

Desempenho das Práticas de Integração Multicanal: Um Ensaio Teórico

MATEUS BRETTAS LUND

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

LUIZ ANTONIO SLONGO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO MULTICANAL:

Um ensaio teórico

1. INTRODUÇÃO

O anseio por relacionar os esforços de marketing ao desempenho da empresa é um interesse de longa data compartilhado tanto por acadêmicos quanto por praticantes (ver CLARK, 1999). Entretanto, a dificuldade de imputar os resultados da empresa às práticas de marketing tem, ao longo da história, minado o status da área de marketing dentro das organizações (RUST *et al.*, 2004) e, portanto, sua relevância como disciplina. A despeito dos avanços feitos na mensuração dos esforços de marketing nos últimos anos (MORGAN *et al.*, 2012), com a ampliação do arcabouço de métricas, oriunda da aumentada capacidade de geração e armazenamento de dados, do advento de novos canais de marketing e da identificação de novos condutores de valor (PETERSEN *et al.*, 2009), bem como da melhor compreensão da relação entre os diferentes elos da “cadeia de produtividade de marketing” (ver RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004), ainda sim pairam dúvidas sobre a capacidade dos programas de marketing gerarem resultados (EDELING; FISCHER, 2016). Assim, faz-se necessário que não somente se estabeleça a conexão entre as métricas, mas também se vincule essas métricas à atividade de marketing (HANSSSENS; PAUWELS, 2016).

Não bastasse a desde sempre complexa natureza do marketing com suas múltiplas facetas (HANSSSENS; PAUWELS, 2016) soma-se a ela a dinâmica transformação do mercado que, ao abrigar continuamente novos fenômenos, suscita a emergência de novos comportamentos e demandas dos consumidores, e esses desafiam modelos de negócio e gestão vigentes e impulsionam a ascensão de novos capazes de comportá-los, portanto, agravando a já árdua tarefa de mensurar o desempenho oriundo das atividades de marketing.

A ampliação das vias de interação e a conseqüente alteração no comportamento dos consumidores facilitada pelo surgimento dos mais variados canais e pontos de contato (no inglês – *touchpoints*) nas últimas duas décadas (por exemplo, *websites*, mídias sociais, on-line *marketplaces*, aplicativos) desestabilizaram o varejo (TIMOUMI; GANGWAR; MANTRALA, 2022). A tamanha relevância adquirida pelos canais e *touchpoints* digitais trouxe à tona a discussão sobre o fim da supremacia do varejo físico (REINARTZ; WIEGAND; IMSCHLOSS, 2019) e o registro do encerramento de um expressivo número de lojas físicas impulsionou questionamentos sobre um possível apocalipse do varejo (MENDE; NOBLE, 2019). A despeito disso, a loja física persiste sendo o canal mais utilizado para efetivação das compras (LEBOW, 2022) e tem demonstrado desempenhar um papel significativo na proposição da denominada gestão *omnichannel* (BERMAN, 2019) ao ser um *hub* de diversas práticas de integração. Práticas essas que são centrais às ideias de otimização da experiência do consumidor e do desempenho dos canais sob as quais se assenta a gestão *omnichannel* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015) e, portanto, importantes para que a loja física permaneça sendo peça substancial do varejo.

A gestão *omnichannel* e suas práticas de integração são atribuídas inúmeras virtudes, entretanto, do ponto de vista da mensuração de seus resultados implicam em grande complexidade, dado que partem de um pressuposto de sinergia, de forma que o resultado de um canal permeia os resultados de outros; a importância de um canal pode alterar-se significativamente conforme se desdobram os estágios de consumo; e, as práticas de integração podem ser extremamente distintas e repletas de nuances, conseqüentemente, acarretando um consumo muito variado de recursos. Portanto, surge uma iminente necessidade de entender os efeitos das práticas de integração multicanal no desempenho da

empresa (KUMAR; VENKATESAN, 2019; GAO; MELERO; SESE, 2020), a despeito dos grandes desafios que guarde a empreitada.

Assim, pretende-se discutir neste ensaio a mensuração do desempenho das práticas de integração multicanal, discorrendo sobre os aspectos, métricas e práticas que têm sido abordados. Ademais, espera-se identificar *gaps* de pesquisa que possam ser averiguados. Acredita-se que esta reflexão seja relevante, pois pode trazer contribuições teóricas e práticas tanto para o campo de estudo do varejo omnichannel, que se encontra ainda emergindo (SAGHIRI *et al.*, 2017), como para o campo da mensuração do desempenho de marketing, que necessita de desenvolvimento em virtude de acontecimentos contemporâneos. Quicá sendo um passo no sentido da minimização da existente frustração dos gestores, mencionada por Hanssens e Pauwels (2016), quanto à lacuna existente entre a promessa e a prática de tópicos como a mensuração de efeitos e a integração *on-line/off-line*.

2. MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DE MARKETING

A denominada responsabilização do marketing (*marketing accountability*) é área de interesse há décadas. Aliás, tem ostentado um caráter de alta criticidade no decurso dos anos. No final dos anos 90, por exemplo, Clark (1999) destacava como a mensuração do desempenho de marketing atraía a atenção acadêmica e gerencial com uma urgência e escopo nunca vistos antes. Recentemente, mais de quinze anos depois, Katsikeas *et al.* (2016) persistem destacando como independentemente das centenas de estudos que versaram sobre a relação marketing-desempenho os achados ainda permanecem fragmentados e inconclusivos. Logo, pode-se depreender que, a exemplo do destacado por Hanssens (2019), a tarefa de distinguir o marketing bem-sucedido do mal-sucedido é um desafio perene.

Não obstante os obstáculos que são impostos no enfrentamento desse desafio, deve ser ressaltado que foram realizados avanços na área (MORGAN, 2012). Os esforços empreendidos para compreender as relações entre os elos da cadeia de produtividade de marketing (ver RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004), para desenvolver modelos que testem os efeitos das atividades de marketing no desempenho da empresa (ver RUST *et al.*, 2004), para estabelecer generalizações empíricas (ver EDELING; FISCHER, 2016) e para explorar a multiplicidade de métricas existentes (ver PETERSEN *et al.*, 2009; KATSIKEAS *et al.*, 2016) têm permitido um melhor entendimento dos “caminhos percorridos” pelos efeitos de práticas de marketing até culminarem em alguma espécie de desempenho, ainda que existam certas divergências nas formulações das várias cadeias de efeitos propostas.

A mensuração do desempenho de marketing inicia-se a partir de seus *inputs*: ações de marketing oriundas das estratégias estabelecidas pelas empresas (RUST *et al.*, 2004; EDELING; FISCHER, 2016) mediante a ponderação de aspectos internos (recursos, capacidades, objetivos, etc.) e externos (concorrentes, conjuntura econômica, etc.) às organizações (MORGAN, 2012). As ações de marketing normalmente estão associadas às variáveis de decisão do marketing mix: comunicação, produto, preço e distribuição (EDELING; FISCHER, 2016) e na lógica de uma cadeia de efeitos de marketing têm impacto inicial no âmbito das chamadas *customer mindset metrics* (KATSIKEAS *et al.*, 2016), que tratam das “percepções, atitudes e intenções dos consumidores” (SRINIVASAN; VANHUELE; PAUWELS, 2010, p. 673, tradução nossa).

O fato de serem consideradas *drivers* do comportamento do consumidor está entre as razões para seu amplo estudo (ver KATSIKEAS *et al.*, 2016). O comportamento do consumidor refere-se a elo-chave entre as métricas de *customer mindset* e o desempenho, pois, constituem uma importante transição de uma predisposição para ação efetivamente praticada, tendo em vista que considerar isoladamente uma atitude ou intenção como garantia

de um comportamento pode ser um equívoco (ver MITTAL; KAMAKURA, 2001). Como colocam Petersen *et al.* (2018) por um tempo estudos acabaram ocupando-se das intenções em virtude da dificuldade de obtenção de dados de comportamento. Porém, com os progressos tecnológicos, tornou-se muito mais palpável o acesso a bases de dados adequadas para o estudo dos comportamentos (PETERSEN *et al.*, 2009). Assim, alguns comportamentos passaram a receber uma crescente atenção que se verifica até os tempos atuais, a exemplo da retenção, da compra e da compra cruzada.

Ademais, com o desenvolvimento das tecnologias não unicamente se tornou mais fácil armazenar informações acerca das interações com os consumidores, mas também proporcionou a eclosão de uma miríade de novas métricas (PETERSEN *et al.*, 2009) e o redimensionamento de outras tantas. Considerando eventos mencionados por Zuberi e Rajaratnam (2020) como a proliferação de mídias sociais e o crescimento do *e-commerce*, passam a existir comportamentos peculiares a esses cenários (por exemplo, “curtir”, “tuitar”, “postar”, *showrooming*, *webrooming*, etc.)(BABIĆ ROSARIO *et al.*, 2016; WEBER; MAIER, 2020), portanto, demandando métricas para compreendê-los (por exemplo, tráfego social, visitas, taxa de conversão, taxa de cliques, etc.) no âmbito geral da cadeia de impacto do marketing (ZUBERI; RAJARATNAM, 2020).

Observa-se, assim, que o desempenho da empresa está condicionado em grande extensão aos efeitos produzidos pelas atividades de marketing nas *customer mindset metrics* e, conseqüentemente, nos comportamentos dos consumidores. Esse desempenho, entretanto, pode ser examinado a partir de diferentes ângulos, tendo em conta que existem distintas “camadas” de desempenho que “sustentam” o valor da firma, essa entendida como a medida derradeira de desempenho da cadeia (EDELING; FISCHER, 2016). Na visão de Katsikeas *et al.* (2016) o desempenho pode ser dividido em seis aspectos, elencando além de *customer mindset* e comportamento, desempenho do produto-mercado, desempenho a nível do consumidor, desempenho contábil e desempenho mercado-financeiro. Rust, Lemon e Zeithalm (2004) usam nomenclaturas como ativos de marketing, posição de mercado, posição financeira e valor da firma. Edeling e Fischer (2016) apontam resultados contábeis e valor da firma. Tendo por base esses estudos, neste ensaio, reputam-se como desempenho da empresa os resultados obtidos no mercado, os ativos de marketing, os resultados contábeis e o desempenho mercado-financeiro, independente de sua hierarquia na cadeia de marketing-desempenho.

Os denominados desempenhos de mercado, contábil e mercado-financeiro estão em conformidade com a visão de Katsikeas *et al.* (2016), isto é, o primeiro refere-se ao desempenho dos produtos e serviços nos mercados em que são oferecidos (por exemplo, unidades vendidas, *market-share*, serviços contratados). Assim, incluindo métricas muito utilizadas diante de consistirem nos resultados mais imediatos do comportamento, as quais, entretanto, não conseguem capturar seu pleno potencial (STAHL, 2012); o segundo, representando métricas obteníveis a partir de resultados apresentados em demonstrações financeiras (por exemplo, DRE, balanço patrimonial) como fluxo de caixa, lucros, receitas, custos, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento (KATSIKEAS *et al.* 2016); e o terceiro, em síntese, os resultados obtidos nos mercados de dívidas e ações, abarcando entre suas métricas, por exemplo, o valor total dos acionistas, Tobin q, retornos sobre as ações (KATSIKEAS *et al.* 2016).

Os ativos de marketing estão de acordo com a visão de Rust *et al.* (2004), que os definem como “reservatório de fluxo de caixa acumulado das atividades de marketing, porém ainda não transformado em receita” (RUST *et al.* 2004, p. 78, tradução nossa), compreendendo entre suas métricas a *customer equity*, que concerne ao “total somado dos

valores de vida útil descontados de todos os consumidores e potenciais consumidores da empresa” (RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004, p. 110, tradução nossa), a *customer lifetime value* (CLV), que consiste no “valor presente líquido dos lucros futuros do consumidor” (KUMAR; SHAH; VENKATESAN, 2006, p. 278, tradução nossa) e a *brand equity*, compreendida como o fluxo incremental de caixa advindo da presença de marca em um produto (SIMON; SULLIVAN, 1993).

3. INTEGRAÇÃO MULTICANAL

O termo “integração multicanal” à primeira vista sugere um conceito extremamente elementar. Afinal, refere-se simplesmente à integração de vários canais, certo? Não exatamente, a integração multicanal pode ser apreciada a partir de múltiplos prismas (MIRZABEIKI; SAGHIRI, 2020), desde aqueles mais macros até os mais específicos. Envolve por tantos conceitos altamente vinculados, mesmo as nomenclaturas utilizadas para defini-la são variadas (GAO; MELERO; SESE, 2020), de modo que além do termo “integração multicanal”, pode-se encontrar expressões como integração *cross-channel* (CAO; LI, 2015), integração de canais (GALINO; MORENO; STAMATOPOULOS, 2017), coordenação multicanal (PENTINA; HASTY, 2009), etc. Além disso, até mesmo as visões acerca da “natureza” da integração multicanal são dissonantes, vide a aplicação de diferentes termos (por vezes em um mesmo estudo) quando aludida, entre os quais: nível de coordenação (ver CAO; LI, 2015); processo (ver CAO e LI, 2018); estratégia (ver CAO, 2014), capacidade (ver OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012).

Nesse aspecto, depreende-se que essa utilização de múltiplos termos não decorre apenas da carência de um consenso entre os pesquisadores, mas também porque a integração multicanal tem diversos desdobramentos. Por exemplo, uma empresa ao vislumbrar as oportunidades e ameaças que a circundam pode adquirir o desejo de adotar uma estratégia de integração multicanal (por exemplo, estratégia *omnichannel*, *cross-channel*). Ao ponderar suas forças e fraquezas (por exemplo, capacidade de integração multicanal, recursos disponíveis) e considerar-se detentora dos elementos cruciais para executar a estratégia ou, ao menos, disposta a empreender os esforços necessários para obtê-los, adequa seu modelo de negócio para que comporte entre outras coisas o processo de integração multicanal. Esse que será composto pelo conjunto de uma ou mais práticas de integração multicanal, configuradas tendo em consideração múltiplas facetas (MORGAN, 2012; CAO, 2014).

Neste ensaio, ao considerar-se que a abordagem agregada à investigação da integração multicanal possa trazer limitações, pois variações na formatação do conjunto de opções de integração ofertadas por uma empresa possam acarretar mudanças relevantes na compreensão de seus efeitos (ver TRENZ; VEIT; TAN, 2020), adota-se uma perspectiva micro. Isto é, procura-se direcionar o olhar para as mais concretas representações da estratégia de integração multicanal: as práticas de integração multicanal. Portanto, o enfoque está nas práticas que se utilizam de dois ou mais canais/*touchpoints* integrados para ofertar uma proposição de valor aos consumidores. Tal direcionamento deve-se ao entendimento de que é a partir da análise das mesmas que se obtém a visão mais minuciosa da integração multicanal e, conseqüentemente, a possibilidade do alcance dos *insights* mais práticos acerca de seus efeitos sobre o desempenho da empresa, bem como os mecanismos sob os quais se alicerçam.

Conforme extensiva consulta à literatura, propõe-se que as práticas e serviços de integração multicanal possam ser apreciados de forma relativamente abrangente a partir da consideração de seis facetas: âmbito, alcance, escopo, profundidade, matéria e relação. (ver BENDOLY *et al.*, 2005; CAO; LI, 2015; FRASQUET; MIQUEL, 2017; SAGHIRI *et al.*, 2017).

O âmbito refere-se às múltiplas áreas sob as quais os varejistas podem incluir elementos de integração, que podem envolver desde a precificação, a execução da comunicação e a gestão do acesso à informação até a prestação de serviços ao consumidor, a definição do sortimento, a distribuição e coleta de produtos, entre outros (CAO; LI, 2015; OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; SAGHIRI *et al.*, 2017).

O escopo concerne à amplitude de canais/*touchpoints* aplicados nos serviços e práticas de integração. Em virtude da notória fragmentação dos mesmos (KANNAN; LI, 2017), as opções à disposição dos varejistas são vastas, de modo que dependendo das características dos serviços e práticas em questão as empresas podem optar por incluir todos ou deixar alguns à parte do processo.

O alcance diz respeito aos diferentes estágios da jornada do consumidor abarcados pelas práticas de integração multicanal. Isto é, faz-se necessário observar que enquanto algumas permearão toda jornada de consumo, outras serão, sobretudo, importantes em estágios específicos (SAGHIRI *et al.*, 2017), embora não possam ser desconsiderados potenciais efeitos *spillover*.

No que tange à relação, partindo-se do princípio de que a integração multicanal tem, acima de tudo, como pressuposto otimizar transversalmente a experiência do consumidor nos canais e pontos contato (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015), compreende-se, em linha com Frasquet e Miquel (2017), que suas práticas e serviços possam ser essencialmente de dois tipos, aqui denominadas: de consistência (por exemplo, canal X apresenta os mesmos preços do canal Y); e de suporte (por exemplo, canal X serve de ponto de coleta para compra do canal Y).

Quanto à matéria, consonantemente com as dimensões da escala confeccionada por Bendoly *et al.* (2005), frisa-se que certas práticas podem estar mais fortemente calcadas em aspectos físicos enquanto outras em elementos de cunho informacional. Em práticas no âmbito da comunicação integrada, por exemplo, tendem a primar os aspectos informacionais, já em serviço como o compre *on-line* e retire na loja (no inglês, *buy online pick-up in store* – BOPS) o caráter físico de sua execução é salientado, pois se sobressai o caráter tangível da movimentação de um item físico que pode envolver diversas operações logísticas. Tal distinção é relevante à medida que as práticas que têm a informação como elemento central tendem a demandar menos recursos do que aquelas que têm o físico (TAGASHIRA; MINAMI, 2019).

Por fim, a profundidade trata-se da extensão com que o varejista oferta a prática, pois o mesmo pode estabelecer limitações quanto aos produtos que abarca, unidades de negócio, regiões, etc. É possível, por exemplo, que a implantação plena de alguns serviços de integração possa ser proibitiva em determinadas circunstâncias em virtude da relação custo/demanda que tragam consigo (ver TAGASHIRA; MINAMI, 2019).

Essa exploração das múltiplas facetas pelas quais podem ser vistas as práticas de integração multicanal reflete sua complexa, porém, necessária análise, sublinhando ser imperativo o escrutínio delas. Na próxima seção tratam-se os aspectos de desempenho abordados e as métricas utilizadas quando da análise das práticas de integração multicanal e procura-se apontar tópicos que possam ser explorados futuramente.

4. MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO DAS PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO MULTICANAL

À integração multicanal normalmente são associadas inúmeras virtudes, mencionando-se, apenas para citar algumas delas: retenção do consumidor, eficiência de custos, aumento das vendas (BENDOLY, 2005; CAO; LI, 2015; TAGASHIRA; MINAMI,

2019), etc. Entretanto, alinhando-se com a indagação proposta por Verhoef, Kannan e Inman (2015), questiona-se: seria a integração entre os canais sempre positiva? Apesar de espaço reduzido na literatura, sabe-se que a materialização de estratégias de integração multicanal exige a transposição de uma sucessão de barreiras (ver MIRZABEIKE; SAGHIRI, 2020).

Ademais, muitos estudos endereçam os efeitos da integração multicanal sem considerar os *trade-offs* envolvidos, isto é, deve-se questionar: por mais que implementar uma estratégia de integração multicanal possa aprimorar a experiência de consumo, a que custo? Haveria outras alternativas mais eficientes, mais eficazes? Tagashira e Minami (2019), por exemplo, apontaram que a integração *cross-channel* está relacionada à eficiência de custos, entretanto, pontuam que os retornos não se mostraram lineares, ou seja, os maiores retornos obtidos pelas empresas mostraram-se ocorrer a um nível intermediário (de menores esforços operacionais) e não pleno de integração *cross-channel*. Logo, corroborando com a ótica de que há de se refletir sobre cada prática de integração multicanal que se almeja executar.

Ainda, necessita-se considerar que dadas as características do ambiente multicanal com suas inúmeras fragmentações, os efeitos das práticas de integração multicanal podem manifestar-se em diferentes elos da cadeia de desempenho, sendo capturados sob diferentes métricas em variados momentos. Precisa-se, portanto, alinhando-se ao que colocam Ding *et al.* (2020), que se encontrem métricas que conciliem as contribuições dos distintos canais e *touchpoints*, pois, se por um lado as fragmentações suscitam oportunidades para a prática especializada, por outro, emergem dificuldades de compreender a efetuação do marketing como um todo.

Assim, discorre-se sobre os avanços na mensuração do desempenho das práticas de integração multicanal, pois percebe-se que tal iniciativa vai ao encontro de uma conjunção de demandas. Isto é, ao atender a constante solicitação pela efetuação de trabalhos que tratem da mensuração do desempenho da integração multicanal (KUMAR; VENKATESAN, 2019; GAO; MELERO; SESE, 2020), da mesma forma que endereça o anseio por tornar o marketing progressivamente mais “responsabilizável” pelos investimentos a ele direcionados, conectando suas atividades ao desempenho da empresa (HANSSENS; PAUWELS, 2016), possibilita que sejam esquadrihadas novas práticas que tornaram tal tarefa ainda mais desafiadora como é o caso das de integração multicanal.

4.1. Análise da mensuração das práticas de integração multicanal por âmbito

Justamente pelas múltiplas facetas das práticas de integração multicanal aqui continuamente salientadas, ressalta-se que se adotou como base para apreciação das práticas de integração multicanal por âmbito, adaptações de quatro das subcategorias de níveis de integração apontadas por Cao e Li (2015) em sua ferramenta de mensuração da integração *cross-channel*, denominadas aqui: comunicação integrada, integração do cumprimento de pedidos do consumidor, integração do acesso à informação e alinhamento dos fundamentos. Compreende-se que essas permitem um adequado agrupamento de diferentes práticas de integração multicanal que são notórias ao consumidor (algumas práticas podem ter um caráter mais estrutural e serem menos flagrantes para os consumidores). Ademais, foi feita a opção por estabelecer a discussão centralmente em torno de pesquisas de cunho empírico que abarcassem as práticas de integração multicanal senão de forma necessariamente individualizada ao menos não como um amplo construto composto de múltiplas práticas pertencentes aos mais variados âmbitos, e que as referidas práticas tivessem na conexão loja física-loja *on-line* (considerando seus diferentes formatos) um elemento central.

Comunicação integrada

As práticas concernentes à comunicação integrada estão relacionadas à divulgação de um canal pelo outro e a manutenção de uma mensagem consistente entre os canais (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012; CAO; LI, 2015; SAGHIRI *et al.*, 2017). Sugere-se que entre as oportunidades geradas por tais práticas consta a migração de consumidores para canais com maior potencial de conversão e incremento de pedidos (ZHANG *et al.*, 2010; KLEINLERCHER *et al.*, 2018). Pentina e Hasty (2009) indicam, por exemplo, que práticas como a disponibilização da listagem de lojas físicas, suas localizações e horários de funcionamento podem encorajar a compra na loja física. Além disso, propõe-se que o estabelecimento de uma mensagem consistente entre os canais possa transferir as percepções do consumidor acerca de um canal para outro (PENTINA; HASTY, 2009), “facilitar o aprendizado e induzir ação” (BATRA; KELLER, 2016, p. 124, tradução nossa).

Entretanto, capta-se que a literatura que endereça práticas como a promoção de um canal por outro e provisão de informação consistente entre os *touchpoints* em uma conjuntura *omnichannel* é escassa (MANSER PAYNE; PELTIER; BARGER, 2017; KLEINLERCHER *et al.*, 2018). Encontram-se estudos que abordam a promoção integrada e efeitos de práticas de promoção mediante múltiplos canais/*touchpoints* (por exemplo, DINNER; VAN HEERDE; NESLIN, 2014), porém, a análise direcionada a uma de suas práticas especificamente e que preveja a integração do canal *on-line* e da loja física rareia. Um dos estudos identificados que conseguiu captar em certa instância a particularidade das práticas é o de Kleinlercher *et al.* (2018), o qual embora tenha verificado os efeitos de um conjunto de práticas prestadas no canal *on-line* concernentes ao canal físico, em construto que denominaram integração informacional do canal *on-line* para o físico, utilizou como moderação a densidade de determinados tipos de informação. Assim, conseguindo revelar com maior clareza quais tipos de informação intensificavam os efeitos entre sua variável independente e a migração do canal *on-line* para o físico. Entretanto, como reconhecem, seu estudo não verifica o efeito ao nível de desempenho (KLEINLERCHER *et al.*, 2018), portanto, a exploração da repercussão que uma prática específica de promoção tem na esfera de métrica contábil como o lucro seria relevante. Dado que mesmo quando a matéria da integração é informacional, diversificados tipos de informação podem requerer distintos custos. Por exemplo, prover dados estáticos, como a localização de lojas, não demanda um sistema de informações tão robusto quanto a oferta de dados dinâmicos como estoque em tempo real.

Integração do cumprimento de pedidos do consumidor

Neste âmbito incluem-se práticas relativas à entrega e retorno de serviços/produtos por intermédio da integração dos canais (CAO; LI, 2015). A compre *on-line* e retire na loja (do inglês, *buy online pick-up in store* – BOPS) ou clique e retire (do inglês, *click and collect*), a compre *on-line* e devolva na loja (do inglês, *buy online return in-store* – BORIS), a envie direto para loja (do inglês, *ship to store* – STS) e a compre na loja e envie direto (do inglês, *buy in store ship direct* – BSSD) são algumas delas. Entre essas práticas, uma das mais abordadas e que tem alcançado paulatinamente mais atenção nos anos recentes é a BOPS (SONG *et al.*, 2020), que se traduz em oferecer ao consumidor a opção de verificar a disponibilidade de estoque de um produto em loja física e permitir que ele então compre o produto por meio do canal *on-line* e retire prontamente na loja física (GALLINO; MORENO, 2014).

A despeito de sua popularidade, percebe-se que as empresas ainda encontram dificuldades para implantá-la. Conforme relatório realizado por intermédio da avaliação de 250 marcas do varejo de luxo, *premium e lifestyle*, apenas 53% delas oferecia tal opção (NEWSTORE, 2022). Tal número deve-se em grande extensão aos obstáculos para efetivação dessa atividade, que podem envolver, por exemplo, a reavaliação de políticas de inventário, necessidades de funcionários na loja, tempos de reposição de mercadorias e processos de coleta pelos consumidores (GALLINO; MORENO, 2014). Nesse sentido, como colocam Mahar e Wright (2017), para decidir se e como disponibilizar a BOPS, os varejistas precisam compreender se os benefícios de sua efetivação superam seus custos.

Nos estudos que analisaram tal prática de maneira mais individualizada, encontram-se benefícios de sua implementação como o aumento no tráfego na loja e venda na loja física (GALLINO; MORENO, 2014), maior frequência de compras no canal físico e quantidade comprada no canal *on-line* (SONG *et al.*, 2020), redução no comportamento de pesquisa competitiva (WEBER; MAIER, 2020) e relação com a escolha de canal (TRENZ; VEIT, 2015). Entretanto, há de se ater a alguns pormenores e efeitos negativos como redução nas vendas *on-line* (GALLINO; MORENO, 2014), redução do comportamento de pesquisa competitiva verificada somente diante da situação de pressão do tempo (WEBER; MAIER, 2020) e relação significativa com a escolha do canal apenas diante de uma formatação de BOPS que prevesse ao menos a entrega imediata dos itens (TRENZ; VEIT, 2015).

Quanto à envie direto para loja, prática que “permite os consumidores comprar um item *on-line* e tê-lo enviado à loja onde o produto não está disponível, a custo zero para eles” (GALLINO; MORENO; STAMATOPOULOS, 2017, p. 2814, tradução nossa). Identificou-se que essa prática pode acarretar uma diminuição nas vendas *on-line*, aumento das vendas na loja física (mais do que a diminuição nas vendas *on-line*), aumento nas devoluções entre canais e redução nas devoluções nas lojas (SERKAN AKTURK; KETZEMBERG; HEIM, 2018). Além disso, pode aumentar a dispersão das vendas, o que pode ter importantes implicações na gestão de estoque (GALLINO; MORENO; STAMATOPOULOS, 2017).

Conforme sugerido por Serkan Akturk, Ketzenberg e Heim (2018), pode ser relevante traçar uma comparação entre o custo-benefício de adotar a BOPS em relação à STS, posto que, não obstante as suas semelhanças, as diferenças em suas operações são grandes (SERKAN AKTURK; KETZEMBERG; HEIM, 2018). Assim, a verificação de qual das duas apresenta um melhor retorno sobre o investimento (no inglês, *Return on Investment – ROI*) pode trazer significativas contribuições.

Uma das formas de materialização do BSSD tem ocorrido via a implantação de formatos de varejo físico como os *showrooms* físicos (ver ALEXANDER; BLAZQUEZ CANO, 2020). No *showroom* o pressuposto da provisão de informação no canal físico e o cumprimento da ordem via o canal *on-line* é enraizado (ver BELL; GALLINO; MORENO, 2018).

Entre as pesquisas que analisaram a introdução de *showrooms* identificou-se, por exemplo, que eles podem aumentar as vendas gerais e *on-line* na área de comércio onde foram implantados e serem importantes na aquisição de consumidores (BELL; GALLINO; MORENO, 2018). Além disso, podem resultar em ordens em média de maior valor, aumento na frequência de compras e redução no retorno de itens (BELL; GALLINO; MORENO, 2020). O surgimento desses formatos de varejo físico que primam pela experiência do consumidor e tem a integração *on-line-off-line* como elemento-chave, suscitam muitas oportunidades de pesquisa. A elaboração de métricas que se adequem à complexidade de tal contexto é uma delas, considerando a mencionada tensão existente entre as métricas tradicionais do varejo baseadas em vendas e as surgentes focadas na experiência

(ALEXANDER; BLAZQUEZ CANO, 2020). Dada a centralidade do consumidor em tais práticas, a mensuração do desempenho delas na esfera do desempenho dos ativos de marketing recorrendo a métricas como CLV, *customer equity* e *brand equity* podem trazer importantes *insights*.

Integração do acesso à informação

Tal âmbito contempla as práticas que facilitam o acesso do consumidor em um canal a funcionalidades e informações de produtos e serviços de outro (CAO; LI, 2015). A capacidade de acessar a disponibilidade em estoque de um produto na loja virtual mediante tecnologia disponível na loja física, verificar mapa da loja por meio de aplicativo da marca (BENDOLY *et al.* 2005; OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012), obter informações mais detalhadas sobre um produto utilizando *QR Codes* presentes em suas etiquetas são apenas algumas potenciais práticas que podem ser incluídas em tal âmbito. Essas práticas estão fortemente conectadas a ideia de reforçar a experiência dentro da loja física para mantê-la relevante e competitiva. Em conformidade com o colocado por Lemon e Verhoef (2016), a questão é se o investimento para tal experiência enriquecida culmina em desempenho positivo. Mosquera *et al.* (2018), exemplificando, apontam que as intenções de compra dos consumidores são influenciadas pelos seus interesses em usar diferentes tecnologias dentro da loja física, porém, reconhecem que seu estudo desconsidera aspecto que pode inibir os varejistas em colocá-las à disposição, seu custo. Como é uma tônica em larga porção dos trabalhos que trata da integração dos canais *on-line* e físico, faltam estudos que busquem entender os efeitos do emprego de uma prática específica. As oportunidades são múltiplas e podem envolver, por exemplo, variações nos *touchpoints* que permitem a interação entre o canal virtual e físico. Considerando que Verhoef *et al.* (2017) destacam a importância de entender como as tecnologias móveis impactam os comportamentos de compra no contexto *off-line*, poderia se buscar ir um passo adiante na cadeia de marketing-desempenho e procurar estabelecer como uma prática de integração relativa ao acesso à informação que tivesse um dispositivo móvel como meio poderia impactar o desempenho.

Alinhamento dos fundamentos

Em consonância com Cao e Li (2015), esta dimensão abarca práticas relativas ao alinhamento dos serviços, promoções, preços, programas de lealdade e sortimento entre os canais. As decisões acerca de qual sortimento oferecer nos canais disponíveis, por exemplo, suscita indagações. Seria melhor a plena consistência de sortimento ou a disponibilização de produtos que se alinhem com segmentos de consumidores mais afeitos a determinados canais?

Resultados de pesquisas a respeito do tema evidenciam a necessidade da análise granular das práticas de integração, pois, apontou-se que a plena integração não é em todas as ocasiões melhor do que uma integração parcial do sortimento (EMRICH; PAUL; RUDOLPH, 2015), sendo a sugestão sua implementação assimétrica (BERTRANDRIE; ZIELKE, 2017). Logo se percebe que existem oportunidades de pesquisa a explorar nesse campo, pois embora tenham sido feitas contribuições ao seu entendimento ao analisarem-se métricas no âmbito das *customer mindset*, não se explorou os efeitos ao nível do desempenho. Emrich, Paul, Rudolph (2015), inclusive, sinalizam que uma mensuração considerando as receitas e custos da integração de sortimento seria recomendada.

No âmbito do alinhamento relativo a preços e promoções, Blom, Lange e Hess Jr. (2017) trataram em seu estudo o que denominam de promoção *omnichannel*, uma promoção

oferecida ao cliente dentro da loja física por intermédio de seus traços digitais de compras. Considerando mediadores como benefícios promocionais e valores experienciais, encontraram entre seus achados que o resgate das promoções e a atitude quanto à marca do varejista mostraram serem mais altas para as promoções *omnichannel* do que para as promoções genéricas. Ainda no âmbito das promoções, mas abordando uma relação diferente de integração entre os canais, não mais de suporte do canal *on-line* ao canal físico, mas de consistência entre os canais, Breugelmans e Campo (2016) verificam que a adoção da prática de integração da promoção entre os canais (mesmos preços e mesma frequência) apresentou vendas totais inferiores em relação às propostas de diferenciação. Tais estudos trazem mais alguns *insights* relevantes, pois tornam flagrante que mesmo duas práticas que tratam de promoções podem ter fatores subjacentes fundamentais que são diferentes. Isto é, enquanto a primeira tem como central o suporte informacional obtido a partir dos dados da jornada de consumo no canal *on-line*, a segunda tem como primordial a consistência nos descontos promocionais e na frequência de execução. Ademais, os resultados oriundos das mesmas podem ser bastante divergentes. De modo que se faz relevante comparar os efeitos de práticas de integração relativas às promoções no desempenho considerando variações em diferentes de suas facetas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exame dos esforços efetuados em mensurar os efeitos das práticas de integração multicanal revela como a pesquisa que endereça tais práticas nas mais diversas dimensões ainda tem muito a ser desenvolvida. Tal situação vai ao encontro das menções à pesquisa *omnichannel* como área ainda nascente e introdutória (SAGHIRI, *et al.*, 2017). Inicialmente, pode-se atentar que o arcabouço de estudos que analisa as práticas de integração multicanal de forma mais específica, considerando suas minúcias é esparso. Tal verificação por si só já suscita possibilidades de estudo, pois a exemplo do constatado por Trenz e Veit (2015) pequenas mudanças nos serviços de integração multicanal podem ocasionar resultados bastante distintos.

Adicionalmente, observa-se que o montante de estudos que afere o desempenho é diminuto, pois considerável parte deles alcança apenas as métricas de *customer mindset*, considerando percepções, intenções e intenções comportamentais. No que compete àqueles que tratam de desempenho visualiza-se que determinados elementos do desempenho que poderiam trazer importantes *insights* para a área de práticas de integração multicanal são relegados. Métricas relativas ao desempenho no âmbito do mercado financeiro, por exemplo, poderiam contribuir no entendimento de como os *stakeholders* percebem o uso de práticas que sinalizam a aderência a uma estratégia *omnichannel*. Ademais, o aprofundamento nos efeitos das práticas em métricas relativas aos ativos de marketing parece ser intuitiva. Uma vez que a adoção de uma estratégia *omnichannel*, com suas diferentes práticas, está amparada na concepção de centralidade do consumidor. Haja vista ter entre seus objetivos otimizar a experiência do consumidor (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Neste sentido, sopesando as características dos trabalhos que endereçam as práticas de integração multicanal, depreende-se que a realização de mais trabalhos empíricos que abarquem os efeitos de uma prática de integração específica no decurso de diversos elos da cadeia de desempenho possa fornecer contribuições significativas para a literatura. Assim, sugere-se que potenciais estudos possam ser baseados em pesquisas que buscam conectar os investimentos de marketing (ver RUST; LEMON; ZEITHAML, 2004), os inputs operacionais (ver KAMAKURA *et al.*, 2002) e mais recentemente práticas de integração multicanal, tendo a conexão loja física-loja *on-line* como elemento central (ver GALLINO; MORENO, 2014;

BELL; GALLINO; MORENO, 2020) ou não (ver MONTAGUTI; NESLIM; VALENTINI, 2016), ao desempenho. Esses estudos seriam compostos de fases, verificando-se inicialmente os efeitos da implementação de uma prática de integração entre a loja física e a loja *on-line* sobre *customer mindset metrics*. Adiante, estabelecendo a conexão dessas *mindset metrics* ao comportamento do consumidor. Por fim, interligando o comportamento a um aspecto do desempenho da empresa. Ademais, tais investigações poderiam ser conduzidas a partir de duas abordagens: uma primeira, focada estritamente no desempenho advindo de uma prática de integração multicanal (abordagem 1); e, uma segunda, com grau adicional de complexidade, com ênfase não somente em aferir o desempenho da prática de integração, mas de analisar concomitantemente variações de uma mesma prática ou de mais de uma delas, confrontado seus desempenhos (abordagem 2), à semelhança do que se verifica em algumas investigações (por exemplo, simulações e modelagens) que não têm como central a coleta de dados (ver MANDAL; BASU; SAHA, 2021).

Quanto aos aspectos de desempenho a serem explorados, salienta-se que os ativos de marketing ensejam promissoras oportunidades, já que sua mensuração justifica-se por quatro fatores: 1) têm em sua composição métricas centradas no consumidor (por exemplo, CLV, *customer equity*), as quais são pertinentes devido as práticas de integração comporem estratégias de integração como a *omnichannel*, que tem o consumidor como elemento central; 2) dispõem de métricas que comportam os custos em seus cálculos, fator relevante dada a destacada importância de estimação dos custos e *trade-offs* envolvidos na realização das práticas de integração (ver MAHAR; WRIGHT, 2017); 3) oferecem métricas orientadas para o futuro, as quais têm sido reiteradamente requisitadas ao argumentar-se que podem auxiliar a antecipar mudanças, oportunizar um planejamento mais adequado das atividades de marketing e uma mais embasada justificativa dos investimentos direcionados à gestão da base de consumidores (ZEITHAML *et al.*, 2006; PETERSEN *et al.*, 2009); e 4) ainda existe um número exíguo de trabalhos examinando os efeitos das práticas de integração sobre as métricas que os compõem (ver HOSSAIN *et al.*, 2017).

Compreende-se que estudos em tais moldes possam contribuir em diferentes esferas, pois o foco nos efeitos de uma prática específica, tendo como escopo a conexão loja física-loja *on-line* nos diferentes elos da cadeia de desempenho, possibilitaria uma compreensão mais detalhada dos efeitos dela. Compreensão essa que se faz importante para campos de estudo relevantes como os que exploram a mensuração dos esforços de marketing, a integração multicanal e o papel da loja física no contexto *omnichannel*, pois pode colaborar para uma mais embasada tomada de decisão e alocação de recursos, visto que tais práticas de integração, embora possam ser bastante divergentes, muitas vezes são abordadas de uma forma abrangente e conjunta, o que pode não deixar evidentes seus reais resultados.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Bethan; BLAZQUEZ CANO, Marta. 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**, v. 55, p. 101913, 2020.

BABIĆ ROSARIO, Ana *et al.* The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 3, p. 297–318, 2016.

- BATRA, Rajeev; KELLER, Kevin Lane. Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 122–145, 2016
- BELL, David R.; GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits. **Management Science**, v. 64, n. 4, p. 1629–1651, 2018.
- BELL, David R.; GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. Customer Supercharging in Experience-Centric Channels. **Management Science**, 2020.
- BENDOLY, E. *et al.* Online/In-Store Integration and Customer Retention. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 4, p. 313–327, maio 2005.
- BERMAN, Barry. Flatlined: Combatting the death of retail stores. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 75–82, 2019.
- BERTRANDIE, Laura; ZIELKE, Stephan. The effects of multi-channel assortment integration on customer confusion. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 27, n. 5, p. 437–449, 2017.
- BLOM, Angelica; LANGE, Fredrik; HESS, Ronald L. Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 286–295, 2017.
- BREUGELMANS, Els; CAMPO, Katia. Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector. **Journal of Retailing**, v. 92, n. 3, p. 333–351, 2016.
- CAO, Lanlan. Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014.
- CAO, Lanlan; LI, Li. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198–216, 2015.
- CAO, L.; LI, L. Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 44, p. 1–16, nov. 2018.
- CLARK, Bruce H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 8, p. 711–732, 1999.
- DING, Yu et al. The past, present, and future of measurement and methods in marketing analysis. **Marketing Letters**, v. 31, p. 175-186, 2020.
- DINNER, Isaac M.; VAN HEERDE, Harald J.; NESLIN, Scott A. Driving Online and Offline Sales: The Cross-Channel Effects of Traditional, Online Display, and Paid Search Advertising. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 5, p. 527–545, 2014.

- EDELING, Alexander; FISCHER, Marc. Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**. v. 53, n. 4, p. 515–534, 2016.
- EMRICH, Oliver; PAUL, Michael; RUDOLPH, Thomas. Shopping Benefits of Multichannel Assortment Integration and the Moderating Role of Retailer Type. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 326–342, 2015.
- FRASQUET, Marta; MIQUEL, Maria-José. Do channel integration efforts pay-off in terms of online and offline customer loyalty? **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 45, n. 7/8, p. 859–873, 2017.
- GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information. **Management Science**, v. 60, n. 6, p. 1434–1451, 2014.
- GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio; STAMATOPOULOS, Ioannis. Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management. **Management Science**, v. 63, n. 9, p. 2813–2831, 2017.
- GAO, Lily; MELERO, Iguacel; SESE, F. Javier. Multichannel integration along the customer journey: a systematic review and research agenda. **The Service Industries Journal**, v. 40, n. 15-16, p. 1087-1118, 2020.
- HANSSSENS, Dominique M. The case for research on the marketing–finance interface. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 34, n. 3, p. 138–142, 2019.
- HANSSSENS, Dominique M.; PAUWELS, Koen H. Demonstrating the Value of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 173–190, 2016.
- HOSSAIN, Tasnim M. Taufique *et al.* The Impact of Integration Quality on Customer Equity in Data Driven Omnichannel Services Marketing. **Procedia Computer Science**, v. 121, p. 784–790, 2017
- KAMAKURA, Wagner A. *et al.* Assessing the Service-Profit Chain. **Marketing Science**, v. 21, n. 3, p. 294–317, 2002.
- KANNAN, P. K.; LI, H. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, v. 34, n. 1, p. 22-45, 2017.
- KATSIKEAS, Constantine S. *et al.* Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 1–20, 2016.
- KLEINLERCHER, Kristina *et al.* Websites as Information Hubs: How Informational Channel Integration and Shopping Benefit Density Interact in Steering Customers to the Physical Store. **Journal of the Association for Consumer Research**, v. 3, n. 3, p. 330–342, 2018.
- KUMAR, Vikas; SHAH, Denish; VENKATESAN, Rajkumar. Managing retailer profitability —one customer at a time!. **Journal of retailing**, v. 82, n. 4, p. 277-294, 2006.

KUMAR; V. VENKATESAN, R. Call for papers – Metrics and Analytics in Retailing. **Journal of Retailing**, v. 95, n. 2, p. I, 2019.

LEBOW, Sara. The countries where ecommerce is most popular. **eMARKETER**. Disponível em: <<https://www.insiderintelligence.com/content/countries-retail-ecommerce>> Acesso em: 9 maio 2023.

LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

MAHAR, Stephen; WRIGHT, P. Daniel. In-Store Pickup and Returns for a Dual Channel Retailer. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 64, n. 4, p. 491–504, 2017.

MANDAL, Prasenjit; BASU, Preetam; SAHA, Kushal. Forays into omnichannel: An online retailer's strategies for managing product returns. **European Journal of Operational Research**, v. 292, n. 2, p. 633–651, 2021.

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

MENDE, Martin; NOBLE, Stephanie M. Retail Apocalypse or Golden Opportunity for Retail Frontline Management? **Journal of Retailing**, v. 95, n. 2, p. 84–89, 2019.

MIRZABEIKI, Vahid; SAGHIRI, Soroosh Sam. From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel? **Journal of Business Research**, v. 110, p. 1–11, 2020.

MITTAL, Vikas; KAMAKURA, Wagner A. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 1, p. 131–142, 2001.

MONTAGUTI, E.; NESLIN, S. A.; VALENTINI, S. Can marketing campaigns induce multichannel buying and more profitable customers? A field experiment. **Marketing Science**, v. 35, n. 2, p. 201–217, 2016.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.

MOSQUERA, Ana *et al.* The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. **Spanish Journal of Marketing - ESIC**, v. 22, n. 1, p. 63–82, 2018.

NEWSTORE. **Omnichannel Leadership Report 2022**. Disponível em: <https://www.newstore.com/wp-content/uploads/2021/10/2022_Omnichannel-Leadership-Report_FINAL.pdf>. Acesso em: 8 maio 2022.

OH, Lih-Bin; TEO, Hock-Hai; SAMBAMURTHY, Vallabh. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 368–381, 2012.

PENTINA, Iryna; HASTY, Ronald W. Effects of Multichannel Coordination and E-Commerce Outsourcing on Online Retail Performance. **Journal of Marketing Channels**, v. 16, n. 4, p. 359–374, 2009.

PETERSEN, J. Andrew *et al.* Choosing the Right Metrics to Maximize Profitability and Shareholder Value. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 95–111, 2009.

PETERSEN, J. Andrew *et al.* Unlocking the power of marketing: understanding the links between customer mindset metrics, behavior, and profitability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 5, p. 813–836, 2018.

REINARTZ, Werner; WIEGAND, Nico; IMSCHLOSS, Monika. The impact of digital transformation on the retailing value chain. **International Journal of Research in Marketing**, v. 36, n. 3, p. 350–366, 2019.

RUST, Roland T. *et al.* Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76–89, 2004.

RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N.; ZEITHAML, Valarie A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 109–127, 2004.

SAGHIRI, Soroosh *et al.* Toward a three-dimensional framework for omni-channel. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 53–67, 2017.

SERKAN AKTURK, M.; KETZENBERG, Michael; HEIM, Gregory R. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. **Journal of Operations Management**, v. 61, n. 1, p. 15–45, 2018.

SIMON, Carol J.; SULLIVAN, Mary W. “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach.” **Marketing Science**, vol. 12, no. 1, 1993, p. 28–52.

SONG, Peijian *et al.* The Value of Buy-Online-and-Pickup-in-Store in Omni-Channel: Evidence from Customer Usage Data. **Production and Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 995–1010, 2020.

SRINIVASAN, Shuba; VANHUELE, Marc; PAUWELS, Koen. Mind-Set Metrics in Market Response Models: An Integrative Approach. **Journal of Marketing Research**, v. 47, n. 4, p. 672–684, 2010.

STAHL, Florian *et al.* The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 4, p. 44–63, 2012.

TAGASHIRA, T.; MINAMI, C. The Effect of Cross-Channel Integration on Cost Efficiency. **Journal of Interactive Marketing**, v. 47, p. 68–83, ago. 2019.

TIMOUMI, A.; GANGWAR, M.; MANTRALA, M. K. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research. **Journal of Retailing**, v. 98, n. 1, p. 133–151, mar. 2022.

TRENZ, M.; VEIT, D. Multichannel integration services: Consumer decision making in integrated sales channels. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 36, 2015, **Anais...**Fort Worth: AMA, 2015, p. 1-20.

TRENZ, Manuel; VEIT, Daniel J.; TAN, Chee-Wee. Disentangling the impact of omni channel integration on consumer behavior in integrated sales channels. **MIS Quarterly**, v. 44, n. 3, 2020.

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

VERHOEF, Peter C. *et al.* Consumer Connectivity in a Complex, Technology-enabled, and Mobile-oriented World with Smart Products. **Journal of Interactive Marketing**, v. 40, p. 1–8, 2017.

WEBER, Anja; MAIER, Erik. Reducing Competitive Research Shopping With Cross-Channel Delivery. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 24, n. 1, p. 78–106, 2020.

ZEITHAML, Valarie A. *et al.* Forward-Looking Focus: Can Firms Have Adaptive Foresight? **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 168–183, 2006.

ZHANG, Jie *et al.* Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 2010.

ZUBERI, Mel F.; RAJARATNAM, Daniel. Measuring retail performance in an omni-channel world. **Journal of Marketing Channels**, v. 26, n. 2, p. 120–126, 2020.