



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

A RELAÇÃO ENTRE A JORNADA DE COMPRA E O CONTINUUM OMNICHANNEL

AMANDA HERINGER SUPERTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

LUIZ ANTONIO SLONGO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

A RELAÇÃO ENTRE A JORNADA DE COMPRA E O *CONTINUUM OMNICHANNEL*

1. INTRODUÇÃO

A popularidade do tema *omnichannel* entre gestores e profissionais de marketing é notória, refletindo no investimento expressivo das empresas na integração de seus canais em diversos setores, como de serviços financeiros, bens de consumo e mercado farmacêutico (CUI *et al.*, 2021). O *Marketing Science Institute* (MSI) lista, ainda, a temática *omnichannel* como prioridade de pesquisa, encorajando estudos que relacionem esse conceito com modelos de experiência de compra (KAHN, 2020).

Visto por muitos como a “panaceia” do marketing centrado no cliente, o conceito *omnichannel* traz como um de seus principais fundamentos a otimização da experiência de consumidor em uma jornada de compra fluida, consistente e sem rupturas (CUI *et al.*, 2021; MELERO; SESE; VERHOEF, 2016). Nesse sentido, a visão do consumidor¹ passa a assumir um protagonismo mais evidente como foco na transição do conceito *multichannel* para *omnichannel*. Como parte dessa abordagem, a jornada de compra consolida-se com um modelo central para a compreensão da relação do consumidor ao transitar por diversos canais, e pontos de contato, ao longo de sua experiência de compra. O processo de compra do cliente, sob esta ótica, transcende os canais de propriedade da empresa, e sofre influência de agentes externos e sociais que são acessados conforme a conveniência e necessidade do consumidor (BARANN *et al.*, 2022; LEMON; VERHOEF, 2016).

A literatura de jornada do cliente e de estratégia *omnichannel*, no entanto, parecem encontrar caminhos distintos. De um lado, se discute de maneira mais fragmentada alguns formatos onde o consumidor adota canais em fases pontuais da jornada – especialmente pré-compra e compra – como, por exemplo, os fenômenos de “*research shopping*” e efeito cruzado entre canais. De outro lado, o conceito *omnichannel* ainda se encontra em consolidação entre acadêmicos, gradualmente descolando-se do modelo *multichannel*. Ainda, construtos como o de integração entre canais, fundamentais para a aplicação do conceito *omnichannel*, mostram divergências quando analisados pela perspectiva do cliente (experiência de compra) e da empresa (mix de marketing e operações). Surge, então, a necessidade de convergir os objetivos da empresa e os dos clientes sob a mesma perspectiva teórica. Nesse sentido, a proposta do modelo de *continuum omnichannel* encontra espaço para aprofundamento por acadêmicos (NESLIN, 2022).

Esse artigo busca, portanto, examinar os conceitos de *omnichannel*, jornada do cliente e sua aplicação estratégica nas empresas por meio do modelo de *continuum*. Esse estudo está organizado conforme segue: primeiro, será abordada a evolução do conceito *omnichannel* e seu construto de integração de canais sob a ótica do consumidor. Segundo, o modelo de experiência do cliente de jornada de compra, e pontos de contato, serão acessados. Na sequência, o modelo integrativo de *continuum omnichannel* será apresentado. Por fim, as avenidas teóricas discutidas nesse artigo serão relacionadas com possibilidades de estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução do conceito *omnichannel*

A crescente adoção das novas tecnologias pelo consumidor tem facilitado o acesso de informações no momento da decisão de compra, impondo novos desafios aos varejistas (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Esse cenário torna-se ainda mais desafiador com o surgimento das operações on-line, e a popularização da tecnologia móvel e das redes sociais, evidenciando a necessidade de compreender como ocorre a mobilidade do consumidor nesses novos canais (HURÉ; PICOT-COUPÉY; ACKERMANN, 2017). O varejo físico também tem alterado seu papel como canal majoritariamente utilizado como destino de compra, ganhando

relevância como provedor de experiência sensorial pré-compra ao consumidor, e oferecendo a possibilidade de interação com tecnologias móveis e digitais (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; VON BRIEL, 2018). Grewal *et al.* (2020) relatam que tecnologias que aliam conveniência e presença social (como a realidade aumentada e virtual, a robótica e os displays inteligentes) já estão sendo utilizadas por varejistas para estreitar a relação com consumidores no ponto de venda

A forma de consumir mudou radicalmente a partir do surgimento das empresas digitais, especialmente dentro do ambiente varejista. Se antes as lojas físicas mostravam-se soberanas como canal de venda, o advento da era digital e das empresas on-line provocou uma disrupção na maneira de consumir (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; VON BRIEL, 2018). Com esse novo cenário, organizações iniciaram um movimento de abertura de novos canais e ampliaram sua oferta de pontos de contato junto ao seu público. O estudo dessa nova perspectiva de canais de marketing é denominado em diversos trabalhos acadêmicos como estratégia de gestão de clientes **multicanal** (*multichannel*), definido formalmente por Neslin *et al.* (2006, p. 95) como “o projeto, implementação e avaliação de canais por onde empresas e clientes interagem, com o objetivo de aumentar o valor para o cliente, por meio de sua aquisição, retenção e desenvolvimento” (NESLIN *et al.*, 2006). A partir da ótica do gerenciamento de clientes *multichannel*, acadêmicos desenvolveram diversas abordagens de estudos tais como: escolha entre canais (VALENTINI; MONTAGUTI; NESLIN, 2011; VERHOEF; NESLIN; VROOMEN, 2007), valor de clientes multicanal em comparação aos que utilizam apenas um canal (KUSHWAHA; SHANKAR, 2013) e segmentação de clientes multicanal (KONUŞ; VERHOEF; NESLIN, 2008).

A utilização de mais de um canal como forma de contato não pressupõe que uma empresa com estratégia *multichannel* possua total controle da interação entre seus canais, ou mesmo que o consumidor tenha atuação ilimitada como agente que estimule essa interação entre os canais de uma marca. Muitos varejistas que adotam estratégias *multichannel* operam seus canais separadamente e com estruturas organizacionais distintas (KANG, 2019). Em razão da operação independente desses canais, nota-se uma maior probabilidade de problemas na gerência de informações de produto, de estoque e de dados (SAGHIRI *et al.*, 2017).

Avaliando sob a perspectiva de que os canais precisam estar integrados, e não apenas disponíveis, surge o conceito “*cross-channel*”. De acordo com a taxonomia desenvolvida por Beck e Rygl (2015), o varejo *cross-channel* contempla a venda de produtos e serviços por intermédio de múltiplos canais, porém de maneira parcialmente integrada. Sistemas *cross-channel* são considerados uma evolução ao conceito *multichannel*, porém ainda sem a capacidade de centralizar as informações do produto de maneira sincronizada em todos os canais (CAO; LI, 2015; SAGHIRI *et al.*, 2017).

A partir do artigo de Rigby (2011), estudos começaram a investigar um conceito ainda mais amplo, onde a integração de canais converge em uma experiência única e sem rupturas, em uma jornada de compra fluida, rápida e agradável: surge o conceito da estratégia “*omnichannel*” (RIGBY, 2011; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Verhoef, Kannan e Inman (2015, p. 176) definem *omnichannel* como o “gerenciamento sinérgico de numerosos canais disponíveis e pontos de contato do consumidor, de maneira que a experiência do consumidor através dos canais e o desempenho sobre os canais são otimizados”. Em um ambiente *omnichannel*, os consumidores podem mover-se livremente entre uma loja física, um aplicativo móvel e uma mídia social em uma mesma compra. A interação é feita sob a perspectiva da marca, e não unicamente do canal de contato da organização (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014). A gerência dos canais e dos pontos de contato é feita de forma sinérgica e alinhada, com o intuito de proporcionar uma experiência otimizada de marca pelo consumidor (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

A experiência de compra *omnichannel* é caracterizada pela busca da integração de canais pela empresa (HURÉ; PICOT-COUPÉY; ACKERMANN, 2017). Um sistema *omnichannel* completamente integrado deve enfatizar a total coordenação de promoção, preço, informação de produto, transação comercial, atendimento de pedido, serviço ao consumidor, e logística reversa entre seus diferentes canais, estágios de canais e agentes (SAGHIRI *et al.*, 2017). Em um ambiente *omnichannel*, o consumidor motiva a interação entre canais, que é controlada pelo varejista por meio da disponibilidade de mercadorias e serviços consistentes em todos os seus canais. Para o consumidor, a multiplicidade de canais integrados pode facilitar o acúmulo de conhecimento do produto, tornando a experiência de compra mais atrativa para os consumidores (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). O quadro 1 exemplifica as principais diferenças entre os conceitos *multichannel*, *cross-channel* e *omnichannel* conforme taxonomia proposta por Beck e Rygl (2015).

Quadro 1 - Taxonomia para Varejo *Multichannel*, *Cross-Channel* e *Omnichannel*

Conceito	Dimensão	Categoria	Exemplo
Multichannel	Interação não pode ser motivada pelo consumidor .	I	Mercadoria comprada em uma loja on-line não pode ser coletada e devolvida em loja física.
	Interação não pode ser controlada pelo varejista .	II	Informações do consumidor, preço e estoque não são compartilhadas em todos os canais.
Cross-Channel	Interação parcial pode ser motivada pelo consumidor .	III	Mercadoria pode ser comprada em uma loja on-line ou catálogo, e ser coletada ou devolvida em loja física.
	Interação parcial pode ser controlada pelo varejista .	IV	Informações do consumidor, preço ou estoque são compartilhadas em pelo menos dois canais.
	Integração total pode ser motivada pelo consumidor .	V	Uma mesma reserva pode ser feita pelo telefone, pelo website ou pelo celular, mas não pode ser efetuada em loja física.
	Integração total pode ser controlada pelo varejista .	VI	Informações do consumidor, preço e estoque são compartilhadas em todos os canais, mas o varejista não oferece a mercadoria pelo catálogo.
Omnichannel	Interação total pode ser motivada pelo consumidor .	VII	Consumidores podem devolver mercadorias em qualquer canal, independentemente de onde foram compradas.
	Interação total pode ser controlada pelo varejista .	VIII	Mercadorias e serviços são consistentes em todos os canais.

Fonte: Adaptado de Beck e Rygl (2015, p. 173).

Considera-se, portanto, que o conceito de integração *omnichannel* é construído por empresas e por consumidores. Se para a **empresa** a integração pressupõe práticas de coordenação do *mix* de marketing e adequação logística (BECK; RYGL, 2015; SAGHIRI *et al.*, 2017), para o **consumidor** essa coordenação entre canais é traduzida de outra forma, sendo relacionada com a sua experiência ao longo da jornada de compra. Na próxima seção, será discutido com maior detalhamento os aspectos relacionados à percepção de integração de canais pela perspectiva do consumidor.

2.2 Integração de canais: uma perspectiva do consumidor

Nos últimos anos, pode-se observar o crescimento de publicações de estudos dedicados ao entendimento dos aspectos que caracterizam o cliente *omnichannel*. Alguns dos tópicos abordados por esses artigos são: a definição e caracterização da percepção de integração entre

canais múltiplos, as preferências específicas de consumo desses clientes, e a relação do comportamento do consumidor *omnichannel* com construtos como a lealdade, a satisfação e a retenção (NESLIN, 2022).

Enquanto o conceito de integração é considerado central na aplicação das estratégias *omnichannel* pelas empresas, poucos estudos têm se dedicado na compreensão desse conceito por parte do consumidor: afinal, o que o cliente entende por integração de canais? (NESLIN, 2022). A resposta para essa questão torna-se crucial para uma melhor otimização de recursos da empresa, assim como para o alinhamento das expectativas do cliente ao desenvolver a sua interação com a marca. Nesse sentido, dois conceitos são frequentemente relacionados ao construto de integração sob a ótica de experiência de compra do consumidor *omnichannel*: **a consistência percebida** (como os consumidores percebem o composto de varejo em cada ponto de contato), e “seamless” (**fluidez**)² (como os consumidores se movem ao longo dos pontos de contato, sem barreiras ou rupturas dentro do ecossistema da marca) (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; HURÉ; PICOT-COUPÉY; ACKERMANN, 2017). O trabalho de Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017) sugere que a consistência percebida pode ser caracterizada por três dimensões: disponibilidade de produto, consistência de preço e continuidade de serviço. A fluidez, segundo os autores, é caracterizada pelos conceitos de facilidade, rapidez e prazer na experiência de compra (HURÉ; PICOT-COUPÉY; ACKERMANN, 2017).

O conceito de integração de canais na qualidade de serviços entre canais off-line e on-line também é definido por Sousa e Voss (2006) a partir do conceito de fluidez na experiência de compra. Os autores sugerem quatro elementos que caracterizam a “integração da qualidade de serviços”, sendo eles: (1) *amplitude* (grau em que os canais podem realizar as mesmas tarefas), (2) *transparência* (conhecimento do consumidor sobre as capacidades de cada canal), (3) *consistência de conteúdo* (comunicação uniforme entre canais, com base nas experiências prévias do consumidor), e (4) *consistência de processo* (consistência de atributos entre canais durante o processo de compra). Nota-se que os autores dividem o conceito de “consistência” (conteúdo e processo) em sua interpretação do construto de integração de canais, diferentemente do proposto por Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017).

Rodríguez-Torríco *et al.* (2020) propõem um modelo de experiência de compra fluida com três componentes: (1) *consistência do mix de marketing*, (2) *liberdade na seleção de canais*, e (3) *sincronização*. A consistência do *mix* refere-se à uniformidade do composto de marketing (produto, preço, promoção e praça) nos canais. A liberdade na seleção de canais pressupõe a escolha do consumidor referente ao canal mais adequado ao estágio de compra. Por fim, a sincronização é caracterizada pela facilidade pela qual o consumidor pode trocar de canais para completar sua jornada de compra. Os autores concluem que o modelo tem efeito positivo na satisfação do consumidor, em especial no atributo de consistência do *mix* de marketing (RODRÍGUEZ-TORRICO *et al.*, 2020).

Já o recente estudo de Chang e Li (2022) aprofunda o conceito de fluidez, propondo uma escala de medida tomando seis dimensões como base: (1) *visibilidade da informação do produto* (inventário, entrega e sortimento), (2) *consistência das estratégias de venda* (preço, promoção e informação proveniente do varejista), (3) *disponibilidade de links* (funções técnicas necessárias para transição entre pontos de contato), (4) *simplicidade do pagamento*, (5) *flexibilidade no cumprimento de um pedido* (entrega), e (6) *conveniência de compartilhamento* (CHANG; LI, 2022). Uma evolução importante dos autores é que o modelo de jornada de compra é incorporado ao conceito central de integração em todas as suas etapas (pré, compra e pós): compartilhamento, por exemplo, é um aspecto social pós-venda apenas marginalmente acessados por outros estudos (CHANG; LI, 2022). O quadro 2 traz um breve resumo do conceito de integração e as dimensões propostas pelos autores citados.

Quadro 2 – Conceitos e Dimensões de Integração entre Canais pelo Consumidor

Autores	Perspectiva de Análise	Conceito de Integração	Dimensões Propostas
Sousa e Voss (2006)	Qualidade de Integração de Canais em Serviços	“a capacidade de oferecer aos clientes uma experiência de serviço fluída ao longo de múltiplos canais” (p.356)	Amplitude
			Transparência
			Consistência de Conteúdo
			Consistência de Processo
Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017)	Valor de Compra Omnichannel	Consistência Percebida: como os consumidores percebem o composto de varejo em cada ponto de contato.	Disponibilidade de Produto
			Consistência de Preço
			Continuidade de Serviço
		Fluidez: como os consumidores se movem ao longo dos pontos de contato, sem barreiras ou rupturas dentro do ecossistema da marca.	Facilidade
			Rapidez
			Prazer
Rodríguez-Torrico et al. (2020)	Experiência de Interação Fluída Omnichannel	N/A ³	Consistência do mix de marketing
			Liberdade na Seleção de Canais
			Sincronização
Chang e Li (2022)	Experiência de Compra Fluída Omnichannel	“a avaliação holística do cliente em suas experiências ao longo de diferentes pontos de contato durante a sua jornada de compra omnichannel” (p.5)	Visibilidade de Informações do Produto
			Consistência das Estratégias de Venda
			Disponibilidade de Links
			Simplicidade no pagamento
			Flexibilidade no cumprimento de um pedido
			Conveniência de Compartilhamento

Fonte: Adaptado de Sousa e Voss (2006); Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017), Rodríguez-Torrico (2020) e Chang e Li (2022).

Ainda que esse artigo não tenha proposto uma revisão ampla da literatura relacionada ao conceito de experiência de compra *omnichannel*, é possível perceber uma evolução do conceito de fluidez de um enfoque multicanal (SOUSA; VOSS, 2006) para uma relação mais voltada ao consumidor *omnichannel* (CHANG; LI, 2022). Ainda que não exista um consenso em relação às dimensões propostas ao conceito de fluidez, é notório que o modelo de jornada de compra é parte integrante desse conceito. Na próxima seção será discutida a temática de modelo de jornada de compra, e algumas das suas abordagens na literatura de canais de marketing.

2.3. Jornada de compra

O conceito de jornada do cliente como modelo de experiência de compra tem sido amplamente adotado e discutido por acadêmicos e profissionais, em vista da popularidade de abordagens centradas no cliente pela área de marketing (TUEANRAT; PAPAGIANNIDIS;

ALAMANOS, 2021). Um dos estudos seminais de jornada do cliente é o de Howard e Sheth (1969) que propõem um modelo de compra por etapas, iniciando-se através do reconhecimento de uma necessidade pelo cliente, a avaliação e compra desse produto/serviço, e as considerações pós-compra. Outras propostas de configuração são discutidas por acadêmicos, como o modelo AIDA (*Awareness, Interest, Desire, and Action*) de Strong (1925), relacionado com o funcionamento da propaganda; o modelo de Court et al (2017) de cinco fases (conjunto de considerações iniciais, avaliação ativa, momento de compra, experiência de compra e ciclo de lealdade); e o modelo de jornada não-linear de três fases (pré-compra, compra e pós-compra) proposto por Lemon e Verhoef (2016) (COURT *et al.*, 2009; LEMON; VERHOEF, 2016; STRONG, 1925). O modelo de Lemon e Verhoef (2016), de abordagem mais positivista, consolidou-se amplamente na literatura de varejo, relacionando atributos como preço e atmosfera de compra (BECKER; JAAKKOLA, 2020).

O modelo de jornada de compra é considerado um processo dinâmico e iterativo (LEMON; VERHOEF, 2016), onde o cliente pode interagir de forma cognitiva, emocional e comportamental no decorrer de cada estágio do processo, impactando no resultado de cada passo (GREWAL; ROGGEVEEN, 2020). Ainda, considera-se que fatores sociais, culturais e políticos, assim como aqueles relativos ao varejo (como atmosfera, embalagem e mercadorias) podem influenciar a experiência de compra (GREWAL; ROGGEVEEN, 2020).

Recentemente, autores têm proposto abordagens inéditas para o conceito de jornada do cliente como, por exemplo, o estudo de Hamilton *et al* (2021). Argumentando que os modelos de jornada consideram, majoritariamente, o consumidor como uma unidade única de decisão individual, os autores sugerem um modelo de jornada de compra “social” onde consideram os agentes sociais como influenciadores em cada etapa do processo de compra (HAMILTON *et al.*, 2021). Ainda, na área de serviços, Van Vaerenbergh *et al* (2019) sugerem um modelo de jornada de recuperação de serviços após falha (VAN VAERENBERGH *et al.*, 2019).

Apesar de relativamente bem explorada sob a ótica do conceito *multichannel*, ainda existem poucas pesquisas dedicadas a discutir a dinâmica e a complexidade do conceito *omnichannel* na jornada do consumidor (BARWITZ; MAAS, 2018). Em razão do seu caráter sinérgico entre diversos tipos de canais, um dos maiores desafios encontrados pelos pesquisadores está na adaptação do conceito de *omnichannel* dentro de um modelo de passos sequenciais de uma jornada de compra. De fato, modelagens de comportamento de escolha de compra em múltiplos canais e pontos de contato, que ocorrem de forma simultânea, surgem como oportunidades relevantes de pesquisa dentro do tema *omnichannel* (GASPARIN; AZEVEDO; SLONGO, 2018).

Verhoef *et al.* (2022) sugerem que uma jornada de compra em um ambiente *omnichannel* permite que um consumidor se movimente livremente entre as fases da compra, até mesmo pulando etapas durante esse processo. Sob essa ótica, os autores propõem um modelo que pode ser considerado uma ampliação de passos da jornada de três fases proposto por Lemon e Verhoef (2016), composto por cinco etapas: “reconhecimento de necessidades”, “busca”, “navegação”, “compra” e “pós-compra”, onde consumidores interagem com dispositivos móveis, formatos off-line e pontos de contato sociais (VERHOEF *et al.*, 2022). Nota-se que o modelo proposto por Verhoef *et al* (2022) traz um novo olhar sobre a fase pré-compra de Verhoef (2016): argumenta-se que as fases de reconhecimento de necessidade, busca e navegação possuem dinâmicas distintas entre os tipos de canais disponíveis, assim como podem ser acessados de maneira simultânea, refletindo de maneira mais apurada o conceito *omnichannel*.

Existem, ainda, autores que questionam a flexibilidade do modelo de jornada de compra ao contemplar as motivações dos consumidores na interação entre fases e pontos de contato. Lee *et al.* (2018), por exemplo, sugerem uma configuração de jornada de consumidor adaptativo às necessidades de cada cliente, admitindo que o processo de compra não é linear

– consumidores transitam em diferentes “estados” de compra, podendo desistir da aquisição de um produto/serviço durante esse processo (LEE *et al.*, 2018). Considerando 4 grupos de fatores que influenciam o processo de compra do consumidor (psicologia do consumidor, ações da empresa/varejo, influência social e tecnologia) e sua relação com 16 estados cognitivos e comportamentais do consumidor, Lee *et al.* (2018) definem 12 arquétipos de jornada do cliente. Os autores relatam, no entanto, que o arquétipo da jornada clássica similar aos três passos sugerido por Lemon e Verhoef (2016) ainda é mais frequentemente relacionado ao comportamento de compra dos consumidores do estudo (LEE *et al.*, 2018).

No modelo de jornada do cliente proposto por Lemon e Verhoef (2016), é introduzida uma nova unidade de análise dentro do processo de compra denominado como “ponto de contato”. Na próxima seção, o conceito de ponto de contato será apresentado, assim como sua relação com a jornada de compra.

2.4 Pontos de contato

Dentro de cada fase da jornada de compra, o consumidor interage por meio de “pontos de contato”, definido por Barwitz e Maas (2018) como “momentos onde o consumidor está aberto para influência (p. 1)”. Os autores mencionam algumas classificações para esse conceito como, por exemplo, pontos de contato direcionados por **clientes** (como boca-a-boca, pesquisa online e *reviews* on-line/off-line), e direcionados pela **empresa** (como propaganda, experiência em loja física e contato com vendedor). Neslin *et al.* (2006) definem que os pontos de contato são meios de relação entre empresa e consumidor, conceito similar ao sugerido por Canfield e Basso (2017) em seu estudo sobre o desenho de uma jornada de compra sob a ótica de serviços.

O conceito de ponto de contato ainda não encontrou um consenso entre acadêmicos, sendo muitas vezes utilizado como sinônimo de temáticas relacionadas, como canais de marketing e estratégias de varejo (BARANN *et al.*, 2022). Barann et al (2022) propõem uma visão integrativa, definindo o ponto de contato sob a perspectiva de três conceitos: estímulo, interface e encontro:

Um ponto de contato é um *estímulo* com um propósito específico na jornada do cliente. Ele possui uma *interface*, que permite o acesso ao estímulo e pode ser mediado por um humano, um objeto analógico, ou uma tecnologia situada na esfera física ou digital. Ao encontrar um ponto de contato, uma mensagem entre o cliente e varejista, e sua marca, e outros clientes, é transmitida. Esse *encontro* provoca uma experiência do cliente. (BARANN et al, 2020, p. 7)

Alinhada com uma teoria voltada para objetivos, Becker, Jaakkola e Halinen (2020, p. 783) sugerem que os pontos de contato são “episódios onde um consumidor toca, contata ou interage com um ator de mercado ou organizacional para atingir um objetivo concreto”. As autoras discutem um modelo de jornada de cliente de três níveis: consumidor (objetivo de alto nível de vida do consumidor), cliente (objetivos menores que estão subordinados ao objetivo de alto nível), e ponto de contato (objetivos concretos, subordinados ao nível do cliente) (BECKER; JAAKKOLA; HALINEN, 2020). A teoria voltada para objetivos ainda é pouco explorada por acadêmicos, com exceção do trabalho de Harris, Riley e Hand (2018).

De Haan, Wiesel e Pauwels (2016) propõem uma distinção entre pontos de contato de empresa e de consumidor sob a ótica da publicidade em uma jornada de funil de compra online. Os autores sugerem que pontos de contato originados pela **empresa** buscam “empurrar” uma mensagem ao consumidor (como televisão, rádio e e-mail), e pontos de contato iniciados pelos **consumidores** pressupõem uma busca prévia por uma mensagem (como sites de comparação, anúncios pagos/busca orgânica em mecanismos de busca e referências).

Uma proposta de tipologia para os pontos de contato é sugerida por Lemon e Verhoef (2016) em uma classificação de quatro grupos: (1) propriedade da **marca**, (2) propriedade dos

parceiros, (3) propriedade dos **consumidores**, e (4) de **caráter social/externo e independente**. Classificação similar é proposta por Baxendale, Macdonald e Wilson (2015).

Apesar de adotar uma perspectiva mais voltada para os objetivos da empresa, os autores admitem que alguns pontos de contato, especialmente os de propriedade de consumidores, não podem ser controlados pelos proprietários de uma marca (LEMON; VERHOEF, 2016). O quadro 3 traz um resumo das classificações dos pontos de contato propostos por Lemon e Verhoef (2016).

Enquanto nos estudos *multichannel* a análise de jornada de compra é majoritariamente vista sob a dinâmica dos **canais** envolvidos, a abordagem *omnichannel* assume um papel mais voltado para a experiência do consumidor, onde os **pontos de contato** traduzem com maior clareza a complexidade as interações entre clientes, empresas e outros agentes externos (BARANN *et al.*, 2022; VERHOEF *et al.*, 2022). Conceitos como propriedade do canal, e influências fora do controle da empresa (como aspectos sociais) são alguns dos elementos que surgem com mais evidência, refletindo a complexa e ampla dinâmica do conceito *omnichannel*. Nesse sentido, uma investigação aprofundada sobre o papel do consumidor na escolha de cada ponto de contato surge como um desafio a ser explorado pelos acadêmicos (VERHOEF *et al.*, 2022).

Quadro 3 – Classificação de Pontos de Contato na Jornada de Compra

Conceito	Definição	Exemplos
Propriedade da Marca	Ponto de contato é desenvolvido e gerenciado pela empresa .	Mídia (propaganda, websites, programas de fidelidade, pesquisa em mecanismos de busca) e elementos do <i>mix</i> de marketing (atributos do produto, embalagem, serviço, preço, conveniência e força de vendas).
Propriedade dos Parceiros	Ponto de contato é desenvolvido, gerenciado ou controlado pela empresa, e um ou mais parceiros .	Agências de Marketing, Distribuidores Multicanais, Parceiros de Programa de Fidelidade, Parceiros de Canais de Comunicação.
Propriedade dos Consumidores	Pontos de contato são caracterizados por ações do cliente que fazem parte da experiência de compra, mas que a empresa, seus parceiros ou outros não exercem influência ou controle .	Clientes avaliando os atributos do produto/serviço na fase pré-compra, opções de pagamento do consumidor.
Ponto de Contato Social/Externo	Pontos de contato externos que podem influenciar a experiência de compra.	Outros consumidores, colegas de trabalho, fontes de informação independentes (sites de comentários de outros consumidores, como o Trip Advisor), Mídia Social.

Fonte: Adaptado de Lemon e Verhoef (2016, p. 76-78).

O estudo de Li e Kannan (2014) é um exemplo dessa abordagem, e explora os efeitos de *carryover* (transferência) e *spillover* (transbordamento) entre contatos em canais que foram iniciados tanto pela empresa, quanto pelo consumidor. Os autores buscam atribuir o papel de cada ponto de contato de canais on-line na conversão (LI; KANNAN, 2014). Chamados como “modelos de atribuição”, essa linha de pesquisa fundamentada no papel dos pontos de contato ao longo da jornada de compra, pode auxiliar na compreensão de como varejistas podem alocar recursos de maneira mais assertiva entre canais (KANNAN; REINARTZ; VERHOEF,

2016). No entanto, uma análise do efeito de um ponto de contato pode ser desafiador, uma vez que transcende diversos estágios das fases de uma jornada, podendo ocorrer de maneira simultânea (CUI *et al.*, 2021).

À medida que a temática *omnichannel* populariza-se nos estudos de canais de marketing, o conceito de ponto de contato passa a ser considerado como uma unidade de análise necessária para explicar a dinâmica de experiência de compra do consumidor em uma jornada. Na próxima seção, serão apresentadas duas abordagens que ajudam na compreensão da relação de canais e experiência do consumidor na jornada de compra: o *research shopping* e efeito cruzado entre canais.

2.5 Jornada De Compra e Dinâmicas Entre Canais

Independente da configuração proposta, fica claro que os estudos de jornada do cliente têm avançado na discussão sobre a relação dos passos de compra e a escolha de canais pelo consumidor ao longo desse processo. Dentro das abordagens de estudo voltadas ao comportamento de compra do consumidor *omnichannel* em seu caminho de compra, destaca-se o fenômeno de escolha entre canais denominado como “*research shopping*” proposto por Verhoef, Neslin e Vroomen (2007). Conceitualmente definido como a troca de canal pelo consumidor que busca a informação de um produto em canal “A”, mas que efetua a compra em um canal “B”, o *research shopping* é pesquisado por acadêmicos em duas configurações: (a) *showrooming*, quando consumidores buscam informações em canais off-line, mas efetivam a compra em canais on-line, e (b) *webrooming*, onde clientes buscam informações em canais on-line, mas concluem a compra em canais off-line (NESLIN, 2022; RAPP *et al.*, 2015).

Os fenômenos de *showrooming* e *webrooming* podem ser considerados, atualmente, dois dos temas mais pesquisados sobre o comportamento do consumidor *omnichannel*. Poucos trabalhos, porém, acessam os temas de forma conjunta. Ambas temáticas foram relacionadas com o conceito de *free-riding* (“clandestinidade”), ou seja, quando o consumidor usa o canal de um varejista em seu planejamento e preparação na fase pré-compra, mas efetiva a compra em um canal de um outro varejista (VAN BAAL; DACH, 2005). Ainda, um estudo comparativo entre os dois temas sugere que o *webrooming* pode produzir maiores percepções de custo-benefício e assertividade de compra aos consumidores do que o *showrooming* (FLAVIÁN; GURREA; ORÚS, 2020). Por fim, Kang (2019) aponta que consumidores favoráveis às práticas de *showrooming* e de *webrooming* possuem maior intenção de efetivar sua compra em canais *omnichannel*, estando mais dispostos a dividir seus comentários sobre os produtos com outros consumidores na fase pós-compra. Com exceção do estudo de Kang (2019), ainda carecem abordagens que compreendam o papel da prática de *research shopping* para além das fases pré-compra e compra, contemplando todo o processo de jornada do cliente.

Uma segunda abordagem bastante explorada por acadêmicos é o efeito cruzado entre canais, ou seja, quando um cliente é influenciado em sua jornada por esforços de marketing em um canal, o que acaba por afetar o seu comportamento de compra em um outro canal (NESLIN, 2022; VERHOEF *et al.*, 2022). Efeitos cruzados entre canais incluem canais on-line impactando canais off-line, e vice-versa (NESLIN, 2022). O estudo de Blom, Lange e Hess (2017), por exemplo, encontra evidências de que informações de consumidores coletadas por canais on-line podem aumentar as vendas e imagem de marca quando utilizadas em promoções voltadas para a loja física. Avery *et al.* (2012) demonstram que a adoção de uma loja física pode impactar outros canais ao longo tempo, beneficiando o canal on-line, e potencializando a atração de novos consumidores. Efeitos de canais cruzados podem, ainda, sofrer influência de diferentes papéis dos canais envolvidos (informativo ou persuasivo), com efeitos assimétricos e elásticos (SHANKAR; KUSHWAHA, 2021). Estudos futuros precisam investigar, no entanto, como os papéis dos canais variam ao longo dos estágios da jornada do consumidor (SHANKAR; KUSHWAHA, 2021).

Ambas abordagens de *research shopping* e efeito cruzado têm encontrado crescente espaço na literatura *omnichannel*. As contribuições desses estudos, no entanto, estão fragmentadas, e voltados majoritariamente para as fases pré-compra e compra da jornada do cliente. Surge então a oportunidade de novas propostas de modelos integrativos, que busquem compreender a relação da experiência de compra (cliente), com a adoção de estratégias *omnichannel* pelas empresas. Com base nessa lacuna, será apresentada na próxima seção o modelo de *continuum omnichannel* proposto por Neslin (2022).

2.6 Continuum Omnichannel: modelo integrativo

A definição de marketing *omnichannel* proposta por Verhoef, Kannan e Inman (2015) enfatiza a experiência do cliente como fundamento que pauta as ações de integração da empresa, incorporando conceitos como “ponto de contato” ao modelo de jornada de compra (LEMON; VERHOEF, 2016). Ainda que o modelo de gestão *multichannel* introduzido por Neslin *et al.* (2006) já considerasse a jornada do cliente como parte de seu escopo, havia um enfoque mais voltado para a performance da empresa, considerando o impacto do valor do cliente em conceitos como lealdade, retenção e aquisição. Conforme observado por Cui *et al.* (2021), o conceito *omnichannel* deve considerar não apenas a experiência do consumidor, mas também vendas e comunicação como fatores que afetam os resultados das empresas. Os autores defendem que o gerenciamento de canais e pontos de contato proposto por Verhoef, Kannan e Inman (2015) deve ser ampliado para uma visão que contemple tanto a otimização da experiência de compra do consumidor, quanto suas consequências para as empresas em termos de lucratividade e participação de mercado (CUI *et al.*, 2021). Em linha com essa crítica, podemos considerar o modelo de Neslin (2022) como um resgate na compreensão da evolução do conceito *multichannel* para *omnichannel* e, especialmente, com uma associação mais clara da experiência do cliente e estratégia empresarial em um contexto *omnichannel*.

A **integração entre canais**, considerado fundamental na definição do conceito de varejo *omnichannel*, é tido como base desse modelo integrativo. Definido como “a extensão pela qual uma empresa coordena os objetivos, a estrutura e a implantação de seus canais para criar sinergias para a empresa e oferecer benefícios particulares aos seus consumidores” (Cao e Li, 2015, p. 200), a integração entre canais é considerado um construto multidimensional, envolvendo seis dimensões majoritárias: (1) integração de promoção, (2) integração de produto e preço, (3) integração de informação de transação comercial, (4) integração de acesso de informação, (5) integração de atendimento de pedidos, e (6) integração de serviço ao consumidor (GAO *et al.*, 2021; SAGHIRI *et al.*, 2017). Partindo dessa premissa, Neslin (2022) propõe um modelo de estratégias *omnichannel* que consolida a proposta de contínuo dos conceitos *multi*, *cross* e *omnichannel* mencionadas por Beck e Rygl (2015) e Huré, Picot-Coupey e Ackermann (2017). O modelo considera, ainda, o processo de jornada de compra e coordenação de canais on-line e off-line (NESLIN, 2022).

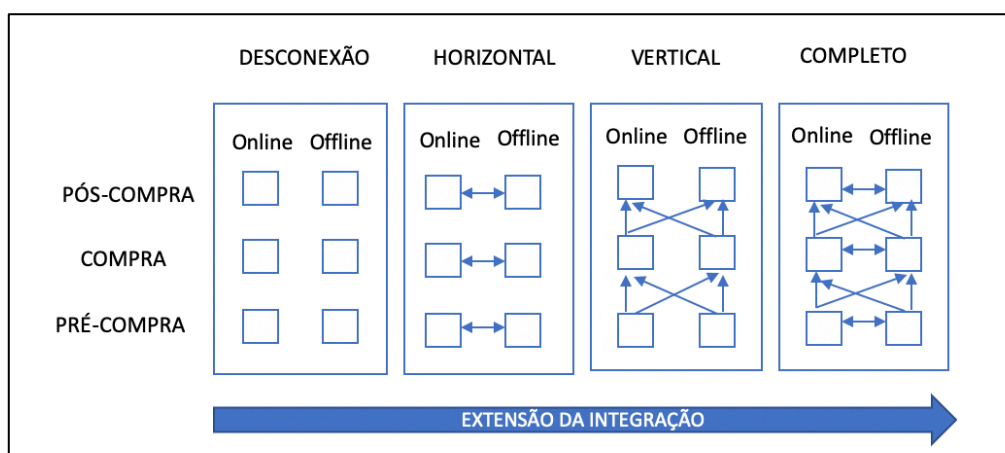
O autor sugere quatro estratégias que evoluem conforme a extensão de integração de canais da empresa: (a) *Desconexão*, onde não existe uma coordenação entre on-line e off-line, modelo que tem como benefício o baixo custo financeiro e organizacional; (b) *Horizontal*, onde o varejista integra canais on-line e off-line em cada estágio da decisão de compra do consumidor, mas não tenta influenciar qual canal será utilizado pelo cliente; (c) *Vertical*, onde a empresa oportuniza aos clientes que a troca de canais aconteça conforme o consumidor avança no processo de compra e, (d) *Completo*, estratégia que combina abordagens de integração verticais e horizontais, sendo que todos os canais são totalmente coordenados ao longo de todos os estágios da jornada do cliente (NESLIN, 2022). A figura 1 ilustra o conceito de estratégias de contínuo *omnichannel* proposto por Neslin (2022).

Talvez uma das contribuições mais relevantes do modelo do *continuum omnichannel* é a consolidação do papel de integração de canais como um ativo estratégico para as empresas.

Assume-se, ainda, que a integração completa de canais não é, necessariamente, um imperativo para que uma empresa possa se beneficiar da sinergia entre canais (NESLIN, 2022). Um segundo ponto levantado pelo autor, e que se mostra fundamental nesse modelo, é o entendimento de como essa integração é percebida pelo consumidor, pois esse é o ponto de partida para a adoção das quatro estratégias propostas no *continuum*. Neslin (2022) sugere que pesquisas futuras devem aprofundar a compreensão da percepção do consumidor sobre o que caracteriza uma integração entre canais, e como isso molda a posição do varejista nesse *continuum* estratégico.

Por fim, Neslin (2022) pontua que a adoção de uma das estratégias do *continuum* deve considerar uma visão baseada em recursos, ou seja, deve-se entender quais são as características da empresa que são mais adequadas ao nível de integração desejado. A infraestrutura operacional, a cultura corporativa, a estrutura tecnológica e os recursos financeiros devem ser considerados na avaliação das estratégias de integração (NESLIN, 2022).

Figura 1 – Modelo de Contínuo Omnichannel com Estratégias



Fonte: Adaptado de Neslin (2022, p.3)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito *omnichannel*, conforme proposto por Verhoef, Kannan e Inman (2015), sugere que a experiência do consumidor, analisado por meio de um modelo de jornada de compra, direciona o caminho de integração de canais pelo qual as empresas devem basear suas estratégias. Esse artigo demonstra, no entanto, que a literatura ainda não explora esse modelo em seu formato completo, negligenciando o papel da fase do pós-compra em grande parte dos seus estudos. Ainda, autores têm discutido novas dinâmicas de jornadas: seja com um olhar mais centrado nas motivações dos consumidores, ou abordando a influência de atores sociais fora do controle das empresas (HAMILTON *et al.*, 2021; LEE *et al.*, 2018). O conceito de ponto de contato adiciona, ainda, maior complexidade no desenvolvimento desses estudos, que se voltam para modelos analíticos de atribuição (LI; KANNAN, 2014) onde se prioriza uma visão mais específica às dinâmicas dentro das fases da jornada. Ainda que escalas com as de Chang e Li (2022) avancem em uma compreensão do conceito de fluidez de uma experiência de compra *omnichannel* em todas as fases da sua jornada, pode-se questionar se o atual modelo de Lemon e Verhoef (2016) têm conseguido, de fato, traduzir de maneira bem sucedida a complexidade de interações de um cenário *omnichannel* (BECKER; JAAKKOLA, 2020).

Ainda que jornada do cliente e estratégia *omnichannel* pareçam andar juntos como assuntos inter-relacionados na academia, nota-se que a literatura tem tratado esses conceitos como dois opostos. Quando mais voltado à temática da jornada de compra e pontos de contato,

mais granular é o olhar das dinâmicas de canais abordados nesses estudos. Em outras palavras, olha-se o detalhe em detrimento do todo: privilegia-se a apuração da dinâmica entre canais específicos, distanciando-se de uma visão mais ampla da jornada completa, e das consequências para as estratégias empresariais. O modelo integrativo proposto por Neslin (2022) pode ser interpretado como um resgate do papel da empresa na construção de uma experiência de compra fluida, alinhado com as expectativas do consumidor.

No modelo do *continuum omnichannel* assume-se um caráter evolutivo, onde as estratégias de integração de canais *omnichannel* são moldadas de acordo com o nível de interesse e disponibilidade de recursos dessas empresas. Abandona-se, portanto, o conceito de estratégia *omnichannel* como sendo um imperativo, assumindo que a condução de integração de canais possui níveis que evoluem juntamente com as fases da jornada do cliente. Fica, portanto, os seguintes questionamentos: a jornada do cliente precede a escolha de uma estratégia do *continuum*, ou a estratégia do *continuum* define a abordagem da jornada do cliente pela empresa? Onde a experiência de compra converge com a estratégia das empresas nesse *continuum*? As respostas dessas questões são algumas das oportunidades de aprofundamento para estudos futuros.

Ao integrar as duas visões – cliente e empresa – o modelo de *continuum* também suscita o questionamento sobre como o seu papel evolutivo se adapta as estratégias no modelo de jornada. Segundo Lemon e Verhoef (2016), a jornada do cliente incorpora experiências de compra passadas no seu ciclo, alimentando esse processo iterativo e moldando novas configurações de jornadas futuras. Poderia ser considerado, portanto, que as etapas evolutivas do *continuum* (de desconexão até completa) também corresponderiam a um processo onde as empresas adotam uma abordagem de integração de canais de acordo com a sua relação histórica com jornadas de seus consumidores? Em outras palavras, o *continuum* seria um modelo onde a frequência das jornadas impulsiona uma evolução dessas estratégias pelas empresas ao longo do tempo? Para esse enfoque pode-se fazer uma avaliação, por exemplo, de quais indústrias são mais aptas a abraçar uma estratégia completa de integração. Ainda que alguns estudos com os de Hajdas, Radomska e Silva (2020) sugiram que nem todos os setores possam se beneficiar de uma estratégia *omnichannel*, esse caminho ainda é pouco explorado por acadêmicos do tema.

O modelo de *continuum omnichannel* nos permite ampliar do papel da integração de canais como fio condutor de uma evolução entre jornada de compra e interesse estratégico das empresas. Pode-se, portanto, investigar como a experiência do consumidor evolui, à medida que os passos da jornada do cliente avançam nos estágios desse *continuum*. Ainda, retomando estudos como os de Lee *et al.* (2018), pode-se considerar que existe espaço para considerarmos modelos de jornadas mais flexíveis. Sendo assim, fica como ponto a ser discutido: como a jornada de compra se adapta, à medida que consumidores e empresas progridem nesse *continuum*? Seriam jornadas de compra de varejistas de estratégias “completas”, por exemplo, distintas de outras estratégias em termos de configuração, tempo ou motivações dos consumidores? Ainda em linha com essa perspectiva, alguns caminhos de pesquisa que podem ser explorados são: (1) compreender se a percepção do conceito de fluidez da jornada de compra evolui ao longo do *continuum*, e (2) qual o impacto dessa percepção na condução do varejista ao integrar seus canais, optando por uma estratégia desse *continuum*.

Esse artigo sugere que a relação entre *continuum* e jornada do cliente é promissora como oportunidade de pesquisa. Um olhar mais amplo, focado na convergência de objetivos do consumidor e da empresa sob a perspectiva de canais de marketing, surge como uma abordagem necessária na literatura da temática *omnichannel*.

¹ Os termos “consumidor” e “cliente” são usados de maneira alternada e intercambiável ao longo desse ensaio.

² Tradução livre dos autores.

³ Os autores não propõem uma definição própria para o conceito, mas sugerem três dimensões tomando como base diversas referências da literatura.

REFERÊNCIAS

- EVERY, J. *et al.* Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities over Time. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 96–111, 2012.
- BABIN, B. J.; DARDEN, W. R.; GRIFFIN, M. Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. **Journal of Consumer Research**, v. 20, n. 4, p. 644–656, 1994.
- BARANN, B. *et al.* Can't touch this? Conceptualizing the customer touchpoint in the context of omni-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, p. 102269, 2022.
- BARWITZ, N.; MAAS, P. Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. **Journal of Interactive Marketing**, v. 43, p. 116–133, 2018.
- BAXENDALE, S.; MACDONALD, E. K.; WILSON, H. N. The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 235–253, 2015.
- BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170–178, 2015.
- BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 4, p. 630–648, 2020.
- BECKER, L.; JAAKKOLA, E.; HALINEN, A. Toward a goal-oriented view of customer journeys. **Journal of Service Management**, v. 31, n. 4, p. 767–790, 2020.
- BLOM, A.; LANGE, F.; HESS, R. L. Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 286–295, 2017.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, p. 23–29, 2013.
- CANFIELD, D. D. S.; BASSO, K. Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 29, n. 2, p. 104–117, 2017.
- CAO, L.; LI, L. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198–216, 2015.
- CHANG, Y. P.; LI, J. Seamless experience in the context of omnichannel shopping: scale development and empirical validation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 64, p. 102800, 2022.
- COURT, D. *et al.* The consumer decision journey. **The McKinsey Quarterly**, v. 3, p. 1–11, 2009.
- CUI, T. H. *et al.* Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, p. 103–120, 2021.

DE HAAN, E.; WIESEL, T.; PAUWELS, K. The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 491–507, 2016.

DROESCH, B. **Marketers struggle to deliver omnichannel personalization that consumers crave**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.emarketer.com/content/marketers-struggle-to-deliver-omnichannel-personalization-that-consumers-crave>. Acesso em: 29 abr. 2022.

FLAVIÁN, C.; GURREA, R.; ORÚS, C. Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 52, p. 101923, 2020.

GAO, W. *et al.* Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 12–22, 2021.

GASPARIN, I.; AZEVEDO, J. B.; SLONGO, L. A. Omnichannel: an Overview of Multiple Channel Research and Trends for the Future. *Em: VIII ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD (EMA)*, 2018, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: 2018.

GREWAL, D. *et al.* The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 1, p. 1–8, 2020.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A. L. Understanding Retail Experiences and Customer Journey Management. **Journal of Retailing**, v. 96, n. 1, p. 3–8, 2020.

HAJDAS, M.; RADOMSKA, J.; SILVA, S. C. The omni-channel approach: A utopia for companies?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, p. 102131, 2020.

HAMILTON, R. *et al.* Traveling with Companions: The Social Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 85, n. 1, p. 68–92, 2021.

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

HIRSCHMAN, E. C.; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 3, p. 92–101, 1982.

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E. C. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 2, p. 132–140, 1982.

HOWARD, J. A.; SHETH, J. **The Theory of Buyer Behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1969.

HURÉ, E.; PICOT-COUPÉY, K.; ACKERMANN, C. Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 314–330, 2017.

KAHN, B. **MSI 2020-22 Research Priorities**. [S. l.], 2020. Disponível em: https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf. Acesso em: 30 jul. 2022.

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

KANNAN, P. K.; REINARTZ, W.; VERHOEF, P. C. The path to purchase and attribution modeling: Introduction to special section. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 449–456, 2016.

KONUŞ, U.; VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A. Multichannel Shopper Segments and Their Covariates. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 4, p. 398–413, 2008.

KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. Are Multichannel Customers Really more Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 67–85, 2013.

LEE, L. *et al.* From Browsing to Buying and Beyond: The Needs-Adaptive Shopper Journey Model. **Journal of the Association for Consumer Research**, v. 3, n. 3, p. 277–293, 2018.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, n. 80, p. 69–96, 2016.

LI, J. *et al.* Path to Purpose? How Online Customer Journeys Differ for Hedonic Versus Utilitarian Purchases. **Journal of Marketing**, v. 84, n. 4, p. 127–146, 2020.

LI, H. A.; KANNAN, P. K. Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 1, p. 40–56, 2014.

MELERO, I.; SESE, F. J.; VERHOEF, P. C. Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. **Universia Business Review**, v. 50, p. 18–37, 2016.

NESLIN, S. A. *et al.* Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 95–112, 2006.

NESLIN, S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. **Journal of Retailing**, v. 98, n. 1, p. 111–132, 2022.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5–16, 2014.

RAPP, A. *et al.* Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 358–369, 2015.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 12, p. 65–76, 2011.

- RODRÍGUEZ-TORRICO, P. *et al.* Have an omnichannel seamless interaction experience! Dimensions and effect on consumer satisfaction. **Journal of Marketing Management**, v. 36, n. 17–18, p. 1731–1761, 2020.
- SAGHIRI, S. *et al.* Toward a three-dimensional framework for omni-channel. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 53–67, 2017.
- SHANKAR, V.; KUSHWAHA, T. Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? **International Journal of Research in Marketing**, v. 38, n. 2, p. 290–310, 2021.
- SOUSA, R.; VOSS, C. A. Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 4, p. 356–371, 2006.
- STRONG, E. K. **The Psychology of Selling and Advertising**. New York: McGraw-Hill, 1925.
- TUEANRAT, Y.; PAPAGIANNIDIS, S.; ALAMANOS, E. Going on a journey: A review of the customer journey literature. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 336–353, 2021.
- VALENTINI, S.; MONTAGUTI, E.; NESLIN, S. A. Decision Process Evolution in Customer Channel Choice. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 6, p. 72–86, 2011.
- VAN BAAL, S.; DACH, C. Free riding and customer retention across retailers' channels. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 75–85, 2005.
- VAN VAERENBERGH, Y. *et al.* The Service Recovery Journey: Conceptualization, Integration, and Directions for Future Research. **Journal of Service Research**, v. 22, n. 2, p. 103–119, 2019.
- VERHOEF, P. C. *et al.* Omnichannel retailing: A consumer perspective. *Em: APA HANDBOOK OF CONSUMER PSYCHOLOGY*. Washington, DC, US: American Psychological Association, p. 649–672, 2022.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.
- VERHOEF, P. C.; NESLIN, S. A.; VROOMEN, B. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, n. 2, p. 129–148, 2007.
- VON BRIEL, F. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 217–229, 2018.
- VOSS, K. E.; SPANGENBERG, E. R.; GROHMANN, B. Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude. **Journal of Marketing Research**, v. 40, n. 3, p. 310–320, 2003.