdade à marca, segundo Jahn e Kunz (2012), incluem dois componentes: lealdade atitudinal (desejo e compromisso do consumidor em manter um relacionamento) e lealdade comportamental (repetição de compra e *word-of-mouth*). Os compradores têm o poder de mudar a sua escolha de loja livremente e a custos cada vez mais baixos, permitindo-lhes comparar facilmente os produtos oferecidos por diferentes lojas (Molinillo et al., 2017), tornando-se crucial para os retalhistas a fidelização da sua carteira de clientes.

Os compradores pretendem maximizar as suas experiências de compra em todos os canais (Lee et al., 2021). Além disso, foi demonstrado que a percepção de valor do serviço tem um efeito positivo na fidelização no retalho *online* (Molinillo et al., 2017).

Neste sentido, para a implementação de uma estratégia *omnichannel* é fundamental compreender o que os compradores valorizam para reforçar a sua lealdade. No seu estudo, Chen et al. (2022) constataram que os compradores valorizam a questão da privacidade nos *websites*, o que afeta a personalização e se torna um fator crucial que influencia a lealdade dos compradores. Como tal, a forma como os compradores percebem o valor do serviço afeta diretamente o seu comportamento.

Segundo Lee et al. (2019) um cliente desenvolverá a lealdade a uma marca/retalhista *omnichannel*, tendo como base a sua avaliação sobre o investimento do retalhista e dos

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

ganhos previstos através das suas trocas. A percepção de valor motiva a intenção de recompra (Wang et al., 2017) e influencia significativamente a compra por impulso no retalho *omnichannel* (Pereira et al., 2023).

A utilização de aplicações do retalhista *omnichannel* aumenta significativamente a percepção do valor de compra para os clientes propensos a ofertas, existindo um efeito direto positivo entre a utilização da aplicação e a lealdade, também mediado pelos valores de compra utilitários e hedónicos (Flacandji & Vlad, 2022).

Os autores Natarajan e Veera Raghavan (2023) descobriram que a qualidade de serviço de uma loja física integrada num sistema *omnichannel* tem um impacto significativo no *word-of-mouth* (comportamento de lealdade comportamental), sendo que a percepção de valor do comprador exerce um efeito moderador positivo na relação entre as primeiras variáveis.

Uma integração de canais elevada pode resultar em satisfação e intenções de lealdade reforçadas (Lazaris et al., 2021).

Desta forma, define-se a seguinte hipótese de investigação:

H8. *A percepção de valor tem impacto positivo na lealdade em canais omnichannel.*

Tendo como base as hipóteses de investigação, desenvolveu-se o seguinte modelo de investigação:

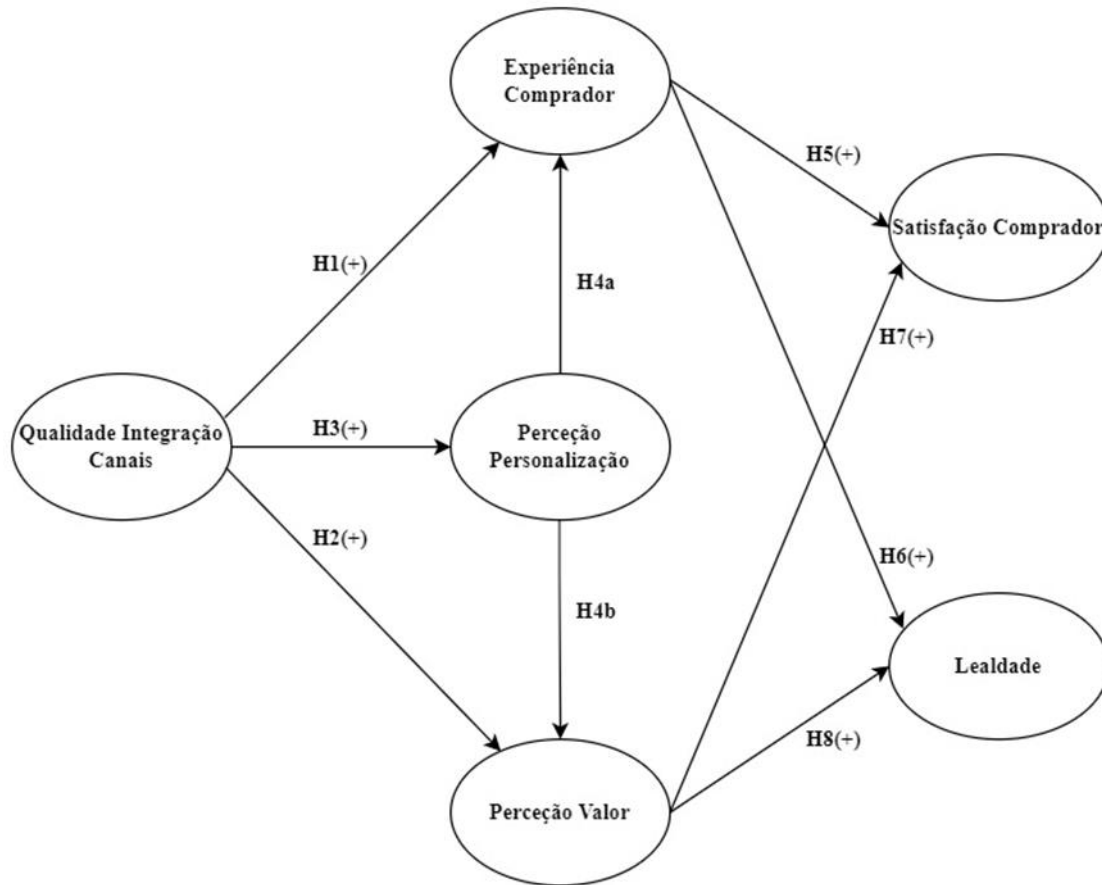


Figura 2.1. - Modelo de investigação

Fonte: elaboração própria

2.8. Conclusão do enquadramento teórico

No mundo digital atual, os compradores podem iniciar uma experiência de compra num canal, dar seguimento ao processo noutro canal e completar a compra num terceiro canal (Kazancoglu & Aydin, 2018). Os autores Lee et al. (2019) mencionam que muitas empresas adotaram uma estratégia de retalho *omnichannel* para se manterem competitivas no mercado. No entanto, a convergência de canais e o envolvimento dos consumidores em todos eles tornaram-se dos maiores desafios que as empresas enfrentam. Neste sentido, é necessário para as empresas compreenderem a relevância da qualidade de integração de canais num sistema *omnichannel* e, assim, aproveitarem as oportunidades proporcionadas pelas novas tecnologias e as possibilidades de personalização que oferecem, com o intuito de responderem às exigências e necessidades dos compradores, proporcionando-lhes

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

conveniência e contribuindo para uma experiência de compra superior e sem descontinuidade, aumentando a percepção de valor, o que conseqüentemente poderá gerar resultados no comportamento do consumidor, refletindo-se positivamente na satisfação e lealdade dos compradores a marcas/retalhistas *omnichannel*.

3. Metodologia

Neste capítulo, tendo em consideração os objetivos do estudo e o modelo conceptual, é apresentada a metodologia da recolha e tratamento de dados, incluindo os procedimentos adotados na elaboração e distribuição do questionário, sendo definida e caracterizada a amostra do estudo, bem como a operacionalização das variáveis em análise.

3.1. Metodologia da recolha de dados

Neste estudo empírico optou-se por uma abordagem de investigação com natureza confirmatória, descritiva, quantitativa e *cross-sectional*. Para Malhotra et al. (2017) este é um estudo estruturado e pré-planeado, com recurso a hipóteses de investigação e com o objetivo de quantificar os dados e análise estatística.

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário. Desta forma, foi utilizado um questionário *online*, através do Google Forms, para recolher dados primários (anexo A).

A população-alvo do estudo foi constituída por adultos compradores (maiores de 18 anos) residentes em Portugal e que utilizassem canais *online* e físicos de uma marca/retalhista nos últimos 12 meses. Na impossibilidade de examinar todos os membros de uma população inteira, optou-se por analisar um subconjunto de população, ou seja, uma amostra. Esta deve ser suficientemente grande para possibilitar a utilização de técnicas estatísticas adequadas para se testar as hipóteses e fazer inferências sobre a população-alvo do estudo. Assim, optou-se por uma amostra não aleatória, de conveniência e por *snowball*, totalizando 390 indivíduos.

O tamanho da amostra é adequado para a utilização do PLS-SEM (*partial least squares structural equation modeling*), visto que este método, conforme a literatura tem sugerido, pode ser aplicado em amostras pequenas (Rigdon et al., 2017). Além disso, são necessários 10 a 15 sujeitos para cada variável, a fim de garantir a existência de variabilidade ao estimar os parâmetros do modelo (Kline, 2016), e é recomendado um rácio de 5 inquiridos por item (Gorsuch & Venable, 1983), sendo ambos os critérios respeitados na amostra utilizada no

presente estudo. Pode-se considerar o PLS-SEM como uma técnica eficiente para estimar modelos que envolvam vários construtos (normalmente mais de 5) e relações, bem como vários indicadores por construto (habitualmente mais de 6), mesmo quando se utilizam amostras limitadas em tamanho (Sarstedt et al., 2014).

Antes da disponibilização do questionário foi realizado um pré-teste numa amostra de 20 indivíduos com o objetivo de, com base no seu feedback, efetuar melhorias no mesmo, seguindo o método de Fowler (2014). Neste sentido, foi solicitado aos participantes do pré-teste que fosse tido em atenção, na sua análise, a clareza da linguagem utilizada nas instruções e na redação das questões, a relevância das questões, a possibilidade de existirem frases ou palavras que pudessem ser consideradas tendenciosas e o formato do questionário. Desta forma, foi seguida a recomendação dos autores Malhotra et al. (2017) que indicam que os questionários devem passar por uma fase de pré-teste, recorrendo a indivíduos que apresentem um perfil semelhante à população-alvo do estudo, de forma a identificar e corrigir potenciais falhas no instrumento de recolha de dados.

Após a aplicação do pré-teste foram feitos pequenos ajustes ao questionário, nomeadamente no texto introdutório do mesmo, tendo em conta o feedback reunido dos participantes. Porém, não se verificou a necessidade de alterar as escalas definidas para medir as variáveis.

O questionário foi composto por uma breve introdução, 3 perguntas de controlo para apurar se os participantes faziam parte da população-alvo do estudo, além das questões para medir as variáveis em estudo. Neste sentido, foi pedido aos inquiridos que indicassem à sua escolha uma marca/retalhista *omnichannel* a quem realizaram compras nos últimos 12 meses, quer na loja física, quer na loja *online* ou em outro canal para responderem ao questionário. Seguiam-se 54 perguntas, correspondentes aos itens para medir as variáveis em análise, adaptados de escalas previamente testadas por autores na literatura (tabela 3.3.). Por fim, o questionário tinha 8 questões (género, estado civil, situação de trabalho atual, idade, rendimento mensal líquido, número de pessoas do agregado familiar, nível de escolaridade e concelho de residência) com o objetivo de caracterizar o perfil dos inquiridos.

Na parte inicial do questionário foi apresentada uma definição genérica do conceito de *omnichannel* para integrar os respondentes na temática do estudo. Também foram referidos o anonimato e a inexistência de respostas certas ou erradas na participação no questionário,

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

procurando evitar enviesamentos e respostas consideradas socialmente como mais adequadas.

Para validar se os indivíduos pertenciam à população-alvo do estudo, através das perguntas de controlo, foi aplicado o critério dos inquiridos selecionarem uma marca/retalhista a quem efetuaram compras tanto *online* como em loja física nos últimos 12 meses. Posto isto, uma vez que, os inquiridos selecionam uma marca/retalhista para responder ao questionário, existe um enviesamento. No entanto, tendo em consideração os objetivos do estudo em analisar o impacto da qualidade de integração de canais, bem como as percepções e experiência dos compradores, na satisfação e lealdade a canais *omnichannel*, foi necessário aplicar este critério para assegurar que todos os participantes tinham experiência em utilizar os vários canais da marca/retalhista, sendo capazes de proporcionar *insights* valiosos sobre aos fatores que influenciam a sua experiência como compradores *omnichannel* (Hossain et al., 2020).

O questionário foi disseminado através das redes sociais (Facebook, Instagram e WhatsApp) do investigador, recorrendo ao efeito *snowball*, sendo os inquiridos encorajados a partilhar o questionário no seu círculo de contactos, fomentando a partilha em cadeia para atingir um número elevado de respondentes (Baltar & Brunet, 2012). A recolha de dados ocorreu entre maio e junho de 2023.

3.2. Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é constituída por adultos residentes em Portugal que compram a marca(s)/retalhista(s) *omnichannel*. Como condição, era necessário que tivessem realizado pelo menos 1 compra tanto na loja *online* como na loja física da marca/retalhista por eles selecionada para responderem ao questionário.

Foram obtidas 556 respostas, das quais foram excluídas 166 por não passarem às perguntas de controlo, mencionarem uma marca/retalhista não identificável, terem indicado marcas/retalhistas sem loja física em Portugal (exemplo: Amazon) ou sem loja *online* em Portugal (exemplo: Mercadona). Para além disso, foram eliminados os questionários em que foram indicadas mais do que uma marca/retalhista, impossibilitando que o questionário fosse respondido tendo apenas em mente a experiência com uma marca/retalhista em específico.

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na perceção de valor e experiência do comprador, mediado pela perceção de personalização

Também foram eliminados os questionários que não apresentaram variância nas respostas. Desta forma, foram consideradas válidas 390 respostas.

Como tal, a dimensão da amostra é de 390 indivíduos, sendo 49,5% pertencentes ao género feminino e 50,5% ao masculino. Destaca-se que 41,5% dos respondentes encontram-se na faixa etária entre 30 e 39 anos, e que 37,2% possuem entre 18 e 29 anos. Além disso, 66,9% dos inquiridos identificaram o estado civil solteiro, sendo que 40,3% dos inquiridos mencionaram o agregado familiar constituído por 1 elemento. Ainda podemos destacar que 60,3% dos inquiridos possuem o nível de escolaridade de ensino superior, 62,3% indicaram um rendimento mensal líquido entre 751€ a 1500€, e 77,2% encontram-se na situação de trabalho empregado(a) no período em que ocorreu a recolha de dados.

Em relação ao concelho de residência, optou-se por agrupar os dados por distrito para facilitar a sua interpretação. Destaca-se que 52,6% dos inquiridos habitam no distrito de Leiria, 16,2% no distrito de Lisboa e 6,9% no distrito de Santarém, sendo que os restantes inquiridos habitam nos distritos de Aveiro, Braga, Coimbra, Évora, Faro, Região Autónoma dos Açores, Setúbal, Porto e Viseu.

Na seguinte tabela (3.1.) apresenta-se o perfil sociodemográfico da amostra com maior detalhe.

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na perceção de valor e experiência do comprador, mediado pela perceção de personalização

Tabela 3.1. - Perfil sociodemográfico dos inquiridos

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	193	49,5%
	Masculino	197	50,5%
Idade	Entre 18 e 29 anos	145	37,2%
	Entre 30 e 39 anos	162	41,5%
	Entre 40 e 49 anos	57	14,6%
	Entre 50 e 65 anos	26	6,7%
	Mais de 65 anos	0	0%
Estado civil	Solteiro(a)	261	66,9%
	Casado(a)/União de facto	114	29,2%
	Divorciado(a)	14	3,6%
	Viúvo(a)	1	0,3%
Número de pessoas do agregado familiar	1	157	40,3%
	2	105	26,9%
	3	63	16,2%
	4	57	14,6%
	5	6	1,5%
	6 ou mais	2	0,5%
Nível de escolaridade	Ensino Básico	7	1,8%
	Ensino Secundário	148	37,9%
	Ensino Superior	235	60,3%
Rendimento mensal líquido	Até 750€	83	21,3%
	De 751€ a 1500€	243	62,3%
	De 1501€ a 2250€	34	8,7%
	De 2251€ a 3000€	12	3,1%
	Mais de 3000€	18	4,6%
Situação de trabalho atual	Empregado(a)	301	77,2%
	Desempregado(a)	11	2,8%
	Empreendedor/Empresário(a)	36	9,2%
	Reformado(a)	1	0,3%
	Estagiário(a)	3	0,8%
	Estudante	28	7,2%
	Outro(a)	10	2,6%
Distrito de residência	Aveiro	19	4,9%
	Braga	8	2,1%
	Coimbra	17	4,4%
	Évora	4	1,0%
	Faro	6	1,5%
	Leiria	205	52,6%
	Lisboa	63	16,2%
	Porto	21	5,4%
	Região Autónoma dos Açores	3	0,8%
	Santarém	27	6,9%
	Setúbal	13	3,3%
	Viseu	4	1,0%

Fonte: elaboração própria

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Entre os 390 inquiridos foram identificadas 48 marcas/retalhistas que operam nos canais *online* e físico, desenvolvendo esforços para oferecer aos seus clientes um serviço *omnichannel*. A maioria dos respondentes escolheram, em primeiro lugar, a marca/retalhista Zara, sendo mencionada 105 vezes, o que corresponde a 27% dos inquiridos. De seguida, em segundo lugar, surge a marca/retalhista Worten com 70 menções, o que equivale a 18% dos respondentes e, em terceiro, a marca/retalhista Continente com 45 indicações, correspondendo a 11,5% dos participantes do estudo. Como tal, a amostra recolhida revela uma variabilidade de resultados, não condicionando as respostas a um número reduzido de marcas/retalhistas *omnichannel*.

Em relação ao número de compras realizadas anualmente na marca/retalhista selecionada, destaca-se que 28,5% dos inquiridos fazem 6 ou mais compras *online* e 40,5% em lojas físicas. Na tabela seguinte (3.2.), pode-se observar a distribuição das compras entre o canal *online* e o *offline* na amostra em estudo.

Tabela 3.2. - Número de compras realizadas anualmente em loja *online* e em loja física

Loja <i>online</i>			Loja física		
Compras	Frequência	Percentagem	Compras	Frequência	Percentagem
1	47	12,1%	1	33	8,5%
2	88	22,6%	2	56	14,4%
3	75	19,2%	3	76	19,5%
4	46	11,8%	4	34	8,7%
5	23	5,9%	5	33	8,5%
6 ou mais	111	28,5%	6 ou mais	158	40,5%

Fonte: elaboração própria

3.3. Operacionalização das variáveis

Para analisar as variáveis do estudo, que não são diretamente observáveis, ou seja, tratam-se de variáveis latentes, foram utilizadas escalas multi-item com questões fechadas, medidas numa escala de Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. Estas escalas foram testadas e validadas por autores mencionados na revisão da literatura, traduzidas para Português, sendo ligeiramente adaptadas ao presente estudo.

No contexto do tema *omnichannel*, a variável qualidade de integração de canais tem sido medida como uma variável de segundo grau (Lee et al., 2019; Shen et al., 2018) e de terceiro grau (Hossain et al., 2020), representando um construto hierárquico ou variável de ordem superior, sendo este um conceito geral que é representado ou constituído pelas suas dimensões (Becker et al., 2012).

Neste trabalho, optou-se por um modelo de medidas de terceira ordem (tabela 3.3.), seguindo Hossain et al. (2020) com algumas adaptações, tomando por base o estudo de Shen et al. (2018). Assim, na dimensão consistência da informação da variável de segunda ordem consistência do conteúdo, associada à variável de terceira ordem qualidade de integração de canais, além dos itens dos autores Hossain et al. (2020), foram adotados os itens de Shen et al. (2018) por considerar-se que ambas as escalas são relevantes e contribuem para o enriquecimento do presente estudo. Apenas não foi adotado o item “the information is consistent across different channels” de Shen et al. (2018), uma vez que o item “de uma forma geral, a informação através dos múltiplos canais da marca/retalhista é consistente”, adaptado de Hossain et al. (2020), aborda a mesma temática. Importa ainda referir que os itens adaptados de Shen et al. (2018) na dimensão consistência da informação do presente estudo, originalmente pertencem à dimensão consistência do conteúdo. Porém, no estudo de Hossain et al. (2020), é adotada a variável de segunda ordem denominada de consistência do conteúdo com as dimensões consistência da informação e integração de dados de transação. Daí que, no presente estudo, foram associados os itens de Shen et al. (2018) e Hossain et al. (2020) para medir a dimensão consistência da informação.

Na tabela abaixo (3.3.), estão apresentados os itens das escalas originais para cada uma das variáveis, bem como a sua tradução e adaptação para o presente estudo.

Tabela 3.3. - Operacionalização das variáveis em estudo: Qualidade de integração de canais

3ª ordem construído formativo autores	2ª ordem construído reflexivo	1ª ordem construído reflexivo	Itens originais	Código	Itens traduzidos/adaptados
Qualidade de integração de canais adaptado de Hossain et al. (2020); Shen et al. (2018) *	Configuração do serviço por canal	Amplitude de escolha de canais	The bank offers me multiple channels to access its services.	QCCSAC1	A marca/retalhista oferece-me vários canais para aceder aos seus produtos/serviços.
			I can choose among a range of channels when dealing with the bank.	QCCSAC2	Eu posso escolher entre uma variedade de canais para lidar com a marca/retalhista.
			I can always use some other channels when I cannot access a certain channel of the bank.	QCCSAC3	Eu posso usar sempre outros canais quando não consigo aceder a um determinado canal da marca/retalhista.
		Transparência dos canais	I am aware of the service features provided by the bank's multiple channels (website, physical branch and mobile app).	QCCSTC1	Estou ciente das funcionalidades de serviço oferecidas pelos diversos canais da marca/retalhista (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).
			I know how to utilize the features of the bank's multiple channels to meet my needs (website, physical branch and mobile app).	QCCSTC2	Eu sei utilizar as funcionalidades dos múltiplos canais da marca/retalhista de acordo com as minhas necessidades (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).
			The bank informed me well about various features of their multiple channels (website, physical branch and mobile app).	QCCSTC3	A marca/retalhista informou-me bem sobre os vários recursos de seus múltiplos canais (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).
		Adequação dos canais	The bank does not force me to use a specific channel for a specific purpose.	QCCSAD1	A marca/retalhista não me força a usar um canal específico para um propósito específico.
			Services provided through the bank's different channels are appropriate for those channels.	QCCSAD2	Os serviços/produtos providenciados através dos diferentes canais da marca/retalhista são apropriados para esses canais.
		Consistência do conteúdo	Consistência da informação	The bank provides consistent information about its service features across multiple channels (website, mobile app and physical branch).	QCCCCI1
	The bank provides consistent information about its service fees across multiple channels (website, mobile app and physical branch).			QCCCCI2	A marca/retalhista fornece informação consistente sobre preços e taxas de serviço através de múltiplos canais (loja <i>online</i> , aplicação móvel, loja física, etc.).
	The bank provides consistent information about its promotional offers across multiple channels (website, mobile app and physical branch).			QCCCCI3	A marca/retalhista fornece informação consistente sobre as suas ofertas promocionais através de múltiplos canais (loja <i>online</i> , aplicação móvel, loja física, etc.).
	I receive the same response through different channels. *			QCCCCI4	Eu recebo a mesma resposta através dos diferentes canais. *
	When I interact with one channel, my interactions with other channels are always taken into account. *			QCCCCI5	Quando interajo com um canal, as minhas interações com outros canais são sempre tidas em conta. *
	Overall, information across the bank's multiple channels is consistent.			QCCCCI6	De uma forma geral, a informação através dos múltiplos canais da marca/retalhista é consistente.

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

	Integração de dados de transação	After making a transaction, my transaction data are updated in all the channels of the bank (website, mobile app, physical branch).	QCCCID1	Após efetuar uma transação, os meus dados de transação são atualizados em todos os canais da marca/retalhista (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).	
		The bank keeps a history of transactions that I make through its different channels.	QCCCID2	A marca/retalhista mantém um histórico de transações que faço através dos seus diferentes canais.	
		When I make a transaction through one channel (physical branch, website or mobile app), I can keep track of it through another channel of the bank.	QCCCID3	Quando faço uma transação/compra através de um canal (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.), posso acompanhar a transação/compra através de outro canal da marca/retalhista.	
		Regardless of the channel I use, the bank is aware of my past transactions with them.	QCCCID4	Independentemente do canal que eu utilize, a marca/retalhista está ciente das minhas transações com ela.	
	Consistência do processo	Consistência da imagem	The bank's brand name, slogan, and logo are consistent across all its channels (website, mobile app and physical branch).	QCCPCI1	A marca, o slogan e o logotipo do retalhista são consistentes em todos os seus canais.
			I have a consistent impression of the bank regardless of the channel I use.	QCCPCI2	Tenho uma impressão consistente da marca/retalhista independentemente do canal que utilizo.
			The bank maintains a consistent brand image through all its channels (website, mobile app and physical branch).	QCCPCI3	O retalhista mantém uma imagem de marca consistente através de todos os seus canais.
		Consistência do sistema	All the channels (website, mobile app and physical branch) of the bank are easy to use.	QCCPCS1	Todos os canais da marca/retalhista são fáceis de usar.
			All the channels (website, mobile app and physical branch) of the bank has a flexible system to meet my needs.	QCCPCS2	Todos os canais da marca/retalhista têm um sistema flexível para satisfazer as minhas necessidades.
			The service experience is consistent across all the channels of this bank (website, mobile app and physical branch).	QCCPCS3	A experiência do serviço é consistente em todos os canais da marca/retalhista.
	Garantia de qualidade	Segurança	All the channels of the bank have adequate security features.	QCQGS1	Todos os canais da marca/retalhista têm funcionalidades de segurança adequadas.
			I feel secure about using this bank's multiple channels.	QCQGS2	Eu sinto-me seguro(a) em utilizar os vários canais da marca/retalhista.
		Privacidade	My personal information across various channels of the bank (website, mobile app and physical branch) is protected.	QCQGP1	A minha informação pessoal está protegida nos diferentes canais da marca/retalhista.
My personal information across various channels of the bank (website, mobile app and physical branch) is not shared with others.			QCQGP2	A minha informação pessoal nos diferentes canais não é partilhada com outros.	
My financial information across various channels of the bank (website, mobile app and physical branch) is not shared with others.			QCQGP3	A minha informação financeira nos diferentes canais não é partilhada com outros.	
Acessibilidade de recuperação de serviço		If there is any service problem, I can use multiple channels of the bank to report service failure. (e.g., website, telephone, mobile app, in-person).	QCQGRS1	Se houver algum problema de serviço, posso utilizar os múltiplos canais da marca/retalhista para comunicar falhas de serviço. (Por exemplo: loja <i>online</i> , telefone, aplicação móvel, loja física).	
		The bank provides the means whereby I can voice my complaints.	QCQGRS2	A marca/retalhista fornece os meios através dos quais posso expressar as minhas queixas.	

Fonte: elaboração própria

A experiência do comprador foi medida como variável de segunda ordem, composta por duas dimensões (tabela 3.4.), conforme o procedimento e a escala adotada do estudo de Gao et al. (2021).

Tabela 3.4. - Operacionalização das variáveis em estudo: Experiência do comprador

2ª ordem construto formativo autores	1ª ordem construto reflexivo	Itens originais	Código	Itens traduzidos/adaptados
Experiência do comprador adaptado de Gao et al. (2021)	Experiência cognitiva do comprador	If I were planning to buy a product, this retailer's omnichannel service would help me to make a better decision.	ECC1	Se eu estivesse a planejar comprar um produto, o serviço <i>omnichannel</i> desta marca/ retalhista ajudar-me-ia a tomar uma decisão melhor.
		Using this retailer's omnichannel service provides information that would be helpful in buying a product.	ECC2	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> desta marca/retalhista fornece informações que seriam úteis na compra de um produto.
		If I were planning to buy a product, this retailer's omnichannel service would help me to find what I was looking for.	ECC3	Se eu estivesse a planejar comprar um produto, o serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista ajudar-me-ia a encontrar o que eu estou à procura.
		Using this retailer's omnichannel service gives me more information about products, price, and promotion.	ECC4	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista dá-me mais informações sobre produtos, preços e promoções.
	Experiência afetiva do comprador	Using this retailer's omnichannel service provides entertainment.	EAC1	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista proporciona entretenimento.
		Using this retailer's omnichannel service is pleasurable.	EAC2	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista é agradável.
		This retailers' omnichannel service induces feelings and sentiments.	EAC3	O serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista induz sentimentos.

Fonte: elaboração própria

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

As variáveis satisfação do comprador (Cattapan & Pongsakornrunsilp, 2022), lealdade (Rahman et al., 2022), percepção de personalização e percepção de valor (Alang & Nguyen, 2022) são variáveis reflexivas e de primeira ordem (tabela 3.5.).

Tabela 3.5. - Operacionalização das variáveis em estudo: Percepção de valor, satisfação do comprador, lealdade e percepção de personalização

1ª ordem reflexivo autores	Itens originais	Código	Itens traduzidos/adaptados
Percepção de valor adaptado de Alang e Nguyen (2022)	The omnichannel system creates positive value for its customers.	PV1	O sistema <i>omnichannel</i> cria valor positivo para os seus clientes.
	Making purchases through an omnichannel system is an efficient way to manage my time.	PV2	Fazer compras através de um sistema <i>omnichannel</i> é uma forma eficiente de gerir o meu tempo.
	Making purchases through an omnichannel system is quick and easy.	PV3	Fazer compras através de um sistema <i>omnichannel</i> é rápido e fácil.
	Making purchases through an omnichannel system is enjoyable.	PV4	Fazer compras através de um sistema <i>omnichannel</i> é agradável.
Satisfação do comprador adaptado de Cattapan e Pongsakornrunsilp (2022)	I am satisfied with the products and services of the omnichannel retailer.	SC1	Estou satisfeito com os produtos e serviços da marca/retalhista <i>omnichannel</i> .
	The omnichannel retailer successfully convinced me.	SC2	O retalhista <i>omnichannel</i> convenceu-me com sucesso.
	The omnichannel retailer has met my expectations.	SC3	O retalhista <i>omnichannel</i> satisfaz as minhas expectativas.
	The omnichannel retailer has offered me exactly what I need.	SC4	O retalhista <i>omnichannel</i> ofereceu-me exatamente o que eu precisava.
	The omnichannel retailer provided me with good experiences.	SC5	O retalhista <i>omnichannel</i> proporcionou-me boas experiências.
Lealdade adaptado de Rahman et al. (2022)	I would consider buying more from XYZ.	L1	Eu considero comprar mais da marca/retalhista <i>omnichannel</i> .
	I would rather buy from XYZ than from another retailer.	L2	Prefiro comprar a esta marca/retalhista <i>omnichannel</i> do que a outro retalhista.
	I intend to use XYZ again.	L3	Pretendo utilizar novamente esta marca/retalhista <i>omnichannel</i> .
Percepção de personalização adaptado de Alang e Nguyen (2022)	Shopping suggestions are offered based on purchase history and personal information across multiple channels.	PP1	Sugestões de compra são oferecidas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.
	Price discounts are offered based on purchase history and personal information across multiple channels.	PP2	São oferecidos descontos nos preços com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.
	Online pages are customized based on purchase history and personal information across multiple channels.	PP3	As páginas <i>online</i> são personalizadas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.
	Client-specific rewards are offered based on purchase history and personal information across multiple channels.	PP4	Recompensas específicas para o cliente são oferecidas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.

Fonte: elaboração própria

3.4. Metodologia de tratamento de dados

Os dados recolhidos resultaram numa base de dados que, após ser limpa, foi processada inicialmente usando o *software* de análise estatística IBM SPSS 28.0 (Statistical Package for Social Sciences). Em primeiro lugar, efetuou-se a análise descritiva das variáveis em estudo e do perfil sociodemográfico dos respondentes. De seguida, desenvolveu-se a análise fatorial para verificar a existência de *Common Method Biases* (Podsakoff et al., 2003), em que foi possível validar que o primeiro fator explica apenas 13,987% da variância total explicada (anexo B).

Além disso, o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresenta o valor de 0,929 e o teste de esfericidade de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 (anexo B). O teste KMO permite verificar se a amostra é adequada (Malhotra et al., 2017) e representa o grau de correlação entre as variáveis, sendo o seu valor estabelecido entre 0 e 1, em que um valor aproximado de 1 indica que a análise fatorial deve produzir fatores distintos e confiáveis (Field, 2009).

Desta forma, estando reunidas as condições, deu-se seguimento ao estudo do modelo de medidas com recurso à análise da fiabilidade e validade das escalas empregues, estando os resultados apresentados no próximo capítulo. As hipóteses de investigação foram testadas com recurso ao *software* SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022), utilizando modelos de equações estruturais, mais concretamente o PLS-SEM, sendo esta uma metodologia de análise de dados bastante utilizada nas mais variadas áreas por investigadores (Hair et al., 2019b; van Riel et al., 2017), que lida facilmente com medidas reflexivas e formativas (Ringle et al., 2012) e para estimar modelos com variáveis hierárquicas (Becker et al., 2012; Sarstedt et al., 2019). Os resultados serão expostos e discutidos no capítulo seguinte.

3.5. Síntese

Para proporcionar uma visão geral, a metodologia aplicada no presente estudo encontra-se esquematizada na seguinte tabela (tabela 3.6.).

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Tabela 3.6. - Tabela síntese da metodologia aplicada no estudo

Tipo de estudo	Quantitativo, <i>cross-sectional</i> e de natureza descritiva e conclusiva
Instrumento de recolha de dados	Questionário <i>online</i> disseminado através do Google Forms
Operacionalização das variáveis em estudo	54 itens de escalas previamente testadas na literatura (Alang & Nguyen, 2022; Cattapan & Pongsakornrunsilp, 2022; Gao et al., 2021; Hossain et al., 2020; Rahman et al., 2022; Shen et al., 2018) numa escala de Likert de 5 pontos
Técnica de amostragem	Não aleatória, de conveniência e <i>snowball</i>
Amostra da investigação	Adultos compradores e residentes em Portugal que utilizem diversos canais <i>omnichannel</i> de uma marca/retalhista (Dimensão: 390)
Período de recolha de dados	Mai e junho de 2023
Análise e tratamento de dados	IBM SPSS 28.0 e SmartPLS 4

Fonte: elaboração própria

4. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo, tendo por base as técnicas estatísticas consideradas adequadas para alcançar os objetivos definidos, bem como a sua interpretação e discussão, com recurso à teoria utilizada para a fundamentação desta investigação.

Neste sentido, para testar as hipóteses de investigação recorreu-se a modelos de equações estruturais, mais concretamente, o PLS-SEM, com a utilização do *software* SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022), sendo esta técnica analítica bastante utilizada por investigadores das mais variadas áreas (Hair et al., 2019b; van Riel et al., 2017). O PLS-SEM é uma ferramenta de análise de dados multivariada muito recomendada para estimar modelos complexos de relações causa-efeito com muitos construtos e indicadores, que permite avaliar diversas configurações diferentes, sendo também aconselhada em cenários exploratórios e quando existem construtos formativos e variáveis de ordem superior no modelo (Cepeda-Carrion et al., 2019; Hair et al., 2019b; Rigdon et al., 2017; Ringle et al., 2012).

Segundo Hair et al. (2019b) os resultados devem ser analisados e interpretados em três fases: análise da fiabilidade e validade do modelo de medidas, avaliação do modelo estrutural, e interpretação e discussão dos resultados, sendo que o PLS-SEM permite estimar os parâmetros dos modelos de medição (validade convergente e discriminante das escalas) e do modelo estrutural (ligações entre os construtos) em simultâneo (Lowry & Gaskin, 2014).

A construção adequada e válida do modelo de medidas e a estimativa dos *path coefficients* no modelo estrutural são condições necessárias para que os estudos produzam resultados precisos, significativos e úteis, sendo que os resultados de modelos calculados de forma incorreta podem levar a conclusões teóricas incorretas e a implicações práticas igualmente equivocadas (van Riel et al., 2017).

Neste estudo, uma vez que existem dois construtos de ordem superior, ou seja, construtos hierárquicos, nomeadamente a qualidade de integração de canais e a experiência do comprador, foram seguidas as indicações de Sarstedt et al. (2019), sendo o modelo do tipo reflexivo-formativo. Neste caso, os construtos de ordem inferior são construtos medidos de forma reflexiva que não compartilham uma causa comum, mas formam um conceito geral (Chin, 1998).

Os construtos hierárquicos não são medidos por meio de indicadores, mas sim por meio de outros construtos (van Riel et al., 2017). O uso destes construtos tem ganho popularidade, visto que reduzem a complexidade do modelo, sendo necessário estimar menos relações (Becker et al., 2012). Desta forma, optou-se pela utilização da abordagem de duas etapas para minimizar o enviesamento dos parâmetros nas relações do modelo estrutural (Sarstedt et al., 2019). Se os investigadores estiverem interessados nos caminhos para e a partir do construto de ordem superior, a abordagem de duas etapas é mais útil (van Riel et al., 2017). É importante referir que um requisito fundamental para definir e operacionalizar construtos multidimensionais é que estes devem ser derivados da teoria, sendo que a teoria deve indicar o número de dimensões e a sua relação com o construto de ordem superior (Becker et al., 2012).

Ao testar o modelo, verificaram-se alguns problemas na convergência dos construtos da variável de terceira ordem qualidade de integração de canais, nomeadamente, nas dimensões amplitude de escolha de canais e adequação dos canais (pertencentes ao construto de segunda ordem denominado configuração do serviço por canal), na integração de dados de transação (referente ao construto de segunda ordem consistência do conteúdo), na consistência da imagem (pertencente à variável de segunda ordem consistência do processo), e na privacidade e acessibilidade de recuperação de serviço (correspondentes ao construto de segunda ordem garantia de qualidade), motivo pelo qual foram abandonados e se procedeu a uma nova análise de consistência e validade das medidas sobranes, que será apresentada neste capítulo. Pela mesma razão, também foram abandonos itens de algumas variáveis, mais especificamente, QCCSTC3 da transparência dos canais, QCCCCI4, QCCCCI5 e QCCCCI6 da consistência da informação.

Portanto, uma vez que se pretendia trabalhar com a variável qualidade de integração de canais, foi analisado o contributo de cada dimensão para esta variável, e assim, verificar as dimensões que neste estudo estão de facto a medir a qualidade de integração de canais, tendo sido abandonadas as dimensões que prejudicavam a convergência do modelo. Este processo é natural para a purificação e simplificação das escalas. Neste sentido, embora algumas variáveis de primeira ordem tenham sido abandonadas por opção, uma vez que não convergiam no modelo, todos os construtos de segunda ordem pertencentes à variável qualidade de integração de canais continuaram presentes, tendo apenas sido abandonadas algumas das suas dimensões referidas anteriormente.

A escala utilizada para avaliar a qualidade de integração de canais como variável de terceira ordem foi testada pelos autores Hossain et al. (2020) numa empresa do setor bancário. No entanto, neste estudo, foi aplicada a múltiplas marcas/retalhistas dos mais variados setores, motivo que poderá ter contribuído para os problemas de convergência do modelo. Além disso, é importante considerar que produtos de alto e baixo envolvimento poderão desencadear resultados diferentes. Posto isto, neste estudo, o construto qualidade de integração de canais passou a ser abordado como uma variável de segunda ordem à semelhança dos autores Shen et al. (2018) e Lee et al. (2019). Segundo van Riel et al. (2017), na literatura científica podem existir construtos hierárquicos que não são sustentáveis, sendo necessário responder à questão de investigação sobre a sua utilidade e existência. Para Law et al. (1998) um conceito teórico não é caracterizado por si só como sendo um construto multidimensional ou unidimensional, visto que geralmente pode ser operacionalizado de ambas as maneiras.

Desta forma, dos 54 itens originais, foram desconsiderados 21, ficando 33 itens para análise. As variáveis e itens abandonados encontram-se sublinhados a cinzento nas tabelas 4.1., 4.2. e 4.3.

Nas próximas secções são apresentados os resultados finais do estudo. Em primeiro lugar é avaliada a qualidade do modelo de medidas e, de seguida, é analisado o modelo estrutural. Para finalizar, são analisados e discutidos os resultados obtidos nesta investigação.

4.1. Modelo de medidas

Segundo Hill e Hill (2009), não se considera adequado retirar conclusões a partir de medidas que não apresentem uma fiabilidade adequada. Desta forma, para a realização de uma correta análise dos resultados, procedeu-se a uma avaliação prévia da credibilidade das escalas utilizadas para medir e operacionalizar as variáveis em estudo.

Segundo as indicações de Sarstedt et al. (2019), devem ser aplicados os critérios padrão para a avaliação do modelo de medidas das componentes de ordem inferior pertencentes aos construtos de ordem superior.

O modelo de medidas reflexivo foi avaliado seguindo as recomendações de Hair et al. (2019b), segundo as quais, deve-se começar por analisar os *loadings*, de seguida o critério de fiabilidade composta, o alpha de Cronbach, a variância média extraída (AVE), e o HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*). Como tal, para validar a fiabilidade da consistência interna foi analisado o alpha de Cronbach e a fiabilidade composta. Para verificar a validade convergente foram avaliados os *loadings* individuais dos itens e a variância média extraída (AVE). Enquanto que, para confirmar a validade discriminante foram utilizados o HTMT e o critério de Fornell e Larcker.

O primeiro passo na avaliação do modelo de medidas reflexivo, segundo Hair et al. (2019b), é a análise dos *loadings* de cada indicador, estabelecendo que o valor deve ser acima de 0,708 para garantir a fiabilidade aceitável de cada item. Verificando os resultados, pode-se concluir que todos os itens utilizados para o estudo cumprem com o critério, tendo *loadings* com valores que variam entre 0,812 e 0,953. As seguintes tabelas (tabela 4.1., tabela 4.2., e tabela 4.3.) apresentam os *loadings* de cada um dos itens.

Tabela 4.1. - Escala da variável qualidade de integração de canais

3ª ordem construído formativo autores	2ª ordem construído reflexivo	1ª ordem construído reflexivo	Código	Loading	Média	Desvio-padrão	Itens traduzidos/adaptados
Qualidade de integração de canais adaptado de Hossain et al. (2020) e Shen et al. (2018)	Configuração do serviço por canal	Amplitude de escolha de canais	QCCSAC1				A marca/retalhista oferece-me vários canais para aceder aos seus produtos/serviços.
			QCCSAC2				Eu posso escolher entre uma variedade de canais para lidar com a marca/retalhista.
			QCCSAC3				Eu posso usar sempre outros canais quando não consigo aceder a um determinado canal da marca/retalhista.
		Transparência dos canais	QCCSTC1	0,933	4,067	0,857	Estou ciente das funcionalidades de serviço oferecidas pelos diversos canais da marca/retalhista (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).
			QCCSTC2	0,938	4,138	0,836	Eu sei utilizar as funcionalidades dos múltiplos canais da marca/retalhista de acordo com as minhas necessidades (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).
			QCCSTC3				A marca/retalhista informou-me bem sobre os vários recursos de seus múltiplos canais (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).
		Adequação dos canais	QCCSAD1				A marca/retalhista não me força a usar um canal específico para um propósito específico.
			QCCSAD2				Os serviços/produtos providenciados através dos diferentes canais da marca/retalhista são apropriados para esses canais.
		Consistência do conteúdo	Consistência da informação	QCCCCI1	0,840	3,977	0,839
	QCCCCI2			0,892	4,005	0,856	A marca/retalhista fornece informação consistente sobre preços e taxas de serviço através de múltiplos canais (loja <i>online</i> , aplicação móvel, loja física, etc.).
	QCCCCI3			0,869	4,108	0,780	A marca/retalhista fornece informação consistente sobre as suas ofertas promocionais através de múltiplos canais (loja <i>online</i> , aplicação móvel, loja física, etc.).
	QCCCCI4						Eu recebo a mesma resposta através dos diferentes canais. (Shen et al., 2018)
	QCCCCI5						Quando interajo com um canal, as minhas interações com outros canais são sempre tidas em conta. (Shen et al., 2018)
	QCCCCI6						De uma forma geral, a informação através dos múltiplos canais da marca/retalhista é consistente.

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

	Integração de dados de transação	QCCCID1				Após efetuar uma transação, os meus dados de transação são atualizados em todos os canais da marca/retalhista (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.).	
		QCCCID2				A marca/retalhista mantém um histórico de transações que faço através dos seus diferentes canais.	
		QCCCID3				Quando faço uma transação/compra através de um canal (loja <i>online</i> , loja física, aplicação móvel, etc.), posso acompanhar a transação/compra através de outro canal da marca/retalhista.	
		QCCCID4				Independentemente do canal que eu utilize, a marca/retalhista está ciente das minhas transações com ela.	
	Consistência do processo	Consistência da imagem	QCCPCI1				A marca, o slogan e o logotipo do retalhista são consistentes em todos os seus canais.
			QCCPCI2				Tenho uma impressão consistente da marca/retalhista independentemente do canal que utilizo.
			QCCPCI3				O retalhista mantém uma imagem de marca consistente através de todos os seus canais.
		Consistência do sistema	QCCPCS1	0,912	4,033	0,878	Todos os canais da marca/retalhista são fáceis de usar.
			QCCPCS2	0,945	3,995	0,862	Todos os canais da marca/retalhista têm um sistema flexível para satisfazer as minhas necessidades.
			QCCPCS3	0,913	4,010	0,847	A experiência do serviço é consistente em todos os canais da marca/retalhista.
	Garantia de qualidade	Segurança	QCQGS1	0,952	3,951	0,895	Todos os canais da marca/retalhista têm funcionalidades de segurança adequadas.
			QCQGS2	0,953	4,056	0,866	Eu sinto-me seguro(a) em utilizar os vários canais da marca/retalhista.
		Privacidade	QCQGP1				A minha informação pessoal está protegida nos diferentes canais da marca/retalhista.
			QCQGP2				A minha informação pessoal nos diferentes canais não é partilhada com outros.
			QCQGP3				A minha informação financeira nos diferentes canais não é partilhada com outros.
		Acessibilidade de recuperação de serviço	QCQGRS1				Se houver algum problema de serviço, posso utilizar os múltiplos canais da marca/retalhista para comunicar falhas de serviço. (Por exemplo: loja <i>online</i> , telefone, aplicação móvel, loja física).
QCQGRS2						A marca/retalhista fornece os meios através dos quais posso expressar as minhas queixas.	

Fonte: elaboração própria

Tabela 4.2. - Escala da variável experiência do comprador

2ª ordem construto formativo autores	1ª ordem construto reflexivo	Código	Loading	Média	Desvio-padrão	Itens traduzidos/adaptados
Experiência do comprador adaptado de Gao et al. (2021)	Experiência cognitiva do comprador	ECC1	0,855	3,728	0,908	Se eu estivesse a planear comprar um produto, o serviço <i>omnichannel</i> desta marca/ retalhista ajudar-me-ia a tomar uma decisão melhor.
		ECC2	0,915	3,877	0,817	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> desta marca/retalhista fornece informações que seriam úteis na compra de um produto.
		ECC3	0,922	3,887	0,776	Se eu estivesse a planear comprar um produto, o serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista ajudar-me-ia a encontrar o que eu estou à procura.
		ECC4	0,889	3,985	0,761	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista dá-me mais informações sobre produtos, preços e promoções.
	Experiência afetiva do comprador	EAC1	0,882	3,441	0,974	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista proporciona entretenimento.
		EAC2	0,852	3,844	0,777	A utilização do serviço <i>omnichannel</i> da marca/retalhista é agradável.
		EAC3	0,846	3,323	0,984	O serviço <i>omnichannel</i> da marca/ retalhista induz sentimentos.

Fonte: elaboração própria

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Tabela 4.3. - Escala das variáveis percepção de valor, satisfação do comprador, lealdade e percepção de personalização

1ª ordem reflexivo autores	Código	Loading	Média	Desvio- padrão	Itens traduzidos/adaptados
Percepção de valor adaptado de Alang e Nguyen (2022)	PV1	0,845	3,831	0,783	O sistema <i>omnichannel</i> cria valor positivo para os seus clientes.
	PV2	0,879	4,026	0,774	Fazer compras através de um sistema <i>omnichannel</i> é uma forma eficiente de gerir o meu tempo.
	PV3	0,909	4,038	0,765	Fazer compras através de um sistema <i>omnichannel</i> é rápido e fácil.
	PV4	0,901	3,959	0,803	Fazer compras através de um sistema <i>omnichannel</i> é agradável.
Satisfação do comprador adaptado de Cattapan e Pongsakornrungsilp (2022)	SC1	0,875	4,059	0,730	Estou satisfeito com os produtos e serviços da marca/retalhista <i>omnichannel</i> .
	SC2	0,894	3,864	0,804	O retalhista <i>omnichannel</i> convenceu-me com sucesso.
	SC3	0,919	3,913	0,763	O retalhista <i>omnichannel</i> satisfaz as minhas expectativas.
	SC4	0,892	3,862	0,805	O retalhista <i>omnichannel</i> ofereceu-me exatamente o que eu precisava.
	SC5	0,920	3,903	0,791	O retalhista <i>omnichannel</i> proporcionou-me boas experiências.
Lealdade adaptado de Rahman et al. (2022)	L1	0,933	4,010	0,844	Eu considero comprar mais da marca/retalhista <i>omnichannel</i> .
	L2	0,821	3,723	0,934	Prefiro comprar a esta marca/retalhista <i>omnichannel</i> do que a outro retalhista.
	L3	0,921	4,074	0,786	Pretendo utilizar novamente esta marca/retalhista <i>omnichannel</i> .
Percepção de personalização adaptado de Alang e Nguyen (2022)	PP1	0,812	3,749	0,944	Sugestões de compra são oferecidas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.
	PP2	0,869	3,349	1,175	São oferecidos descontos nos preços com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.
	PP3	0,879	3,562	1,040	As páginas <i>online</i> são personalizadas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.
	PP4	0,832	3,244	1,177	Recompensas específicas para o cliente são oferecidas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.

Fonte: elaboração própria

4.1.1. Análise da consistência interna e validade convergente

Aprovada a fiabilidade individual dos indicadores, segundo Hair et al. (2019b), o segundo passo consiste em analisar a consistência interna através da fiabilidade composta. Em relação ao índice da fiabilidade composta, o valor recomendado é de 0,7 (Bagozzi & Yi, 1988; Hair et al., 2019b; Hair et al., 2017). Como se pode verificar na tabela 4.4., todas as variáveis excedem o valor de referência da fiabilidade composta, o que significa que os itens correspondentes a cada um dos conceitos, à partida, medem de facto essas mesmas variáveis.

De seguida, procede-se à análise do alpha de Cronbach, cujo valor varia entre 0 e 1 (Malhotra et al., 2017). Considera-se satisfatório um valor acima de 0,7 (Hair et al., 2019a), critério cumprido por todas as variáveis em estudo, cujos valores variam entre 0,825 e 0,941. Isto demonstra que as escalas são fiáveis, existindo correlações entre os itens. Os autores Hair et al. (2017) afirmam que não são recomendados valores acima de 0,95, pois estes indicam que todas as variáveis estão a medir o mesmo fenómeno e, portanto, não são uma medida válida. Este critério também é respeitado por todas as variáveis em estudo. Os valores do alpha de Cronbach podem ser classificados como razoáveis ao situarem-se entre 0,7 e 0,8, como bons entre 0,8 e 0,9. Nesta última categoria incluem-se as variáveis consistência da informação, experiência afetiva do comprador, lealdade, percepção de personalização, segurança, e transparência dos canais. Além disso, valores superiores a 0,9 podem ser indicados como muito bons. Desta forma, os valores do alpha de Cronbach para as variáveis consistência do sistema, experiência cognitiva do comprador, percepção de valor, e satisfação do comprador podem ser considerados como muito bons.

O próximo passo consiste na análise da validade convergente. Segundo Barclay et al. (1995), a validade convergente implica que cada conceito partilhe mais variância com os seus indicadores do que com outras variáveis do modelo. Para a análise da validade convergente, Fornell e Larcker (1981) sugerem a utilização da variância média extraída (AVE), que mede a variância partilhada entre a variável e os seus itens, permitindo fazer a avaliação da validade convergente do modelo e verificar em que medida duas variáveis estão correlacionadas e como cada conceito converge para explicar a variância dos seus itens (Hair et al., 2019b). Para esta medida ser considerada aceitável, o seu valor deve ser igual ou superior a 0,5, indicando que o construto explica pelo menos 50% da variância dos seus itens (Fornell and Larcker 1981; Hair et al., 2017; Hair et al., 2019b). Pode-se afirmar que todos os construtos em estudo cumprem este pressuposto, uma vez que os valores encontram-se

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

entre 0,720 e 0,907, o que confirma a validade convergente das variáveis. Posto isto, segue-se com a validade discriminante dos conceitos.

Tabela 4.4. - Alpha de Cronbach, fiabilidade composta e variância média extraída (AVE) das variáveis de primeira ordem

Variáveis de primeira ordem	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilidade composta	Variância média extraída (AVE)
Consistência da informação	0,835	0,835	0,901	0,752
Consistência do sistema	0,914	0,914	0,946	0,853
Experiência afetiva do comprador	0,825	0,828	0,895	0,740
Experiência cognitiva do comprador	0,918	0,919	0,942	0,802
Lealdade	0,873	0,895	0,922	0,798
Percepção de personalização	0,872	0,882	0,911	0,720
Percepção de valor	0,907	0,907	0,935	0,782
Satisfação do comprador	0,941	0,942	0,955	0,810
Segurança	0,898	0,898	0,951	0,907
Transparência dos canais	0,857	0,858	0,933	0,875

Fonte: elaboração própria

4.1.2. Validade discriminante

Após a análise da validade convergente é necessário avaliar a validade discriminante, uma vez que estas se complementam. A validade discriminante permite comparar em que medida os itens utilizados para medir determinada variável se distinguem dos indicadores utilizados para medir os outros construtos do mesmo modelo, ou seja, o grau em que um construto é empiricamente distinto das outras variáveis no modelo (Hair et al., 2019b).

Para efetuar a validade discriminante, pode-se optar pelo critério de Fornell e Larcker (1981) para analisar as correlações entre as variáveis. Na matriz de correlações (tabela 4.5.), é

possível verificar as correlações existentes entre as diversas variáveis em estudo. Na diagonal, sublinhada a cinzento, estão apresentadas as raízes quadradas de AVE de cada uma das variáveis. Para que exista validade discriminante, os valores na diagonal devem ser obrigatoriamente superiores aos elementos fora da diagonal, nas linhas e colunas correspondentes (Fornell & Larcker, 1981; Shook et al., 2004). Ao analisar a tabela abaixo, é possível verificar que o critério de Fornell e Larcker (1981) foi respeitado por todas as variáveis em estudo.

Não foi considerada a validade discriminante entre a consistência da informação, a consistência do sistema, a segurança, a transparência dos canais e a sua variável de ordem superior qualidade de integração de canais, bem como, também não foi considerada entre a experiência afetiva do comprador, a experiência cognitiva do comprador e o seu construto de ordem superior experiência do comprador. Isto porque, é expectável que não exista validade discriminante entre os conceitos referidos anteriormente, visto que o modelo de medidas da variável de ordem superior repete os indicadores das suas respetivas variáveis de ordem inferior (Sarstedt et al., 2019).

Alguns autores indicam que a métrica do critério de Fornell e Larcker (1981) não é a mais adequada para analisar e avaliar a validade discriminante e sugerem como alternativa o HTMT (Hair et al., 2019b; Henseler et al., 2015), tendo sido também utilizado neste estudo para verificar a validade discriminante dos construtos.

Para o índice de correlações HTMT ser satisfatório é esperado que os construtos apresentem valores abaixo do valor de referência de 0,85 (Hair et al., 2019b; Henseler et al., 2015). Os resultados obtidos através do índice HTMT variam entre 0,271 e 0,730. Desta forma, tendo sido respeitado o valor de referência, pode-se afirmar que existe validade discriminante no modelo.

Como tal, ao analisar os resultados da validade discriminante, seguindo as indicações dos autores mencionados anteriormente, é possível validar que os critérios foram respeitados pelas variáveis em estudo, existindo validade discriminante entre os conceitos.

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Tabela 4.5. - Matriz de correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Consistência da informação	0,867	0,620	0,400	0,561	0,518	0,345	0,585	0,518	0,587	0,700
2. Consistência do sistema	0,541	0,924	0,472	0,489	0,431	0,372	0,503	0,550	0,673	0,546
3. Experiência afetiva do comprador	0,338	0,416	0,860	0,628	0,503	0,561	0,584	0,531	0,406	0,395
4. Experiência cognitiva do comprador	0,491	0,449	0,551	0,896	0,540	0,465	0,707	0,533	0,507	0,460
5. Lealdade	0,447	0,387	0,427	0,489	0,893	0,371	0,723	0,696	0,545	0,537
6. Percepção de personalização	0,303	0,342	0,478	0,424	0,323	0,849	0,376	0,356	0,271	0,298
7. Percepção de valor	0,509	0,458	0,514	0,646	0,652	0,344	0,884	0,730	0,585	0,556
8. Satisfação do comprador	0,460	0,510	0,474	0,496	0,636	0,323	0,677	0,900	0,564	0,512
9. Segurança	0,508	0,609	0,357	0,461	0,485	0,249	0,529	0,519	0,952	0,593
10. Transparência dos canais	0,592	0,484	0,338	0,409	0,466	0,265	0,490	0,460	0,521	0,935

Notas: Os valores sublinhados a cinzento na diagonal são a raiz quadrada de AVE; abaixo dos valores da diagonal estão as correlações entre as variáveis resultantes do critério de Fornell e Larcker; acima da diagonal estão os valores do rácio HTMT

Fonte: elaboração própria

4.1.3. Modelo de medidas das variáveis de ordem superior

Para validar o modelo de medidas das variáveis de ordem superior, qualidade de integração de canais e experiência do comprador, as relações destas últimas com as suas componentes de ordem inferior devem ser interpretadas como o modelo de medidas das variáveis de ordem superior (Sarstedt et al., 2019). Neste contexto, as variáveis de ordem inferior são consideradas como os indicadores das variáveis de ordem superior. Como as variáveis de ordem superior representam construtos de um modelo reflexivo-formativo, as relações com as suas variáveis de ordem inferior são interpretadas como *weights*, sendo necessário analisar a validade convergente, a colinearidade, bem como a significância e relevância dos *weights* para a validação do modelo de medidas das variáveis de ordem superior (Sarstedt et al., 2019). Tradicionalmente, os investigadores têm utilizado o raciocínio teórico para sustentar a validade dos construtos formativos (Diamantopoulos & Winklhofer, 2011).

A colinearidade foi analisada utilizando os valores VIF (*variance inflation factor*). Estes não devem exceder o valor 5, sendo ideal situarem-se próximos do valor 3 e inferiores (Hair et al., 2019b). Conforme apresentado na tabela abaixo (tabela 4.6.), este pressuposto é respeitado no estudo, verificando-se valores VIF que variam entre 1,437 e 1,820.

Para validar a significância e a relevância dos *weights* (Hair et al., 2019b; Sarstedt et al., 2019), recorreu-se ao *bootstrapping* com 5000 subamostras (sem alterações de sinal), produzindo os intervalos de confiança, estando os limites inferiores e superiores apresentados na tabela abaixo (tabela 4.6.). Se um intervalo de confiança não incluir o valor zero, o *weight* é considerado estatisticamente significativo e o indicador pode ser mantido (Hair et al., 2021). As cargas entre os constructos de primeira ordem e de segunda ordem encontram-se dentro dos limites máximo e mínimo estabelecidos, o que sustenta a validade dos constructos de ordem superior. Além disso, tendo sido aplicado o *two-tailed testing* com um nível de significância de 5%, é estabelecido que os valores dos *t-values* sejam superiores a 1,96 (Hair et al., 2017; Hair et al., 2021). Em relação aos *p-values*, um nível de significância de 5%, implica que os valores sejam inferiores a 0,05 (Hair et al., 2017). Como tal, é possível comprovar que todos os *weights* são estatisticamente significativos, visto que apresentam *t-values* entre 2,669 e 9,990 e *p-values* inferiores a 0,05 (tabela 4.6.).

Após a análise da significância dos *weights* deve ser examinada a sua relevância (Hair et al., 2021). Os valores dos *weights* variam entre -1 e +1, sendo que mais próximos de +1 (ou -1) revelam relações fortemente positivas (ou negativas), enquanto que, se estiverem próximos de 0 indicam relações relativamente fracas. Os *weights* em análise apresentam valores entre 0,232 e 0,652 (tabela 4.6.).

Uma abordagem para verificar a validade convergente é assegurar que os *weights* dos indicadores para os constructos formativos são próximos e que todos têm *t-values* significativos (Lowry & Gaskin, 2014). Além disso, para avaliar a validade convergente, a estratégia adotada passou por analisar as variáveis de ordem superior na amplitude do quadro conceptual, que engloba todos os conceitos em estudo, medindo assim as suas relações (Götz et al., 2010; Rodrigues et al., 2017). Foi hipotetizado que a consistência da informação, a consistência do sistema, a segurança e a transparência dos canais são dimensões que integram a qualidade de integração de canais (Hossain et al., 2020), bem como a experiência afetiva e a experiência cognitiva são componentes-chave da experiência do comprador (Gao et al., 2021). Caso as hipóteses se verificarem, a validade convergente do modelo é suportada

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

(Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Concluindo, como os indicadores formativos não têm de estar fortemente interrelacionados, a validade convergente não representa um critério razoável para a avaliação de modelos de medida formativos (Fornell & Larcker 1981; Götz et al., 2010).

Posto isto, é possível afirmar que o modelo de medidas é considerado satisfatório, existindo suporte para a validade dos construtos de ordem superior do modelo reflexivo-formativo, logo pode-se proceder com a análise do modelo estrutural.

Tabela 4.6. - Modelo de medidas das variáveis de ordem superior

Variável	Weight	t Value	p Value	Intervalo de confiança		VIF
				2.5%	97.5%	
Consistência da informação -> Qualidade de integração de canais	0,362	4,225	0,000***	0,196	0,530	1,809
Consistência do sistema -> Qualidade de integração de canais	0,317	3,451	0,001**	0,136	0,498	1,820
Segurança -> Qualidade de integração de canais	0,320	3,627	0,000***	0,145	0,489	1,816
Transparência dos canais -> Qualidade de integração de canais	0,232	2,669	0,008**	0,056	0,395	1,734
Experiência afetiva do comprador -> Experiência do comprador	0,479	6,791	0,000***	0,337	0,617	1,437
Experiência cognitiva do comprador -> Experiência do comprador	0,652	9,990	0,000***	0,518	0,775	1,437
Notas: *p < .05; **p < .01, ***p < .001						

Fonte: elaboração própria

4.2. Modelo estrutural

Seguindo os procedimentos de Hair et al. (2019b), após verificação que o modelo de medidas é satisfatório, damos seguimento à avaliação do modelo estrutural. O objetivo com a análise do modelo estrutural passa por validar os valores dos diversos coeficientes para verificar a

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

dimensão e direção das relações estabelecidas entre os vários construtos em estudo, procurando a aceitação ou a rejeição das hipóteses de investigação.

Para a análise do modelo estrutural, segundo Sarstedt et al. (2019), no caso de modelos que incluam variáveis hierárquicas, devem ser aplicados os critérios padrão de avaliação do modelo estrutural, sendo que os componentes de ordem inferior não devem ser considerados como elementos desta análise. Nesta secção serão analisados os valores VIF, o coeficiente de determinação R^2 , a significância estatística e os *path coefficients* (Hair et al., 2019b).

4.2.1. Resultados do modelo estrutural

Em primeiro lugar, procedeu-se à análise dos valores VIF, os quais neste estudo variam entre 1,000 e 1,805. Idealmente, os valores devem ser inferiores a 3 (Hair et al., 2019b). Por conseguinte, não existe evidência da existência de problemas de colinearidade.

De seguida, é feita a análise do R^2 , que mede a variância explicada das variáveis endógenas. Segundo Hair et al. (2019b), este indicador deve ter valores entre 0 e 1, sendo que, quanto maior o valor, maior será o seu poder explicativo. Segundo Falk e Miller (1992), os valores de R^2 devem ser superiores a 0,1, uma vez que os valores inferiores proporcionam pouca informação. Todos os valores de R^2 das variáveis em estudo respeitam ambos os critérios, sendo que os valores variam entre 0,129 e 0,476, estando apresentados na tabela abaixo (tabela 4.7.).

Portanto, considerando a variância explicada (R^2) das principais variáveis dependentes do modelo conceptual, satisfação do comprador e lealdade, o modelo previu 47,6% e 43,9% da variância, respetivamente.

Tabela 4.7. - Valores R²

Variável	R ²
Experiência do comprador	0,439
Lealdade	0,439
Percepção de personalização	0,129
Percepção de valor	0,392
Satisfação do comprador	0,476

Fonte: elaboração própria

No modelo estrutural foram também consideradas as diretrizes propostas por Cohen (1988), sendo analisados os valores de f^2 para verificar o tamanho do efeito entre as variáveis do estudo. Valores abaixo de 0,02 não possuem efeito na variável latente, valores superiores a 0,02 têm efeitos pequenos, superiores a 0,15 possuem efeitos médios e valores acima de 0,35 representam efeitos grandes. O tamanho dos efeitos da qualidade de integração de canais na percepção de personalização, da experiência do comprador na satisfação do comprador, e da experiência do comprador na lealdade podem ser considerados pequenos. O tamanho dos efeitos da qualidade de integração de canais na experiência do comprador, da percepção de valor na satisfação do comprador, e da percepção de valor na lealdade podem ser designados como médios. O efeito da qualidade de integração de canais na percepção de valor pode ser considerado grande. Este último resultado é bastante interessante, visto que, a qualidade de integração de canais produz um efeito grande na percepção de valor, que por sua vez produz efeitos de tamanho médio na lealdade e satisfação do comprador.

Para finalizar, são estudados os valores dos vários coeficientes com o objetivo de verificar a aceitação ou rejeição das hipóteses de investigação delineadas neste estudo. A análise do modelo estrutural foi efetuada com recurso a *bootstrapping* com 5000 subamostras. Para as hipóteses serem consideradas aceites têm de possuir *t-values* iguais ou superiores a 1,96. Em relação aos *p-values*, estes devem ser inferiores a 0,05 para terem uma significância de 5%, inferiores a 0,01 para terem uma significância de 1% e abaixo de 0,001 para serem rigorosamente significativos (Hair et al., 2017).

Todos os valores referidos anteriormente estão representados na tabela seguinte (tabela 4.8.). Abaixo, é também apresentado o modelo de investigação do presente estudo (figura 4.1.).

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Conforme se pode observar todas as hipóteses de estudo foram corroboradas pelos resultados.

Tabela 4.8. - Avaliação das hipóteses de investigação

Hipótese	Path Coefficient (β)	p Value	t Value	f²	Resultado
H1: A qualidade de integração de canais tem impacto positivo na experiência do comprador em canais <i>omnichannel</i> .	0,459	0,000***	10,042	0,327	Suportada
H2: A qualidade de integração de canais tem impacto positivo na percepção de valor em canais <i>omnichannel</i> .	0,560	0,000***	10,895	0,450	Suportada
H3: A qualidade de integração de canais tem impacto positivo na percepção de personalização em canais <i>omnichannel</i> .	0,359	0,000***	6,481	0,148	Suportada
H4a: A percepção de personalização em canais <i>omnichannel</i> exerce um efeito mediador entre a qualidade de integração de canais e a experiência do comprador.	0,122	0,000***	5,196		Suportada
H4b: A percepção de personalização em canais <i>omnichannel</i> exerce um efeito mediador entre a qualidade de integração de canais e a percepção de valor.	0,051	0,010*	2,572		Suportada
H5: A experiência do comprador tem impacto positivo na satisfação do comprador em canais <i>omnichannel</i> .	0,178	0,014*	2,456	0,033	Suportada
H6: A experiência do comprador tem impacto positivo na lealdade em canais <i>omnichannel</i> .	0,159	0,035*	2,111	0,025	Suportada
H7: A percepção de valor tem impacto positivo na satisfação do comprador em canais <i>omnichannel</i> .	0,558	0,000***	8,590	0,329	Suportada
H8: A percepção de valor tem impacto positivo na lealdade em canais <i>omnichannel</i> .	0,545	0,000***	8,869	0,294	Suportada
Notas: *p < .05; **p < .01, ***p < .001; foi utilizado <i>two-tailed test</i> para todas as hipóteses; *** = rigorosamente significativa.					

Fonte: elaboração própria

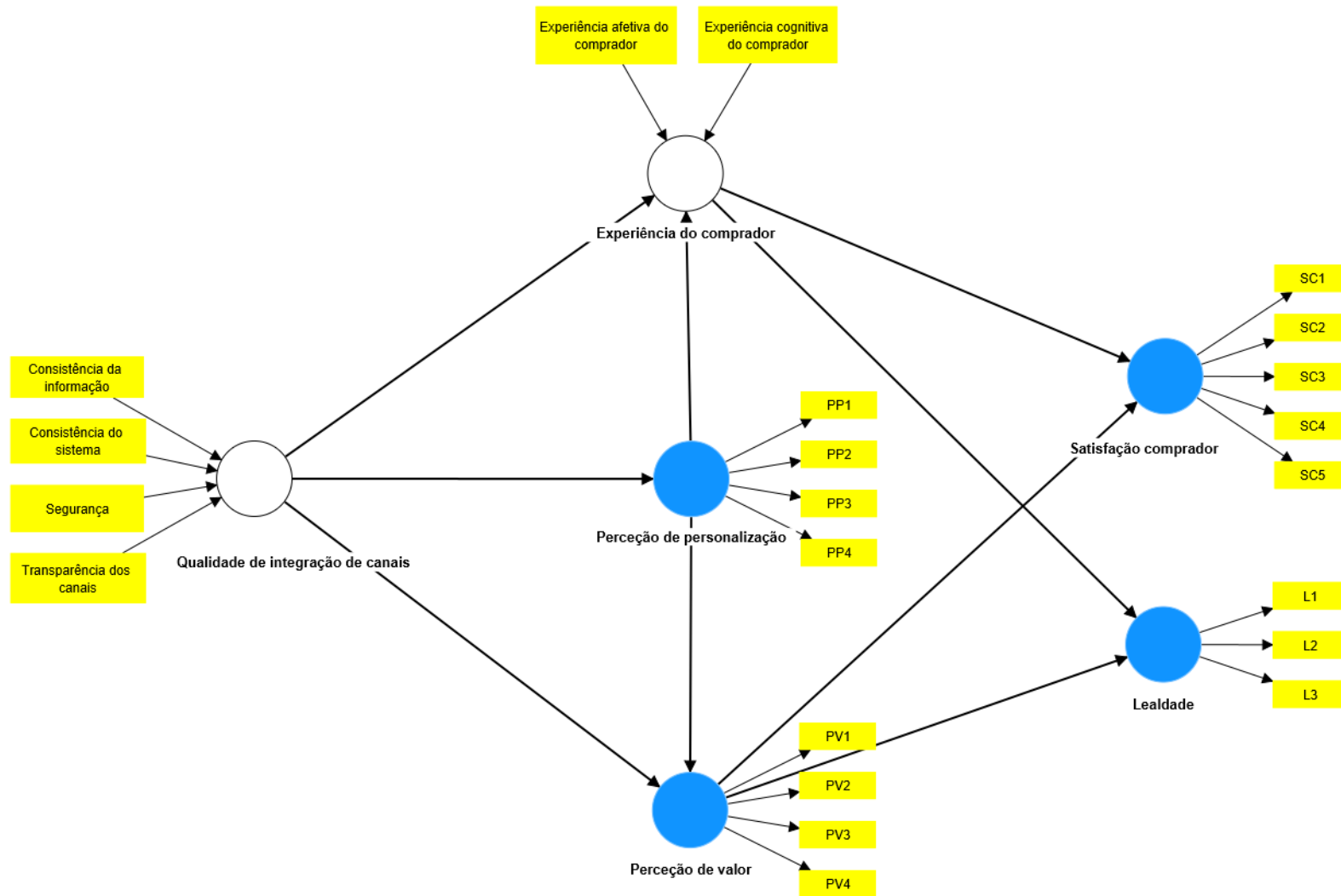


Figura 4.1. - Modelo de investigação final

Fonte: SmartPLS

4.3. Discussão de resultados

A hipótese 1, “a qualidade de integração de canais tem impacto positivo na experiência do comprador em canais *omnichannel*”, foi suportada, sendo rigorosamente significativa estatisticamente ($\beta=0,459$; $p<0,001$; $t=10,042$). Sendo a experiência do consumidor a evolução da resposta cognitiva, afetiva, sensorial e comportamental de uma pessoa ao longo dos pontos de contacto durante a jornada de pré-compra, compra, repetição da compra e depois avaliada (Homburg et al., 2015), é fundamental que a qualidade de integração de canais seja projetada e desenvolvida sempre com foco na experiência do consumidor, pois, após a sua avaliação, pode-se tornar num fator-chave de sucesso para os retalhistas e uma impulsionadora dos resultados do comportamento do consumidor, tais como, satisfação, recompra e aumento do *word-of-mouth* (Klaus, 2013; Lemon & Verhoef, 2016; Rahmawati & Arifin, 2022). Portanto, a capacidade da empresa para providenciar aos consumidores uma experiência consistente, independentemente do canal que utilizam, tornou-se numa questão crucial (Kabadayi et al., 2017). Este resultado pode ser explicado pelo facto de uma integração de canais de qualidade proporcionar aos compradores conveniência, interação, flexibilidade, consistência e um nível elevado de atendimento ao cliente, o que pode contribuir para a melhoria da experiência do comprador. Isto reforça a importância de que o histórico do relacionamento com o cliente esteja disponível para os colaboradores, de forma a providenciarem uma experiência *omnichannel* consistente e agradável. Além disso, é fundamental que a informação sobre produtos, preços, promoções, stock seja consistente entre os vários canais, o que influencia a experiência do comprador. Este resultado está em linha com outros estudos, em que o modelo *omnichannel* desempenha um papel importante na construção de uma experiência do comprador positiva (Gao et al., 2021; Kumar et al., 2019) no retalho de moda (Riaz et al., 2021), contribui para uma experiência de compra mais otimizada (Natarajan & Veera Raghavan, 2023), influencia positivamente a experiência afetiva do cliente no setor bancário (Mainardes et al., 2020). Além disso, ainda no contexto *multichannel*, a qualidade de entrega do serviço tem um impacto positivo na experiência do comprador (Chen et al., 2020).

A segunda hipótese, “a qualidade de integração de canais tem impacto positivo na percepção de valor em canais *omnichannel*”, foi suportada ($\beta=0,560$; $p<0,001$; $t=10,895$). Para Zhao et al. (2023), a percepção de valor do comprador é como o fator-chave que influencia as decisões do consumidor e gera uma relação forte com a marca. Na literatura sobre a temática

multichannel, vários autores têm abordado a percepção de valor como um resultado da percepção da qualidade de serviço (Oh & Teo, 2010; Wu & Chang, 2016). Os autores Kabadayi et al. (2017), com base nos resultados do seu estudo, sugerem que a qualidade de integração *multichannel* é uma impulsionadora importante da percepção de valor dos clientes. No sistema *omnichannel*, esta situação também se revelou, estando o resultado desta hipótese alinhado com o resultado obtido no estudo de Hossain et al. (2020), sendo que este resultado é bastante interessante no presente estudo, visto que a qualidade de integração de canais demonstrou produzir um efeito de tamanho grande na percepção de valor. Isto pode explicar que os compradores que utilizam o sistema *omnichannel* de determinada organização sentem que este acrescenta valor ao seu processo de compra, tanto por facilitar o mesmo, como por ser agradável, oferecer conveniência, e assim, corresponder às necessidades e requerimentos dos compradores. Este resultado encontra suporte ainda noutros estudos, sendo que a qualidade do serviço eletrónico de *websites* tem impacto na percepção de valor e lealdade (Parasuraman et al., 2005), bem como a interação das vantagens dos canais *online* e *offline* tem um impacto positivo na percepção de valor do comprador (Zhao et al., 2023). Para além disso, uma elevada qualidade de integração de canais no setor da banca aumenta a percepção de valor do comprador no contexto *omnichannel* (Hamouda, 2019). O estudo de Kim et al. (2019) revelou que os consumidores japoneses e sul-coreanos consideram o valor para o cliente como o atributo mais importante do serviço *omnichannel*, o que afeta a sua intenção de utilizar o serviço *omnichannel*.

Por sua vez, a terceira hipótese, “a qualidade de integração de canais tem impacto positivo na percepção de personalização em canais *omnichannel*”, foi suportada pelos resultados ($\beta=0,359$; $p<0,001$; $t=6,481$). A personalização pretende medir o julgamento avaliativo do cliente face à capacidade do retalhista *omnichannel* em proporcionar serviços à medida, produtos à medida e ambientes transacionais através dos vários canais (Rahman et al., 2022). A personalização é a competência da organização para recolher, analisar e usar dados pessoais para proactivamente recomendar e alterar ofertas para impulsionar a relevância pessoal (Piccoli et al., 2017), sendo que canais *omnichannel* bem integrados possuem as ferramentas necessárias para potencializar a personalização. Este resultado pode ser explicado pelos consumidores perceberem que as tecnologias do sistema *omnichannel*, com base no seu histórico de compras e informação pessoal, possibilitarem a personalização de sugestões de compra, descontos e páginas *online*, que auxiliam na busca do pretendido

pelo comprador, oferecendo benefícios relevantes, o que promove e facilita o processo de compra.

A hipótese 4a estabelece que “a percepção de personalização em canais *omnichannel* exerce um efeito mediador entre a qualidade de integração de canais e a experiência do comprador” foi suportada pelos resultados ($\beta=0,122$; $p<0,001$; $t=5,196$). No contexto *omnichannel*, a personalização refere-se ao grau no qual os compradores conseguem receber atenção individualizada e serviço à medida (Shi et al., 2020). Sendo que, na era digital, a personalização desempenha um papel importante, especialmente no contexto *omnichannel*, uma vez que a integração de canais tem um enorme potencial para reforçar a experiência do consumidor e providenciar mais informação personalizada (Hänninen et al., 2018). Essa personalização pode influenciar a experiência do cliente (Rahmawati & Arifin, 2022), pois as tecnologias resultantes de uma boa integração de canais permitem a personalização de serviços e produtos para os consumidores, estabelecendo uma experiência de alto envolvimento. O resultado obtido encontra suporte noutros estudos que defendem que a customização e a personalização influenciam as componentes emocional e cognitiva da experiência do comprador (Bock et al., 2016; Rahmawati & Arifin 2022), tendo um resultado positivo na experiência do comprador no contexto *omnichannel* (Tyrväinen et al., 2020), uma vez que os incentivos personalizados influenciam o envolvimento situacional dos consumidores em prol de experiências positivas no retalho *omnichannel* (Hsia et al., 2020). Os autores Merritt e Zhao (2020) investigaram os fatores que determinam a forma como a satisfação do comprador é aumentada no retalho *omnichannel* e identificaram que a visualização de preferências pessoais aumenta o sucesso da experiência do comprador.

Em relação à hipótese 4b que refere que “a percepção de personalização em canais *omnichannel* exerce um efeito mediador entre a qualidade de integração de canais e a percepção de valor” também foi suportada ($\beta=0,051$; $p<0,05$; $t=2,572$). A relevância da personalização aumentou no contexto *omnichannel*, quer nos canais *online* (Hänninen et al., 2018; Rahman et al., 2022), quer físicos (Shankar & Jain, 2021). Essa personalização pode influenciar a percepção de valor (Alimamy & Gnoth, 2022; Hopkins, 2022). Visto que, a percepção de valor pode resultar da percepção de qualidade de serviço, é expectável que a qualidade de integração de canais possa impactar a percepção de valor, sendo que o avanço da tecnologia permite a personalização das estratégias de cocriação *omnichannel* e a natureza interativa da internet permite aos compradores a personalização de serviços e produtos

segundo os seus próprios requerimentos. Para Holbrook (1999) o valor percebido pelo comprador é definido como a avaliação global dos clientes sobre um produto ou serviço com base na percepção do benefício recebido e do preço pago. Neste sentido, a personalização pode contribuir para aumentar os benefícios que o consumidor adquire. Este resultado encontra suporte no estudo de Benlian (2015) que conclui que a personalização nos *websites* pode provocar avaliações mais elevadas por parte dos utilizadores sobre o valor do *website*.

De seguida, a quinta hipótese menciona que “a experiência do comprador tem impacto positivo na satisfação do comprador em canais *omnichannel*” foi suportada neste estudo ($\beta=0,178$; $p<0,05$; $t=2,456$). A satisfação ocorre quando a experiência do consumidor é concretizada pelo menos melhor do que o esperado (Oliver, 2014). A satisfação com a marca está relacionada com a avaliação cognitiva que o comprador faz com base em todas as suas interações com a marca durante o processo de compra (Fazal-e-Hasan et al., 2018), e a experiência com a marca afeta positivamente a satisfação (Brakus et al., 2009). De acordo com Rodríguez-Torrice et al. (2020) quanto maior for a percepção do consumidor da interação *omnichannel* ser sem descontinuidade, maior é a sua satisfação na experiência. Este resultado pode estar relacionado com o facto de os compradores sentirem que o sistema *omnichannel* facilita na procura do pretendido e ajuda a tomar a melhor decisão, fornecendo informações úteis de produtos, preços e promoções, enquanto proporciona entretenimento e uma experiência agradável que induz sentimentos positivos. Desta forma, são satisfeitas as necessidades e requerimentos dos clientes, proporcionando boas experiências de compra que satisfazem as expectativas dos compradores. O resultado desta hipótese encontra-se alinhado com outros estudos que defendem que a experiência do comprador sem descontinuidade no retalho *omnichannel* tem uma relação positiva com a satisfação do comprador (Rahman et al., 2022; Rodríguez-Torrice et al., 2020). A integração de canais aumenta a satisfação (Cattapan & Pongsakornrunsilp, 2022; Lazaris et al., 2021). Como por exemplo, o *webrooming* (procura de produtos *online* e compra *offline*) é uma experiência de compra possibilitada pelo sistema *omnichannel* que tem uma influência forte na satisfação do comprador (Flavián et al., 2019). Além disso, a experiência do comprador tem um efeito positivo na satisfação com retalhistas de roupa *online* (Molinillo et al., 2017).

Os resultados suportaram a sexta hipótese que estabelece que “a experiência do comprador tem impacto positivo na lealdade em canais *omnichannel*” ($\beta=0,159$; $p<0,05$; $t=2,111$). A lealdade refere-se a compradores que possuem uma atitude favorável em relação à empresa,

compram à empresa repetidamente e recomendam-na a outras pessoas (Levy & Hino, 2016). Isto pode ser explicado pelos compradores sentirem que tanto a componente cognitiva como a componente afetiva da sua experiência têm relevância no contexto *omnichannel*, originando que os compradores continuem a optar pelo retalhista. Os resultados obtidos nesta hipótese encontram suporte noutros estudos, sendo que a experiência com a marca e a experiência do comprador exercem um impacto positivo na lealdade (Brakus et al., 2009; Srivastava & Kaul, 2016). No contexto *omnichannel*, a integração de canais tem um impacto positivo nas intenções de lealdade (Lazaris et al., 2021), bem como no engajamento do comprador e recetividade a programas relacionais, o que por sua vez, afeta a lealdade (Gao & Huang, 2021). A experiência do comprador no retalho *omnichannel* tem um efeito benéfico na repetição da intenção de compra e *word-of-mouth*, consolidando a lealdade ao retalhista/marca *omnichannel* (Rahman et al., 2022; Rahmawati & Arifin, 2022; Tyrväinen et al., 2020). Uma vez mais, é importante para as organizações desenvolverem a experiência *omnichannel* na perspetiva do consumidor para fortalecerem os benefícios da lealdade.

Por sua vez, a sétima hipótese indica que “a percepção de valor tem impacto positivo na satisfação do comprador em canais *omnichannel*” foi suportada pelos resultados ($\beta=0,558$; $p<0,001$; $t=8,590$). Isto confirma que os clientes reconhecem o valor gerado pelo sistema *omnichannel*, que permite um processo de compra agradável, bem como uma gestão eficiente de tempo, correspondendo às expectativas, necessidades e requerimentos dos compradores. Os autores Zhao et al. (2023) identificam as vantagens-chave dos canais *online*, que se traduzem pela redução dos custos de transação, e dos canais *offline*, que se traduzem, maioritariamente, em mais benefícios de experiência. Para estes autores o efeito da interação entre as vantagens dos canais *offline* e *online* têm um impacto positivo na percepção de valor do comprador, o que pode contribuir para a satisfação do comprador. O resultado desta hipótese encontra suporte na literatura, em que a percepção de valor do canal *online* de retalhistas que oferecem múltiplos canais afeta positivamente a satisfação (Carlson et al., 2015), existindo uma relação positiva entre a percepção de valor e a satisfação do cliente no contexto *omnichannel* do setor bancário (Hamouda, 2019).

Para finalizar, a oitava e última hipótese estabelece que “a percepção de valor tem impacto positivo na lealdade em canais *omnichannel*” foi corroborada pelos resultados ($\beta=0,545$; $p<0,001$; $t=8,869$). A percepção de valor promove o envolvimento do consumidor, o que origina melhores resultados na relação entre o consumidor e a marca, tais como,

compromisso do consumidor, satisfação, e intenção da repetição de compra (Baek & Kim, 2022; Tian et al., 2022). Os compradores ao perceberem o valor gerado pela marca/retalhista na sua jornada *omnichannel* poderão ter a tendência de preferir continuar a interagir e efetuar transações com a mesma marca/retalhista, estabelecendo uma relação entre ambos. Este resultado está alinhado com os resultados de estudos anteriores. A percepção de valor do serviço tem um efeito positivo na lealdade a retalhista de roupa *online* (Molinillo et al., 2017). Além disso, a percepção de valor do canal *online* de retalhistas que oferecem múltiplos canais influencia positivamente a lealdade (Carlson et al., 2015), bem como existe uma relação positiva entre a percepção de valor e a lealdade no contexto *omnichannel* do setor bancário (Hamouda, 2019).

Em suma, todas as hipóteses da presente investigação foram suportadas. No próximo capítulo será apresentada a conclusão do estudo, os seus contributos para a teoria, recomendações para a gestão de marketing, bem como as suas limitações e sugestões para futuras investigações.

5. Conclusão

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais obtidas através dos resultados deste estudo, que teve o objetivo de analisar o impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização, de forma a compreender o que os clientes valorizam, e assim contribuir para o desenvolvimento de estratégias relacionais e de marketing. São, ainda, referidas as contribuições para o conhecimento teórico relacionado com a experiência *omnichannel*, delineadas orientações para a prática da gestão de marketing que promova uma experiência *omnichannel* integrada e que envolva os clientes durante os pontos de contacto da jornada do consumidor, de forma a apoiar as organizações a alcançarem os seus objetivos e potenciarem os seus resultados. O capítulo termina com a apresentação das limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

5.1. Considerações finais

O desenvolvimento da presente dissertação partiu da definição da problemática de investigação refletida na questão de investigação e nos três objetivos de investigação. As respostas foram surgindo ao longo dos capítulos anteriores, mas é agora pertinente sintetizar a informação e o conhecimento obtido.

Relembra-se que os consumidores cada vez mais procuram por conveniência nas suas experiências de compra, procurando que as suas necessidades sejam respondidas em qualquer momento e lugar, tornando-se crucial para as organizações adotarem estratégias e sistemas que permitam satisfazer os seus clientes, bem como, criar, desenvolver e fortalecer o relacionamento com os mesmos. A implementação de uma estratégia *omnichannel* pode responder a este desafio, permitindo que as organizações mantenham os seus modelos de negócio competitivos e rentáveis. A personalização praticada a partir da integração de canais desempenha um papel importante, uma vez que tem um enorme potencial para reforçar a experiência do comprador.

Nesse sentido, o trabalho empírico desenvolvido visou dar resposta às seguintes questões de investigação:

Qual é o impacto da qualidade de integração de canais (QIC) na marca/retalhista omnichannel? Nomeadamente, qual é a influência da QIC na experiência do comprador e percepção de valor, mediada pela percepção de personalização, e qual é o efeito da experiência do comprador e percepção de valor na satisfação do comprador e lealdade a marcas/retalhistas omnichannel?

Assim, com base num estudo quantitativo, *cross-sectional*, de natureza descritiva e conclusiva, baseado em informação recolhida com recurso a um questionário *online*, realizado através do Google Forms, constituído por uma amostra de 390 indivíduos que realizaram compras a retalhistas/marcas que oferecem multicanais, (loja física, loja *online*, aplicações, *call center*, redes sociais, etc.), e supostamente seguem estratégias *omnichannel*, foi estimado um modelo estrutural através do *software* SmartPLS 4 (Ringle et al., 2022).

Os resultados obtidos revelaram que a qualidade de integração de canais influencia positivamente a experiência do comprador, que por sua vez tem um impacto positivo na lealdade e satisfação do comprador, embora sejam apresentados efeitos de tamanho pequeno nestas duas últimas relações. Desta forma, as organizações devem ter sempre como foco a experiência do comprador no desenvolvimento de um sistema *omnichannel*, sem esquecer que esta é constituída por duas componentes (cognitiva e afetiva). Posto isto, a experiência *omnichannel* precisa de ser fácil, intuitiva e sem descontinuidade, ir de encontro às necessidades e desejos dos compradores, nomeadamente a conveniência, disponibilizar informação consistente sobre os produtos/serviços, preços e ofertas promocionais, de forma a auxiliar na busca do pretendido pelo cliente e na sua tomada de decisão. Porém, para além disso, uma experiência *omnichannel* deve ser agradável e proporcionar entretenimento. Só com uma experiência consistente, fluída e agradável é que as empresas poderão aproveitar os resultados do comportamento do consumidor, tais como a satisfação e lealdade.

Os resultados demonstraram ainda que a qualidade de integração de canais influencia positivamente a percepção de personalização, que por sua vez tem um papel mediador entre a QIC e a percepção de valor e, por outro lado, entre a QIC e a experiência do comprador, revelando-se mais significativo nesta última relação. A personalização de serviços, produtos e ambientes transacionais à medida do comprador, cria valor para os compradores e afeta positivamente a sua experiência *omnichannel*, reforçando-a. As marcas/retalhistas devem

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

incluir tecnologias, ferramentas e serviços que proporcionem aos compradores uma experiência personalizada e de acordo com as suas necessidades específicas e requerimentos, possibilitando o aumento dos níveis de satisfação e lealdade.

Além disso, os resultados evidenciaram que a qualidade de integração de canais influencia positivamente a percepção de valor, que por sua vez, exerce um impacto positivo na lealdade e satisfação do comprador. Estas foram as relações que demonstraram ser mais fortes no presente estudo, o que sugere que os consumidores reconhecem o valor gerado por um sistema *omnichannel*, que proporciona uma experiência de compra mais fácil, eficiente e agradável. Esse reconhecimento contribui para a satisfação do cliente e fortalece a sua intenção de permanecer leal à marca/retalhista. Isto pode ser explicado, pelo facto do sistema *omnichannel* ter a capacidade de proporcionar conveniência aos compradores, disponibilizando vários canais interligados e integrados. Essa abordagem permite que os compradores interajam com as organizações de maneira contínua, em qualquer momento e lugar, criando uma experiência fluída, sem interrupções e altamente satisfatória.

Concluindo, os resultados destacam o impacto substancial da qualidade de integração de canais na percepção de valor, e o impacto positivo desta última na lealdade e satisfação dos compradores. Os clientes *omnichannel* parecem ser motivados por um sistema que permite a gestão do seu tempo de forma eficiente, que seja agradável, rápido e fácil de utilizar, o que cria valor para os compradores e proporciona boas experiências.

Desta forma, foi possível responder às questões de investigação deste estudo, sendo todas as hipóteses de investigação corroboradas: a qualidade de integração de canais tem um impacto positivo na experiência do comprador, na percepção de valor e na percepção de personalização, sendo que esta desempenha um papel mediador nas relações entre as últimas, e a experiência do comprador e a percepção de valor exercem um impacto positivo na satisfação do comprador e na lealdade em canais *omnichannel*.

5.2. Contributos

A nível teórico, esta pesquisa contribui para o desenvolvimento da literatura relacionada com a temática *omnichannel*, respondendo aos apelos de investigação referentes aos efeitos e resultados da qualidade de integração de canais em construtos como a percepção de valor, a

lealdade e a satisfação do comprador (Hossain et al., 2020; Lee et al., 2019; Marketing Science Institute, 2020). Embora alguns investigadores tenham analisado estas relações em alguns setores específicos, como produtos eletrônicos (Lazaris et al., 2021) e produtos de moda (Cattapan & Pongsakornrungsilp, 2022), também recomendaram futuras investigações noutros setores de consumo e numa variedade de lojas físicas (por exemplo, lojas de departamento, lojas de conveniência, hipermercados). Portanto, foi procurado responder a estes apelos por meio de uma abordagem abrangente, aplicando este estudo de forma transversal, nos mais diversos setores de retalho e tipos de lojas que adotem estratégias *omnichannel*. Desta forma, esta investigação contribui para um entendimento aprofundado do fenómeno *omnichannel* e da qualidade de integração de canais no contexto do marketing. Também destaca a crescente importância da experiência do comprador *omnichannel* e a forma como é impactada e construída por outras variáveis. Além disso, ainda é explorado como a experiência do comprador e a sua percepção de valor influenciam e são determinantes no desenvolvimento de satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*.

O estudo do papel mediador da percepção de personalização entre a qualidade de integração de canais e a experiência do comprador, bem como entre a qualidade de integração de canais e a percepção de valor, é outro dos contributos desta investigação. Isto porque, não foram encontrados na literatura estudos que também analisassem o papel mediador da percepção de personalização neste contexto. Sabendo que a integração de vários canais num sistema *omnichannel* permite aplicar e potenciar estratégias de personalização, com recurso à recolha e análise dos dados pessoais e do histórico dos compradores para personalizar serviços, produtos, sugestões de compra, ofertas e descontos, assim como páginas *online* e ambientes transacionais, a personalização pode fortalecer a experiência do comprador e a sua percepção de valor, bem como gerar resultados do comportamento do consumidor, como lealdade e satisfação.

Outro contributo desta investigação foi a aplicação da escala desenvolvida por Hossain et al. (2020) para medir a qualidade de integração de canais. Esta escala foi originalmente testada pelos autores numa empresa do setor bancário no mercado australiano. No presente estudo, a escala foi utilizada de maneira abrangente em diversos setores, produtos de alto e baixo envolvimento e diferentes modelos de negócio. Desta forma, foi também respondido ao apelo de Hossain et al. (2020) de testar o modelo de qualidade de integração de canais em outras indústrias.

A nível prático, este trabalho contribui para melhorar o conhecimento da realidade portuguesa, a partir da perspetiva dos compradores sobre a qualidade de integração de canais dos retalhistas/marcas que oferecem múltiplos canais e operam no mercado português, procurando auxiliar as empresas no desenvolvimento das suas estratégias *omnichannel*.

A partilha dos resultados desta investigação com os gestores de marketing, evidenciando os benefícios da qualidade de integração de canais e de uma experiência *omnichannel* consistente, pode promover melhorias nas estratégias de distribuição. Portanto, em termos práticos, este estudo auxilia os retalhistas e as marcas a tomar decisões informadas e eficazes para o desenvolvimento da qualidade de integração de canais e da experiência *omnichannel*. Os gestores de marketing podem utilizar os resultados desta investigação como orientação para formular e implementar estratégias relacionais e de marketing, levando em consideração o papel mediador da percepção de personalização e a relevância da percepção de valor no desenvolvimento da experiência *omnichannel*. A integração de tecnologias que suportem este processo e o desenvolvimento de relacionamentos com os compradores, de modo a fomentar a sua satisfação e lealdade, permitem a criação de fontes de vantagem competitiva.

5.3. Recomendações

No contexto *omnichannel* é possível aceder a dados pessoais e ao histórico de compra dos clientes. Portanto, é recomendada a análise dessas informações para impulsionar a personalização no atendimento, bem como de ofertas e páginas *online*, promovendo a relevância pessoal. Isto contribui para o desenvolvimento de relacionamentos com os compradores e, conseqüentemente, para o aumento da satisfação e das intenções de lealdade.

Além disso, é aconselhável que as marcas/retalhistas desenvolvam e comuniquem as possibilidades de personalização oferecidas por um sistema *omnichannel*, permitindo que os compradores compreendam os benefícios e as vantagens da personalização na sua experiência, contribuindo assim para a criação de valor. É importante reconhecer que os compradores valorizam a conveniência, a gestão eficiente do seu tempo, a facilidade e usabilidade, bem como uma experiência agradável. Nesse sentido, é possível aproveitar os efeitos positivos que a percepção de personalização exerce na experiência do comprador,

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

também na percepção de valor. Isto permite demonstrar ao comprador a relevância da proposta de valor oferecida por um serviço *omnichannel*.

Para os compradores perceberem o valor oferecido por um sistema *omnichannel* deve ser disponibilizada uma experiência intuitiva, fácil e agradável, sendo também essencial comunicar de maneira eficaz, as funcionalidades, opções e serviços disponibilizados no contexto *omnichannel*. As organizações podem recorrer a várias ferramentas e estratégias, tais como, *chatbots*, tutoriais, Perguntas Frequentes (FAQs), imagens e informações consistentes sobre produtos e serviços, bem como a equipas de apoio e atendimento ao cliente. É essencial que os recursos humanos estejam sensibilizados para a importância do desempenho de uma boa experiência *omnichannel* e aproveitamento dos recursos disponíveis. Os consumidores vão valorizar ainda mais a integração de canais e a experiência *omnichannel* se compreenderem as funcionalidades oferecidas e se sentirem que a interação com todos os canais da marca/retalhista é fácil e agradável.

Um bom exemplo de um sistema *omnichannel* é o retalhista Zara, que curiosamente foi a marca mais mencionada neste estudo (27% dos inquiridos), que disponibiliza diversos canais integrados e equipas prestáveis no auxílio da experiência de compra *omnichannel*. Algumas das funcionalidades oferecidas pela empresa são a compra em canais *online* e troca ou devolução no canal físico, registo e consulta de saldo dos cartões oferta na aplicação móvel, possibilidade de verificar *online* o stock existente nas lojas físicas. Além disso, a Zara também utiliza e integra tecnologias para melhorar a experiência *omnichannel* do cliente, como por exemplo, o código QR disponível nas etiquetas das peças de roupa, que pode ser digitalizado numa loja física com o recurso à aplicação móvel da marca, e assim, o produto é adicionado automaticamente ao carrinho de compras na aplicação, e o cliente poderá pagar com o cartão oferta que se esqueceu de registar na aplicação ou deixou em casa, concluindo facilmente e de forma conveniente a sua compra, sem precisar de voltar novamente à loja física para adquirir o produto desejado com o cartão oferta. Podem parecer ações simples, mas acrescentam valor à jornada e experiência *omnichannel* do comprador.

Neste sentido, as marcas e os retalhistas devem observar e analisar boas práticas de estratégias *omnichannel*, não se limitando apenas ao seu setor de negócios, pois noutros setores podem também encontrar inspiração para o desenvolvimento da sua própria experiência *omnichannel*, podendo criar vantagem competitiva e diferenciação junto dos seus concorrentes diretos.

Ao analisar as dimensões da variável qualidade de integração de canais é possível indicar, em ordem decrescente, as que revelaram contribuir mais significativamente para o construto: consistência da informação, segurança, consistência do sistema, transparência dos canais. Esta análise oferece aos gestores de marketing uma direção clara para priorizar determinadas dimensões e, conseqüentemente, alocar recursos estrategicamente no desenvolvimento da qualidade de integração de canais, procurando alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Primeiramente, é recomendado que sejam disponibilizadas informações consistentes sobre as características dos produtos/serviços, preços e ofertas promocionais, sendo importante que as práticas sejam transversais aos diversos canais (loja física, loja *online*, aplicação, entre outros), caso contrário pode ser gerada confusão ou frustração no cliente ao perceber informações inconsistentes entre os vários canais da empresa. A ideia de um ambiente *omnichannel* passa por proporcionar conveniência e facilidade aos compradores. Como tal, informações inconsistentes ou ofertas desiguais nos diversos canais podem prejudicar o desenvolvimento dessa experiência. Em segundo lugar, o sistema *omnichannel* deve disponibilizar as funcionalidades de segurança adequadas, para que os compradores não se sintam inibidos de efetuar as suas transações e interajam com a marca/retalhista. Em terceiro lugar, a experiência do serviço deve ser de fácil utilização, consistente em todos os canais e flexível o suficiente para atender às necessidades e requerimentos dos compradores. Por fim, os clientes devem ser conscientizados das funcionalidades oferecidas pelos diversos canais para que consigam utilizá-las de acordo com as suas necessidades individuais.

Para priorizar e estruturar recursos, visando o desenvolvimento de uma experiência *omnichannel* mais robusta, é recomendado que em primeiro lugar seja reforçada a experiência cognitiva do comprador. Isto envolve a disponibilização de informações úteis na perspectiva do comprador e consistentes sobre produtos, preços e promoções, de forma que, os compradores consigam encontrar o que procuram, obtendo auxílio para tomarem a melhor decisão possível. Neste contexto, a adoção de ferramentas de apoio e atendimento ao cliente como *chatbots*, bem como equipas focadas na experiência *omnichannel*, desempenham um papel fundamental.

Além disso, a dimensão afetiva da experiência do comprador também se mostra relevante. Reforçar essa dimensão implica criar um ambiente agradável, proporcionar entretenimento

e induzir sentimentos positivos nos compradores. Para alcançar esse objetivo, é necessário disponibilizar conteúdo que seja relevante para o cliente e que contribua para o seu entretenimento e bem-estar. Para tal, a partilha de mensagens positivas, e não apenas focar nos aspetos técnicos e utilitários relacionados com os produtos e serviços comercializados é crucial. Os compradores procuram experiências prazerosas e a promoção de emoções positivas impulsiona os resultados do comportamento do consumidor como satisfação, lealdade, repetição da compra e *word-of-mouth*, o que pode também facilitar na captação de novos consumidores. As estratégias de marketing e comunicação devem enfatizar estes benefícios resultantes da experiência cognitiva e afetiva, a fim de promover a experiência *omnichannel* da marca/retalhista, não se limitando apenas à comunicação da oferta comercial (exemplo: Worten). Embora diversos retalhistas possam oferecer o mesmo produto com preços até semelhantes, o que os diferencia é a qualidade da experiência de compra que são capazes de proporcionar aos consumidores.

A forma como cada comprador vivencia cada dimensão da experiência *omnichannel* disponibilizada pelos diversos canais da marca/retalhista pode variar. Daí a importância de conhecer o cliente através das suas informações pessoais e desenvolver diversas possibilidades de personalização, permitindo dar resposta às mais variadas necessidades e requerimentos da carteira de clientes e potenciais compradores. Isto contribui para o desenvolvimento de relacionamentos duradouros, incrementando a satisfação e lealdade, bem como para a criação de vantagens competitivas.

Além disso, é importante desenvolver estratégias que contribuam para o aumento da percepção de valor da experiência em canais *omnichannel*, sendo de extrema importância compreender o que o consumidor prioriza e valoriza. O sistema *omnichannel*, quando bem integrado, permite o acesso e a análise dos dados dos clientes para desenvolver estratégias relacionais e de fidelização com o comprador, e assim, aumentar a experiência do consumidor e a performance da empresa (Lee, 2020).

Por último, é recomendada a integração de novas tecnologias que permitam o desenvolvimento do sistema *omnichannel*, que possam impactar a experiência do comprador e desenvolver novas possibilidades de personalização, tais como realidade aumentada e inteligência artificial. É importante estar atento às novas possibilidades que emergem no mercado.

5.4. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Embora esta pesquisa ofereça contribuições interessantes, não está isenta de limitações que devem ser consideradas, as quais podem apontar para direções de futura investigação.

Algumas das limitações prendem-se com a metodologia utilizada no presente estudo. Em primeiro lugar, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi um questionário, sendo que para futuras investigações seria interessante a utilização de outros métodos, como experiências, entrevistas ou *focus groups* com compradores *omnichannel* para recolher *insights* mais aprofundados. Em segundo lugar, foi utilizada uma amostra não aleatória, de conveniência e *snowball*, o que não permite a representatividade da população portuguesa, e pode resultar numa sobrerrepresentação de determinados grupos (exemplo: jovens adultos). Em terceiro lugar, os dados recolhidos são *cross-sectional* ou dados que captam as opiniões dos inquiridos num único momento no tempo (Malhotra, 2014). Em último lugar, os dados foram apenas recolhidos em Portugal. Portanto, tendo em conta estas limitações, os resultados podem não ser generalizáveis. Desta forma, são necessárias novas investigações sobre esta temática, para garantir o carácter aleatório e estratificado da amostra, a fim de generalizar os resultados com segurança ou comparar resultados entre diferentes grupos de compradores. Também seria interessante recolher informação em outros países, de forma a analisar resultados em diferentes contextos internacionais e culturais, e assim, comparar diferentes mercados.

A escala utilizada para medir a qualidade de integração de canais (Hossain et al., 2020) não convergiu no presente estudo. A escala quando desenvolvida pelos autores foi aplicada numa empresa do setor da banca, enquanto neste estudo foi aplicada numa variedade de marcas/retalhistas *omnichannel* presentes nos mais diversos setores de atividade e com diferentes modelos de negócio. Futuras investigações podem verificar se efetivamente esta escala pode ser utilizada para analisar diferentes setores de atividade, ou se efetivamente só deve ser aplicada em setores específicos.

Visto que este estudo não foi aplicado em nenhum setor específico de atividade, mas sim em marcas/retalhistas *omnichannel* nos mais diversos setores, os resultados podem variar ao analisar-se determinado setor em particular. Neste sentido, seria interessante, para futuros estudos, aplicar o modelo de investigação especificamente em determinados setores de atividade económica.

Além disso, seria uma mais valia aplicar o modelo de investigação para comparar diferenças no comportamento do consumidor em produtos de baixo envolvimento e produtos de alto envolvimento, auxiliando os gestores de marketing na aplicação e desenvolvimento das suas estratégias *omnichannel*.

Neste estudo foram recolhidas 556 respostas, das quais foram excluídas 166 por não passarem as perguntas de controlo, em que foi solicitado aos inquiridos que indicassem à sua escolha uma marca/retalhista *omnichannel* a quem realizaram compras nos últimos 12 meses, quer na loja física, quer na loja *online* ou em outro canal. Desta forma, foram analisados 390 questionários. Isto pode significar que ainda existe alguma desconfiança ou dificuldade na utilização de sistemas *omnichannel*, visto que uma percentagem elevada de respostas não passou das perguntas de controlo. Neste sentido, é sugerido que futuras investigações possam explorar estas questões, nomeadamente no mercado português, para delinear estratégias que possam promover a confiança junto dos compradores.

Com a tendência crescente do comércio *online* (We Are Social & Meltwater, 2023), futuras investigações devem continuar a desenvolver a literatura relacionada com a experiência do comprador *omnichannel*. Como tal, seria relevante introduzir novos conceitos no modelo de investigação para obter uma interpretação mais ampla e rigorosa dos efeitos e antecedentes da qualidade de integração de canais e da experiência *omnichannel*, bem como a sua relação com outros conceitos, tais como, por exemplo, percepção de risco, percepção da qualidade de serviço, *brand love*, *lifetime value* do comprador, preferência de marca, valor da marca, credibilidade da marca, performance económica, performance de canal, empoderamento do comprador, imagem da marca/retalhista e, assim, apoiar os gestores no desenvolvimento das suas estratégias, negócios e resultados, promovendo a construção de vantagens competitivas e diferenciação.

Também seria interessante incluir variáveis demográficas e psicográficas para distinguir compradores, tais como a idade, que tem sido referida na literatura como uma variável para diferenciar padrões entre gerações (Hui, 2017; Merz et al., 2018), visto que alguns grupos de consumidores podem ter uma apetência maior para a utilização de tecnologias e para a integração da jornada *omnichannel* nas suas rotinas. Analisar a tendência *omnichannel* entre diferentes grupos de compradores, o uso de cada canal, a preferência de canal pode também revelar *insights* importantes para a gestão, e assim, compreender como os compradores

preferem a integração dos vários canais no decorrer da jornada de cliente, o que permite delinear estratégias mais focalizadas.

Tendo em consideração que o setor do retalho está em constante evolução, é esperado um grande crescimento e desenvolvimento do *social commerce* nos próximos anos (Accenture, 2022; eMarketer Insider Intelligence, 2021; Shopify & Ipsos, 2023), o que pode revolucionar a forma como os consumidores efetuam compras e se relacionam com as marcas/empresas, podendo gerar novas oportunidades para as organizações e contribuir para o seu crescimento. Desta forma, seria pertinente desenvolver investigações que foquem estratégias de integração, que fortaleçam o papel das redes sociais e o seu impacto na experiência *omnichannel*. As redes sociais oferecem um mundo de novas possibilidades e oportunidades. A geração Z utiliza as redes sociais com mais frequência do que os motores de busca para pesquisar marcas (GWI, 2022; We Are Social & Meltwater, 2023). Além disso, as redes sociais são o segundo método mais utilizado pelos consumidores globais para procurar produtos a serem comprados (Shopify & Ipsos, 2023). Porém, muitas marcas/retalhistas ainda exploraram pouco as potencialidades oferecidas pelas redes sociais.

No mundo atual, com o surgimento e a massificação de novas tecnologias, a ascensão da inteligência artificial, a introdução de lojas inteligentes automatizadas, para futuras investigações seria interessante estudar o papel que estas poderão desempenhar na evolução da experiência *omnichannel*.

Por último, este estudo foi realizado no contexto *Business-to-Consumer* (B2C), tendo por base as percepções dos compradores que utilizam sistemas *omnichannel*. As conclusões aqui obtidas podem ser complementadas com uma análise das perspetivas dos gestores dos retalhistas/marcas em relação à qualidade de integração de canais, à experiência *omnichannel* e os seus efeitos na competitividade empresarial.

Deste modo, é possível obter uma visão mais ampla da temática, diferentes práticas implementadas pelas marcas/retalhistas e os seus impactos, tanto no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, como nos resultados financeiros. Futuras investigações podem ser realizadas para conhecer e comparar perspetivas de diferentes *stakeholders* que atuam tanto no contexto *Business-to-Consumer* (B2C) como no contexto *Business-to-Business* (B2B).

Referências Bibliográficas

- Accenture. (2022, January 04). *Shopping on social media platforms expected to reach \$1.2 trillion globally by 2025, new Accenture study finds*. <https://newsroom.accenture.com/news/shopping-on-social-media-platforms-expected-to-reach-1-2-trillion-globally-by-2025-new-accenture-study-finds.htm>
- Alang, T., & Nguyen, K. M. (2022). Determinants of omnichannel shoppers' perceived value and their shopping intention. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 13(2), 177-196. <http://dx.doi.org/10.7903/ijecs.2035>
- Alexander, B., & Cano, M. B. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re)imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>
- Alimamy, S., & Gnoth, J. (2022). I want it my way! The effect of perceptions of personalization through augmented reality and online shopping on customer intentions to co-create value. *Computers in Human Behavior*, 128, 107105. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107105>
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5-17. <https://doi.org/10.1177/109467059800100102>
- Ansari, A., Mela, C. F., & Neslin, S. A. (2008). Customer channel migration. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 60-76. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.060>
- Baek, H., & Kim, K. (2022). An exploratory study of consumers' perceptions of product types and factors affecting purchase intentions in the subscription economy: 99 subscription business cases. *Behavioral Sciences*, 12(6), 179. <https://doi.org/10.3390/bs12060179>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

- Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, 22(1), 57-74. <https://doi.org/10.1108/10662241211199960>
- Banerjee, M. (2014). Misalignment and its influence on integration quality in multichannel services. *Journal of Service Research*, 17(4), 460-474. <https://doi.org/10.1177/1094670514539395>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2016). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. Cengage Learning.
- Baykal, B. (2020). Generational differences in omnichannel experience: Rising new segment: Gen Z. In T. Dirsehan (Ed.), *Managing customer experiences in an omnichannel world: Melody of online and offline environments in the customer journey* (pp. 117-132). Emerald Publishing Limited.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5/6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Benlian, A. (2015). Web personalization cues and their differential effects on user assessments of website value. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 225-260. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029394>
- Berki-Kiss, D., & Menrad, K. (2022). The role emotions play in consumer intentions to make pro-social purchases in Germany – An augmented theory of planned behavior model. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.09.026>

- Bilgihan, A. (2016). Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding. *Computers in Human Behavior*, *61*, 103-113. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.014>
- Bitner, M., Ostrom, A., & Meuter, M. (2002). Implementing successful self-service technologies. *Academy of Management Perspectives*, *16*(4), 96-108. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.8951333>
- Bock, D. E., Mangus, S. M., & Folse, J. A. G. (2016). The road to customer loyalty paved with service customization. *Journal of Business Research*, *69*(10), 3923-3932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.002>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, *11*(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00147>
- Brady, M. K., Knight, G. A., Cronin, J. J., Tomas, G., Hult, M., & Keillor, B. D. (2005). Removing the contextual lens: A multinational, multi-setting comparison of service evaluation models. *Journal of Retailing*, *81*(3), 215-230. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.07.005>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, *73*(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Broniarczyk, S. M., & Griffin, J. G. (2014). Decision difficulty in the age of consumer empowerment. *Journal of Consumer Psychology*, *24*(4), 608-25. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.05.003>
- Buttle, F. (2009). *Customer relationship management concepts and technologies*. Routledge.
- Carlson, J., O’Cass, A., & Ahrholdt, D. (2015). Assessing customers’ perceived value of the online channel of multichannel retailers: A two country examination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *27*, 90-102. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.008>
- Carlson, J., Wyllie, J., Rahman, M. M., & Voola, R. (2019). Enhancing brand relationship performance through customer participation and value creation in social media brand

- communities. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 333-341. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.008>
- Cattapan, T., & Pongsakornrunsilp, S. (2022). Impact of omnichannel integration on Millennials' purchase intention for fashion retailer. *Cogent Business & Management*, 9, 2087460. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2087460>
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G., & Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67-89. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2018-0322>
- Chen, J.-S., Tsou, H.-T., Chou, C. Y., & Ciou, C.-H. (2020). Effect of multichannel service delivery quality on customers' continued engagement intention: A customer experience perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 473-494. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2018-0508>
- Chen, X., Sun, J., & Liu, H. (2022). Balancing web personalization and consumer privacy concerns: Mechanisms of consumer trust and reactance. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(3), 572-582. <https://doi.org/10.1002/cb.1947>
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7-16.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 262-266. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.16>
- Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M. A. S., & Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102869>

- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management: A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 2-16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
- Datig, I. (2015). Walking in your users' shoes: An introduction to user experience research as a tool for developing user-centered libraries. *College & Undergraduate Libraries*, 22(3-4), 234-246. <https://doi.org/10.1080/10691316.2015.1060143>
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455. <https://doi.org/10.1177/1094670520928390>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- Eirinaki, M., Vazirgiannis, M., & Varlamis, I. (2003). SEWeP: Using site semantics and a taxonomy to enhance the web personalization process. In *Proceedings of the Ninth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining* (pp. 99-108). Association for Computing Machinery.
- eMarketer Insider Intelligence. (2021, October). *Social commerce trends roundup*. <https://on.emarketer.com/rs/867-SLG-901/images/eMarketer%20Social%20Commerce%20Trends%20Roundup.pdf>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fan, H., & Poole, M. S. (2006). What is personalization? Perspectives on the design and implementation of personalization in information systems. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 16(3-4), 179-202. <https://doi.org/10.1080/10919392.2006.9681199>
- Fang, J. M., Wen, C., George, B., & Prybutok, V. R. (2016). Consumer heterogeneity, perceived value, and repurchase decision-making in online shopping: The role of

- gender, age, and shopping motives. *Journal of Electronic Commerce Research*, 17(2), 116-131.
- Fazal-e-Hasan, S. M., Ahmadi, H., Mortimer, G., Grimmer, M., & Kelly, L. (2018). Examining the role of consumer hope in explaining the impact of perceived brand value on customer–brand relationship outcomes in an online retailing environment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 101-111. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.004>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. Sage Publications.
- Flacandji, M., & Vlad, M. (2022). The relationship between retailer app use, perceived shopping value and loyalty: The moderating role of deal proneness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(8/9), 981-995. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2021-0484>
- Flavián, C., Gurrea, R., & Orús, C. (2019). Feeling confident and smart with webrooming: Understanding the consumer's path to satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.02.002>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods*. Sage Publications.
- Ganesh, J. (2004). Managing customer preferences in a multi-channel environment using Web services. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(3), 140-146. <https://doi.org/10.1108/09590550410524920>
- Gao, M., & Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102688. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>

- Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126, 12-22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Ghotbabadi, A., Feiz, S., & Baharun, R. (2016). The relationship of customer perceived risk and customer satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(1), 161-173.
- Godfrey, A., Seiders, K., & Voss, G. B. (2011). Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication. *Journal of Marketing*, 75(4), 94-109. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.94>
- Goersch, D. (2002). Multi-channel integration and its implications for retail web sites. In S. Wrycza (Ed.), *Proceedings of the Tenth European Conference on Information Systems* (pp. 748-758). Association for Information Systems.
- Goraya, M. A. S., Zhu, J., Akram, M. S., Shareef, M. A., Malik, A., & Bhatti, Z. A. (2022). The impact of channel integration on consumers' channel preferences: Do showrooming and webrooming behaviors matter? *Journal of Retailing Consumer Services*, 65, 102130. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102130>
- Gorsuch, R. L., & Venable, G. D. (1983). Development of an "age universal" I-E scale. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 22(2), 181-187. <https://doi.org/10.2307/1385677>
- Götz, O., Liehr-Gobbers, K., & Krafft, M. (2010). Evaluation of structural equation models using the partial least squares (PLS) approach. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 691-711). Springer.
- GWI. (2022). *Global report*. https://www.gwi.com/connecting-the-dots?show_report=global&force_unlock=k1lbnTD05yMZCPW&submissionGuid=58f6d676-1701-4962-8b16-9157cee29002

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019a). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Tomas, J. G., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer Cham.
- Hamouda, M. (2019). Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 608-625. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2018-0279>
- Hänninen, M., Smedlund, A., & Mitronen, L. (2018). Digitalization in retailing: Multi-sided platforms as drivers of industry transformation. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 152-168. <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: Retailer-level and channel-level outcomes of online-offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91, 309-325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: A framework for analysis and research*. Routledge.
- Homburg, C., Schwemmler, M., & Kuehnl, C. (2015). New product design: Concept, measurement, and consequences. *Journal of Marketing*, 79, 41-56. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0199>

- Hopkins, E. (2022). Machine learning tools, algorithms, and techniques in retail business operations: Consumer perceptions, expectations, and habits. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 10(1), 43-55.
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.006>
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. K. (2019). Multichannel integration quality: A systematic review and agenda for future research. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 49, 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.019>
- Hsia, T.-L., Wu, J.-H., Xu, X., Li, Q., Peng, L., & Robinson, S. (2020). Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences. *Information & Management*, 57(8), 103390. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103390>
- Hsieh, Y.-C., Roan, J., Pant, A., Hsieh, J.-K., Chen, W.-Y., Lee, M., & Chiu, H.-C. (2012). All for one but does one strategy work for all? Building consumer loyalty in multi-channel distribution. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(3), 310-335. <https://doi.org/10.1108/09604521211231003>
- Huang, J., & Zhou, L. (2019). The dual roles of web personalization on consumer decision quality in online shopping: The perspective of information load. *Internet Research*, 29(6), 1280-1300. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2017-0421>
- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6-7), 562-583. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2015-0179>
- Hui, T. X. (2017). The effect of source credibility on consumers' purchase intention in Malaysia online community. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(1), 12-20.

- Huré, E., Picot-Coupey, K., & Ackermann, C.-L. (2017). Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 314-330. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.011>
- Jahn, B., & Kunz, W. (2012). How to transform consumers into fans of your brand. *Journal of Service Management*, 23(3), 344-361. <https://doi.org/10.1108/09564231211248444>
- Jindal, R. P., Gauri, D. K., Li, W., & Ma, Y. (2021). Omnichannel battle between Amazon and Walmart: Is the focus on delivery the best strategy? *Journal of Business Research*, 122, 270-280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.053>
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Murillo, Y. S. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>
- Kabadayi, S., Loureiro, Y. K., & Carnevale, M. (2017). Customer value creation in multichannel systems: The interactive effect of integration quality and multichannel complexity. *Journal of Creating Value*, 3(1), 1-18. <https://doi.org/10.1177/2394964317697608>
- Kalaignanam, K., Kushwaha, T., & Rajavi, K. (2018). How does web personalization create value for online retailers? Lower cash flow volatility or enhanced cash flows. *Journal of Retailing*, 94(3), 265-279. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2018.05.001>
- Kazancoglu, I., & Aydin, H. (2018). An investigation of consumers' purchase intentions towards omni-channel shopping: A qualitative exploratory study. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(10), 959-976. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2018-0074>
- Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58-70. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.03.001>
- Kim, E., Park, M., & Lee, J. (2017). Determinants of the intention to use buy-online, pickup in-store (BOPS): The moderating effects of situational factors and product type.

Telematics and Informatics, 34(8), 1721-1735.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.08.006>

Kim, R. B., Matsui, T., Park, J., & Okutani, T. (2019). Perceived consumer value of omnichannel service attributes in Japan and Korea. *Engineering Economics*, 30(5), 621-630. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.5.22820>

Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: Towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6), 443-457. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>

Kline, R. B. (2016). *Principles and practices of structural equation modelling*. The Guilford Press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade*. Actual Editora.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>

Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Dalla Pozza, I. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 138-160. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>

Law, K. S., Wong, C., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academy of Management Review*, 23(4), 741-755. <https://doi.org/10.2307/259060>

Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014, June 18-20). *From multichannel to 'omnichannel' retailing: Review of the literature and calls for research* [Conference paper]. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM), Athens, Greece.

Lazaris, C., Sarantopoulos, P., Vrechopoulos, A., & Doukidis, G. (2021). Effects of increased omnichannel integration on customer satisfaction and loyalty intentions. *International Journal of Electronic Commerce*, 25(4), 440-468. <https://doi.org/10.1080/10864415.2021.1967005>

- Lee, S. Y., Son, Y., & Oh, W. (2021). Effectiveness of integrated offline-and-online promotions in omnichannel targeting: A randomized field experiment. *Journal of Management Information Systems*, 38(2), 484-516. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1912935>
- Lee, W. (2020). Unravelling consumer responses to omni-channel approach. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(3), 37-49. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000300104>
- Lee, Z., Chan, T., Chong, A., & Thadani, D. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Levy, S., & Hino, H. (2016). Emotional brand attachment: A factor in customer–bank relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 34(2), 136-150. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0092>
- Liang, T.-P., Lai, H.-J., & Ku, Y.-C. (2006). Personalized content recommendation and user satisfaction: Theoretical synthesis and empirical findings. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 45-70. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230303>
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146. DOI:10.1109/TPC.2014.2312452.
- Lu, H.-P., Hsu, C.-L., & Hsu, H.-Y. (2005). An empirical study of the effect of perceived risk upon intention to use online applications. *Information Management & Computer Security*, 13(2), 106-120. <https://doi.org/10.1108/09685220510589299>

- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. M., & Nossa, S. N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2019-0272>
- Malhotra, N. K. (2014). *Basic marketing research: Pearson new international edition*. Pearson Education.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Pearson Education.
- Marketing Science Institute. (2020, May 07). *Research priorities 2020-2022*. <https://www.msi.org/article/2020-22-msi-research-priorities-outline-marketers-top-concerns/>
- Marques, A. (2023). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Edições Sílabo.
- Merritt, K., & Zhao, S. (2020). An investigation of what factors determine the way in which customer satisfaction is increased through omni-channel marketing in retail. *Administrative Sciences*, 10(4), 85. <https://doi.org/10.3390/admsci10040085>
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a customer co-creation value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018>
- Molinillo, S., Gómez-Ortiz, B., Pérez-Aranda, J., & Navarro-García, A. (2017). Building customer loyalty: The effect of experiential state, the value of shopping, and trust and perceived value of service on online clothes shopping. *Clothing and Textiles Research Journal*, 35(3), 156-171. <https://doi.org/10.1177/0887302X17694270>
- Montoya-Weiss, M. G., Voss, G., & Grewal, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational, multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 448-458. <https://doi.org/10.1177/0092070303254408>

- Moon, J., Chadee, D., & Tikoo, S. (2008). Culture, product type, and price influences on consumer purchase intention to buy personalized products online. *Journal of Business Research*, 61(1), 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.05.012>
- Natarajan, T., & Veera Raghavan, D. R. (2023). How integrated store-service quality promotes omnichannel shoppers' word-of-mouth behaviors: The moderating role of perceived relationship investment and the shopper's perceived value. *The TQM Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2022-0364>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Oh, L.-B., & Teo, H.-H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35-62. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140303>
- Oh, L.-B., Teo, H.-H., & Sambamurthy, V. (2012). The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. *Journal of Operations Management*, 30(5), 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.001>
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Routledge.
- Ou, Y.-C., & Verhoef, P. C. (2017). The impact of positive and negative emotions on loyalty intentions and their interactions with customer equity drivers. *Journal of Business Research*, 80, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.011>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Pereira, M. L., de La Martinière Petroll, M., Soares, J. C., Matos, C. A. d., & Hernani-Merino, M. (2023). Impulse buying behaviour in omnichannel retail: An approach through the stimulus-organism-response theory. *International Journal of Retail &*

Distribution Management, 51(1), 39-58. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-09-2021-0394>

Piccoli, G., Lui, T.-W., & Grün, B. (2017). The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*, 59, 349-362. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.015>

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5-16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Rahman, S. M., Carlson, J., Gudergan, S. P., Wetzels, M., & Grewal, D. (2022). Perceived omnichannel customer experience (OCX): Concept, measurement, and impact. *Journal of Retailing*, 98(4), 611-632. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.03.003>

Rahmawati, R., & Arifin, R. (2022). New journey through young customer experience in omnichannel context: The role of personalization. *Journal of Theory and Applied Management*, 15(2), 301-312. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i2.36236>

Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-12. <https://doi.org/10.1002/dir.20037>

Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2021). Factors effecting omnichannel customer experience: Evidence from fashion retail. *Information*, 13(1), 12. <https://doi.org/10.3390/info13010012>

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.

Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4-16. DOI:10.15358/0344-1369-2017-3-4

- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). Editor's comments: A critical look at the use of PLS-SEM in "MIS Quarterly". *MIS Quarterly*, 36(1), iii-xiv. <https://doi.org/10.2307/41410402>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS 4*. SmartPLS.
- Rodrigues, M., Menezes, I., Ferreira, P. D. (2017). Validating the formative nature of psychological empowerment construct: Testing cognitive, emotional, behavioral, and relational empowerment components. *Journal of Community Psychology*, 46(1), 58-78. <https://doi.org/10.1002/jcop.21916>
- Rodríguez-Torrice, P., Apadula, L. T., San-Martín, S., & Cabezudo, R. S. J. (2020). Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. *Journal of Marketing Management*, 36(17-18), 1731-1761. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1801798>
- Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of Retailing*, 88(2), 308-322. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.03.001>
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77, 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jun-Hwa, C., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105-115. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S., & Morschett, D. (2011). Cross-channel integration - is it valued by customers? *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 21(5), 501-511. <https://doi.org/10.1080/09593969.2011.618886>

- Seck, A. M., & Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: Virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6), 565-579. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622370>
- Shankar, A., & Jain, S. (2021). Factors affecting luxury consumers' webrooming intention: A moderated-mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102306. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102306>
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>
- Shin, D.-H. (2016). Cross-platform users' experiences toward designing interusable systems. *International Journal of Human Computer Interaction*, 32(7), 503-514. <https://doi.org/10.1080/10447318.2016.1177277>
- Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T., & Kacmar, M. K. (2004). An assesment of the use of structural equation modeling in strategy management research. *Strategy Managment Journal*, 25(4), 97-404. <https://doi.org/10.1002/smj.385>
- Shopify, & Ipsos. (2023). *Commerce trends 2023*. Shopify. <https://www.shopify.com/plus/commerce-trends>
- Sousa, R., & Voss, C. A. (2006). Service quality in multichannel services employing virtual channels. *Journal of Service Research*, 8(4), 356-371. <https://doi.org/10.1177/1094670506286324>
- Srivastava, M., & Kaul, D. (2016). Exploring the link between customer experience–loyalty–consumer spend. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 277-286. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.009>

- Sun, J. (2014). How risky are services? An empirical investigation on the antecedents and consequences of perceived risk for hotel service. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 171-179. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.11.008>
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/0092070301291002>
- Tam, K. Y., & Ho, S. Y. (2006). Understanding the impact of web personalization on user information processing and decision outcomes. *MIS Quarterly*, 30(4), 865-890.
- Tian, H., Siddik, A. B., & Masukujjaman, M. (2022). Factors affecting the repurchase intention of organic tea among Millennial consumers: An empirical study. *Behavioral Sciences*, 12, 50. DOI:10.3390/bs12020050
- Tyrväinen, O., Karjaluoto, H., & Saarijärvi, H. (2020). Personalization and hedonic motivation in creating customer experiences and loyalty in omnichannel retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102233. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102233>
- van Riel, A. C. R., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 459-477. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2016-0286>
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omnichannel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>

- Wakolbinger, L. M., & Stummer, C. (2013). Multi-channel management: An exploratory study of current practices. *International Journal of Services, Economics and Management*, 5(1-2), 112-124. <https://doi.org/10.1504/IJSEM.2013.051859>
- Wang, F.-H., & Shao, H.-M. (2004). Effective personalized recommendation based on time-framed navigation clustering and association mining. *Expert Systems with Applications*, 27, 365-377. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2004.05.005>
- Wang, M.-X., Wang, J.-Q., & Li, L. (2017). New online personalized recommendation approach based on the perceived value of consumer characteristics. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 33(3), 1953-1968. <https://doi.org/10.3233/JIFS-17034>
- We Are Social, & Meltwater. (2023, January 26). *Digital 2023: Global digital overview*. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- Wind, Y., Mahajan, V., & Gunther, R. (2003). *Marketing de Convergência: Estratégias para conquistar o novo consumidor*. Pearson Education.
- Wu, J.-F., & Chang, Y. P. (2016). Multichannel integration quality, online perceived value and online purchase intention: A perspective of land-based retailers. *Internet Research*, 26(5), 1228-1248. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2014-0111>
- Wu, K., Vassileva, J., Noorian, Z., & Zhao, Y. (2015). How do you feel when you see a list of prices? The interplay among price dispersion, perceived risk and initial trust in Chinese C2C market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.03.007>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181-193. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002>

Zhao, Y., Zhao, X., & Liu, Y. (2023). Exploring the impact of online and offline channel advantages on brand relationship performance: The mediating role of consumer perceived value. *Behavioral Sciences*, *13*(1), 16. <https://doi.org/10.3390/bs13010016>

Zhu, J., Goraya, M., & Cai, Y. (2018). Retailer–consumer sustainable business environment: How consumers’ perceived benefits are translated by the addition of new retail channels. *Sustainability*, *10*, 2959. <https://doi.org/10.3390/su10092959>

Anexo A: Questionário aplicado



Questionário destinado a adultos compradores e residentes em Portugal que utilizem diversos canais *omnichannel* de uma marca/retalhista (exemplo: loja *online*, loja física, aplicações móveis, redes sociais, etc.)

Caro(a) Participante,

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da qualidade de canais de venda e atendimento ao cliente na satisfação e lealdade do comprador. Desta forma, pretende-se verificar se existe uma estratégia *omnichannel*, em que os diversos canais da empresa estejam devidamente integrados para melhor servir as necessidades e solicitações dos clientes, ou seja, se a mesma experiência de compra é oferecida independentemente do canal selecionado para interagir com a empresa.

Caso utilize diferentes canais (loja *online*, loja física, aplicações móveis, redes sociais, etc.) para se relacionar e fazer compras a uma empresa ou marca, gostaríamos de solicitar a sua colaboração no preenchimento do seguinte questionário.

Responda ao questionário com a maior sinceridade possível e selecione a opção que considerar mais correta, sendo que não existem respostas certas ou erradas. Toda a informação fornecida é completamente confidencial, anónima e será apenas recolhida para fins estatísticos e apresentada numa dissertação de mestrado em Marketing Relacional.

O questionário demora cerca de 15 minutos a ser preenchido. Ao prosseguir, aceita colaborar voluntariamente nesta investigação.

A sua participação é de extrema importância, pois dela depende o sucesso deste estudo.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

Para qualquer questão sobre este estudo, por favor contacte: 2200146@my.ipleiria.pt

O *omnichannel* é uma estratégia que visa integrar todos os canais de atendimento e venda, quer sejam *online* ou *offline*, com o objetivo de criar uma experiência de compra positiva, tratando o cliente sempre da mesma forma, independentemente do canal usado (*website*, loja física, aplicação móvel, entre outros).

*

Alguns exemplos de marcas/retalhistas que implementaram um serviço *omnichannel*: PCDIGA, Zara, Leroy Merlin, Worten, La Redoute, Fnac, Viagens Abreu, H&M, Nespresso, Radio Popular, Staples, Continente, Bertrand, CGD, entre outras.

Indique apenas **uma** marca/retalhista a quem nos últimos 12 meses recorreu para fazer compras, quer na loja *online*, quer na loja física ou outro canal.

A sua resposta _____

Tendo em conta a marca/retalhista que escolheu, indique o número de compras que costuma fazer anualmente na **loja online**. *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

Tendo em conta a marca/retalhista que escolheu, indique o número de compras que costuma fazer anualmente na **loja física**. *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Acerca da marca/retalhista que escolheu responda ao questionário, indicando o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo por base a sua experiência de cliente na loja *online*, loja física, aplicação móvel ou outro canal. Use a escala de 1 a 5 pontos, em que 1 corresponde a discordo totalmente; 2 discordo; 3 não concordo nem discordo; 4 concordo e 5 concordo totalmente.

Amplitude de escolha de canais *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
A marca/retalhista oferece-me vários canais para aceder aos seus produtos/serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso escolher entre uma variedade de canais para lidar com a marca/retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso usar sempre outros canais quando não consigo aceder a um determinado canal da marca/retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Transparência dos canais *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Estou ciente das funcionalidades de serviço oferecidas pelos diversos canais da marca/retalhista (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sei utilizar as funcionalidades dos múltiplos canais da marca/retalhista de acordo com as minhas necessidades (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca/retalhista informou-me bem sobre os vários recursos de seus múltiplos canais (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Adequação dos canais *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
A marca/retalista não me força a usar um canal específico para um propósito específico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os serviços/produtos providenciados através dos diferentes canais da marca/retalista são apropriados para esses canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Consistência da informação *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
A marca/retalhista fornece informação consistente sobre as características dos seus produtos/serviços através de múltiplos canais (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca/retalhista fornece informação consistente sobre preços e taxas de serviço através de múltiplos canais (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca/retalhista fornece informação consistente sobre as suas ofertas promocionais através de múltiplos canais (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu recebo a mesma resposta através dos diferentes canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando interajo com um canal, as minhas interações com outros canais são sempre tidas em conta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uma forma geral, a informação através dos múltiplos canais da marca/retalhista é consistente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Integração de dados de transação *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Após efetuar uma transação, os meus dados de transação são atualizados em todos os canais da marca/retalhista (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca/retalhista mantém um histórico de transações que faço através dos seus diferentes canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando faço uma transação/compra através de um canal (loja online, loja física, aplicação móvel, etc.), posso acompanhar a transação/compra através de outro canal da marca/retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independentemente do canal que eu utilize, a marca/retalhista está ciente das minhas transações com ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Consistência da imagem *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
A marca, o slogan e o logotipo do retalhista são consistentes em todos os seus canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho uma impressão consistente da marca/retalhista independentemente do canal que utilizo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retalhista mantém uma imagem de marca consistente através de todos os seus canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Consistência do sistema *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Todos os canais da marca/retalhista são fáceis de usar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos os canais da marca/retalhista têm um sistema flexível para satisfazer as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experiência do serviço é consistente em todos os canais da marca/retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Segurança *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Todos os canais da marca/retalhista têm funcionalidades de segurança adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sinto-me seguro(a) em utilizar os vários canais da marca/retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Privacidade *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
A minha informação pessoal está protegida nos diferentes canais da marca/retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha informação pessoal nos diferentes canais não é partilhada com outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha informação financeira nos diferentes canais não é partilhada com outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Acessibilidade de recuperação de serviço *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Se houver algum problema de serviço, posso utilizar os múltiplos canais da marca/retalhista para comunicar falhas de serviço. (Por exemplo: loja online, telefone, aplicação móvel, loja física).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A marca/retalhista fornece os meios através dos quais posso expressar as minhas queixas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Percepção de personalização *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Sugestões de compra são oferecidas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São oferecidos descontos nos preços com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As páginas online são personalizadas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recompensas específicas para o cliente são oferecidas com base no histórico de compras e informação pessoal através de múltiplos canais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Experiência cognitiva do comprador *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Se eu estivesse a planear comprar um produto, o serviço omnichannel desta marca/retalhista ajudaria-me a tomar uma decisão melhor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do serviço omnichannel desta marca/retalhista fornece informações que seriam úteis na compra de um produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se eu estivesse a planear comprar um produto, o serviço omnichannel da marca/retalhista ajudaria-me a encontrar o que eu estou à procura.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do serviço omnichannel da marca/retalhista dá-me mais informações sobre produtos, preços e promoções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Experiência afetiva do comprador *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
A utilização do serviço omnichannel da marca/retalhista proporciona entretenimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A utilização do serviço omnichannel da marca/retalhista é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O serviço omnichannel da marca/retalhista induz sentimentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percepção de valor *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
O sistema omnichannel cria valor positivo para os seus clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer compras através de um sistema omnichannel é uma forma eficiente de gerir o meu tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer compras através de um sistema omnichannel é rápido e fácil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fazer compras através de um sistema omnichannel é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

Satisfação do comprador *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Estou satisfeito com os produtos e serviços da marca/retalhista omnichannel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retalhista omnichannel convenceu-me com sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retalhista omnichannel satisfaz as minhas expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retalhista omnichannel ofereceu-me exatamente o que eu precisava.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O retalhista omnichannel proporcionou-me boas experiências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lealdade *

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente
Eu considero comprar mais da marca/retalhista omnichannel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro comprar a esta marca/retalhista omnichannel do que a outro retalhista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo utilizar novamente esta marca/retalhista omnichannel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na perceção de valor e experiência do comprador, mediado pela perceção de personalização

Género *

- Feminino
- Masculino

Idade *

- Entre 18 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- Entre 50 e 65 anos
- Mais de 65 anos

Estado civil *

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Número de pessoas do agregado familiar *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na perceção de valor e experiência do comprador, mediado pela perceção de personalização

Nível de escolaridade *

- Ensino Básico
 - Ensino Secundário
 - Ensino Superior
-

Rendimento mensal líquido *

- Até 750€
 - De 751€ a 1500€
 - De 1501€ a 2250€
 - De 2251€ a 3000€
 - Mais de 3000€
-

Situação de trabalho atual *

- Empregado(a)
 - Desempregado(a)
 - Empreendedor/Empresário(a)
 - Reformado(a)
 - Estagiário(a)
 - Estudante
 - Outro(a)
-

Indique o seu concelho de residência: *

A sua resposta _____

Anexo B: Variância total explicada e teste de KMO e Bartlett

Componente	Variância total explicada								
	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	13,997	42,414	42,414	13,997	42,414	42,414	4,616	13,987	13,987
2	2,744	8,316	50,729	2,744	8,316	50,729	4,356	13,199	27,186
3	2,194	6,650	57,379	2,194	6,650	57,379	3,551	10,759	37,946
4	1,804	5,467	62,846	1,804	5,467	62,846	3,410	10,333	48,279
5	1,393	4,222	67,068	1,393	4,222	67,068	3,124	9,468	57,747
6	1,147	3,476	70,543	1,147	3,476	70,543	3,115	9,438	67,185
7	1,058	3,205	73,748	1,058	3,205	73,748	2,166	6,563	73,748
8	,900	2,728	76,476						
9	,822	2,490	78,966						
10	,743	2,252	81,218						
11	,586	1,774	82,993						
12	,567	1,719	84,712						
13	,437	1,325	86,036						
14	,401	1,215	87,252						
15	,370	1,122	88,374						
16	,348	1,056	89,429						
17	,313	,948	90,378						
18	,310	,938	91,316						
19	,285	,865	92,180						

O impacto da qualidade de integração de canais na satisfação e lealdade a marcas/retalhistas *omnichannel*, e na percepção de valor e experiência do comprador, mediado pela percepção de personalização

20	,268	,812	92,992						
21	,256	,776	93,768						
22	,241	,729	94,497						
23	,223	,675	95,172						
24	,215	,651	95,823						
25	,197	,597	96,420						
26	,187	,567	96,986						
27	,181	,549	97,535						
28	,163	,495	98,031						
29	,151	,458	98,488						
30	,141	,426	98,914						
31	,130	,393	99,307						
32	,120	,363	99,670						
33	,109	,330	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,929
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	10458,604
Bartlett	gl	528
	Sig.	,000

Anexo C: f-square

	f-square
Experiência do comprador -> Lealdade	0,025
Experiência do comprador -> Satisfação comprador	0,033
Percepção de valor -> Lealdade	0,294
Percepção de valor -> Satisfação comprador	0,329
Qualidade de integração de canais -> Experiência do comprador	0,327
Qualidade de integração de canais -> Percepção de personalização	0,148
Qualidade de integração de canais -> Percepção de valor	0,450