



Universidade de
Aveiro
2021

**MARCELO
GONÇALVES DIAS**

**O PAPEL DA INTEGRAÇÃO DOS CANAIS NA
EXPERIÊNCIA DE COMPRA E NA LEALDADE
DO CLIENTE NA MODERNA DISTRIBUIÇÃO**

**THE ROLE OF THE OMNICHANNEL IN THE
PURCHASE EXPERIENCE AND CUSTOMER
LOYALTY IN MODERN DISTRIBUTION**



Universidade de
Aveiro
2021

**MARCELO
GONÇALVES DIAS**

**O PAPEL DA INTEGRAÇÃO DOS CANAIS NA
EXPERIÊNCIA DE COMPRA E NA LEALDADE
DO CLIENTE NA MODERNA DISTRIBUIÇÃO**

**THE ROLE OF OMINICHANNEL IN THE
PURCHASE EXPERIENCE AND CUSTOMER
LOYALTY IN MODERN DISTRIBUTION**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre no Mestrado em Gestão Comercial, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso.

O júri

presidente

Marco Pimpão
Professor adjunto da Universidade de Aveiro

Manuel Au-Yong Oliveira
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso
Professora adjunta da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por ter permitido eu chegar até aqui. Ele esta a suportar-me em todos os momentos, a encher minha vida de paz e de bênçãos neste momento.

Quero agradecer a Professora Doutora Cláudia Maria Fileno Miranda Veloso, seu suporte na orientação do trabalho bem como os conselhos pessoais em momentos difíceis que vivenciei no decorrer deste trabalho. Guardo com muito carinho cada palavra de incentivo, a paciência, o tempo despendido, o apoio e a compreensão que dedicou a mim e a minha família durante o percurso e os percalços que surgiram no caminho. Sua orientação e amizade foram de fundamental importância para que eu não desistisse no meio do caminho.

Agradeço a minha família, Paula Samara Dias, que teve um papel importantíssimo com incentivo, apoio e suporte durante todo o meu curso. Foi um projeto de vida concebido a quatro mãos para estruturar a nossa mudança, adaptação e alcançar novas oportunidades em Portugal. Um país que abraçamos e escolhemos como nosso novo lar.

Agradeço aos amigos e pessoas desconhecidas que responderam prontamente ao questionário pois sem eles não seria possível a realização desta dissertação.

Palavras chave

Retalho omnicanal, integração de canais, inovação percebida, envolvimento, experiência do cliente, lealdade, moderna distribuição.

Resumo

O acelerado desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação juntamente com a pandemia de Covid 19 desencadearam uma revolução no retalho por meio da integração dos canais, tendo como propósito melhorar a experiência do cliente, conduzindo os retalhistas ao omnicanal. A temática da integração dos canais, isto é, o omnicanal nos negócios tem vindo a despertar o interesse tanto da academia como do setor do retalho, pelo facto de representar uma forma de responder ao contínuo desafio de atender os clientes de forma eficaz e eficiente. Este estudo adotou uma abordagem quantitativa para avaliar o papel da integração dos canais na experiência do cliente, na inovação percebida e na lealdade do cliente ao omnicanal e ao retalhista. O principal objetivo é analisar a experiência omnicanal proporcionada pelo retalho moderno e examinar os antecedentes da intenção de uso e recomendação do omnicanal na moderna distribuição a operar em Portugal.

Os resultados obtidos através de técnicas estatísticas de natureza multivariada, com destaque para as regressões lineares múltiplas aplicadas a uma amostra aleatória de (n=203) indicam que as dimensões que representam a conceptualização de experiência omnicanal foram bons preditores do fluxo, do envolvimento do cliente e das suas experiências afetivas e cognitivas. Adicionalmente, esta integração de serviço demonstra uma influência significativa na compatibilidade percebida e no risco percebido, que impactam ainda mais, tal como a experiência cognitiva do cliente, a intenção de uso do omnicanal e através desta, fortalecem a lealdade ao retalhista. Estes resultados fornecem dados à moderna distribuição sobre aspetos a melhorar e a considerar na projeção e implementação de uma eficaz estratégia omnicanal, que promova a integração de serviço e conduza a uma agradável e funcional experiência de compra assim como à inovação percebida pelo cliente, o que contribuirá para reforçar a lealdade ao omnicanal e ao retalhista, e à subsequente competitividade da empresa retalhista.

Este estudo concede ainda, importantes contribuições tanto para a academia como para o setor retalhista, uma vez que apresenta um modelo conceptual inovador, que pode ser utilizado como instrumento de avaliação da experiência do cliente omnicanal em estudos futuros para examinar os determinantes e os efeitos da experiência omnicanal, e simultaneamente, constitui-se como um quadro orientador, para a implementação de uma estratégia omnicanal eficaz e sustentável.

Keywords

Omni-channel retail, channel integration, perceived innovation, engagement, customer experience, loyalty, modern distribution.

abstract

The accelerated development of information and communication technologies together with the Covid 19 pandemic triggered a revolution in retail through the integration of channels, with the purpose of improving the customer experience, leading retailers to the omnichannel. The theme of channel integration, that is, the omnichannel in business, has been arousing the interest of both academia and the retail sector, as it represents a way to respond to the ongoing challenge of serving customers effectively and efficiently. This study took a quantitative approach to assess the role of channel integration on customer experience, perceived innovation, and omnichannel and retail customer loyalty. The main objective is to analyze the omnichannel experience provided by modern retail and examine the antecedents of the intention to use and recommend the omnichannel in the modern distribution operating in Portugal.

The results obtained through statistical techniques of a multivariate nature, with emphasis on multiple linear regressions applied to a random sample of (n=203) indicate that the dimensions that represent the conceptualization of omnichannel experience were good predictors of flow, of customer involvement and of their affective and cognitive experiences. Additionally, this service integration demonstrates a significant influence on perceived compatibility and perceived risk, which impact even more, such as the customer's cognitive experience, the intention to use the omni-channel and through this, strengthen the loyalty to the retailer. These results provide data for modern distribution on aspects to be improved and considered in the design and implementation of an effective omni-channel strategy, which promotes service integration and leads to a pleasant and functional shopping experience as well as innovation perceived by the customer, which it will help to strengthen omni-channel and retailer loyalty, and the subsequent competitiveness of the retailer.

This study also makes important contributions to both academia and the retail sector, as it presents an innovative conceptual model that can be used as an omnichannel customer experience assessment tool in future studies to examine the determinants and effects of omni-channel experience, and simultaneously, constitutes a guiding framework for the implementation of an effective and sustainable omni-channel strategy.

Índice

Índice de tabelas.....	X
Índice de figuras.....	XII
1. Introdução.....	14
2. Referencial teórico.....	17
2.1. Integração de serviço.....	18
2.1.1. Integração.....	18
2.1.2. Conetividade.....	19
2.1.3. Consistência.....	20
2.1.4. Flexibilidade.....	20
2.1.5. Personalização.....	21
2.1.6. Transparência de Serviço.....	21
2.2. Características da inovação percebida.....	21
2.2.1. Compatibilidade percebida.....	21
2.2.2. Risco percebido.....	22
2.3. Experiência do cliente.....	22
2.3.1. Fluxo.....	22
2.3.2. Percepção do risco de privacidade.....	22
2.3.3. Experiência cognitiva.....	23
2.3.4. Experiência afetiva.....	23
2.4. Envolvimento do cliente.....	23
2.5. Lealdade.....	24
2.5.1. Intenção de compra omnicanal.....	24
2.5.2. Lealdade ao retalhista.....	24
3. Contextualização do problema.....	25
3.1. Breve história das insígnias escolhidas para pesquisa.....	26
4. Metodologia.....	29
4.1. Objetivos e Hipótese de Investigação.....	29
4.2. Instrumento de recolha de dados.....	31
4.3 Tratamento de dados.....	33
5. Apresentação e análise de resultados.....	35
5.1. Caracterização sociodemográfica.....	35
5.2. Caracterização do processo de compra.....	36
5.3. Caracterização da escala utilizada.....	37
5.4. Análise Inferencial.....	42
5.5. Determinantes dos resultados das dimensões da escala.....	44

5.6. Discussão de resultados	48
6. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação.....	51
Referências Bibliográficas	55
Apêndices.....	63

Índice de tabelas

Tabela 1 - Caraterização sociodemográfica	35
Tabela 2 - Caraterização da utilização dos serviços do hipermercado.....	37
Tabela 3 - Composição das dimensões/subdimensões da escala e consistência interna.....	38
Tabela 4 - Caraterização das subdimensões/dimensões da escala	39
Tabela 5 - Correlação de Spearman entre integração de serviço e as subdimensões que o constituem 40	
Tabela 6 - Correlação de Spearman entre caraterísticas de inovação e as subdimensões que o constituem.....	40
Tabela 7 - Correlação de Spearman entre experiência do cliente 1 e as subdimensões que o constituem	40
Tabela 8 - Correlação de Spearman entre experiência do cliente 2 e as subdimensões que o constituem	41
Tabela 9 - Correlação de Spearman entre envolvimento do cliente e as subdimensões que o constituem	41
Tabela 10 - Correlação de Spearman entre as dimensões da escala	42
Tabela 11 – Caraterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao género	42
Tabela 12 – Caraterização dos resultados das dimensões da escala relativos às habilitações literárias	43
Tabela 13 – Caraterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao tempo de utilização do hipermercado habitual.....	44

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	30
---	-----------

1. Introdução

Nos últimos anos, têm-se assistido a um crescente progresso dos sistemas tecnológicos, nomeadamente da internet e dos dispositivos móveis (*smartphone*, *tablet*, *smartwatch*, computadores pessoais, entre outros). A rede mundial de computadores está a interligar as pessoas, a aumentar o acesso as informações, a melhorar e a acelerar a comunicação. O avanço se fez célere nos últimos anos, a proliferação da tecnologia diminuiu as distâncias e tudo está agora a um “click”, através das aplicações, redes sociais, *sites* de busca entre outros. Toda esta evolução mudou o comportamento de compra dos consumidores (Pentina & Hasty, 2009) que agora já vão as compras com informações e conhecimento do produto que estão a procurar, bem como a média de preços e as características e especificações deste (Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. 2015). Na outra ponta tem-se as empresas, que tentam acompanhar este desenvolvimento veloz do mercado adaptando o seu modelo de negócio, pois constantemente estão a deparar-se com clientes mais informados, mais exigentes e cada vez menos fiel ao retalhista (Pentina & Hasty, 2009).

Outrora havia apenas um canal de compra, as lojas físicas, também não havia muita informação sobre os produtos e os preços médios, assim os retalhistas tinham vantagens sobre o consumidor, pois este normalmente estava “preso” a insígnia por dificuldade de obtenção de informações e dados a cerca das características e qualidade do produto (Nelson, 1970) na hora de efetuar suas compras e também, por vezes, o cliente estava limitado geograficamente (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013). A revolução da informação e do conhecimento trazida pelo advento da evolução tecnológica libertou o consumidor e inverteu os papéis, tornando mais fácil para o cliente de dificultando o lado das empresas (Ailwadi & Farris, 2017). Criou-se novos conceitos e novos formatos de lojas; surgimento do *e-commerce*, da loja *online*, sem uma estrutura física, sem barreiras geográficas. Este formato de loja está mais perto do cliente, bem em frente ao ecrã do seu dispositivo (Computador ou telemóvel) e oferece opção de fazer buscas por produtos semelhantes, comprar e recebe-lo sem sair de casa (Brynjolfsson et al. 2013). O crescimento da oferta de produtos similares com preços e qualidades diversos proporcionou mais opções de escolha para o cliente, por outro lado, aumentou a concorrência entre os retalhistas e provocou profundas mudanças nas cadeias de abastecimento (Johnson & Whang, 2002).

As empresas começaram a adentrar nos vários canais de vendas, como forma de se manter competitivas, porém a loja física e loja a loja *online* eram percebidas como negócios distintos,

assim sendo, o canal online era gerenciado de forma separada das outras estratégias corporativas, mantinham apenas uma interação mínima (Verhoef, 2012). A diversidade de canais trouxe vários desafios para as empresas, estas deveriam gerir tanto os diferentes canais como também as relações com os clientes e a forma como estes interagiam com os diversos canais, de modo que esta gestão fosse mais eficiente e eficaz para melhorar suas decisões estratégicas (Neslin, Grewal, Leghorn, Shankar, Teerling, Thomas, & Verhoef 2006). Posteriormente percebeu-se que a interação entre os canais era uma estratégia mais vantajosa para as relações com os clientes; então alguns estudos sobre o tema foram feitos para empresas ampliarem seus mercados; lojas *online* passarem a ter loja físicas (Pauwels & Neslin, 2015) e lojas físicas entrarem no e-commerce e começar a vender também online (Gulati e Garino, 1999; Kumar, Eidem, & Noriega Perdomo 2012). O sucesso e a continuidade das empresas neste novo mercado está diretamente ligado a integração dos mundos físico e virtual (Gulati & Garino,1999).

Embora anteriormente ter sido adotado uma estratégia distinta para cada canal (físico e *online*) atualmente a integração dos diversos canais veio ao encontro das expectativas e desejos dos clientes, somente o produto ou preço não basta. Ele quer experimentar novas sensações e ter satisfação e prazer na hora da compra, sentir e experimentar o produto, tirar dúvidas, usar os diversos canais disponíveis no processo de compra (Lazaris & Vrechopoulos, 2014). Este deve tornar-se um processo contínuo começa com o desejo, passa pela compra e continua no suporte do após venda. O omnicanal integra completamente todos os canais, o mundo físico e o *online* estão interligados quer para o cliente quer para as empresas interagindo concomitante entre si (Rigby, 2011).

O consumidor quer ver, sentir, experimentar, saber a reputação do produto, do vendedor e do fabricante, conhecer as características do produto, ter a melhor relação custo benefício, conhecer as ações de suporte ao cliente no processo, mas também do suporte do após venda, antes de efetivamente comprar o produto (Lemon & Verhoef 2016) quer ter a certeza da escolha ou minimizar ao máximo os problemas, juntamente com a experiência e satisfação do processo. Por isso os canais de vendas, os serviços de relacionamento com o cliente, as redes sociais, todas as plataformas da organização têm de trabalhar integradas. Não há mais separação de estratégias, as empresas devem focar na sinergia e integração dos diversos canais, todos devem trabalhar em harmonia, em conjunto para promover uma experiência superior ao cliente, tendo uma gestão integrada e sinérgica. O cliente movimenta-se livremente entre um canal e outro enquanto faz suas compras (Rosenblum & Kilcourse, 2013),

a gestão dos diversos canais deve ser otimizada para proporcionar ao cliente uma experiência única de compra (Herhausen, Binder, Schoegel, & Herrmann 2015), e a integração do sortimento de produtos em todos os canais (Neslin et al., 2006).

Neste contexto, o objetivo central deste estudo é perceber a importância da integração dos canais de venda e o seu impacto na experiência de compra, em contexto omnicanal, e na lealdade do cliente a insígnia retalhista, assim como avaliar as variáveis antecedentes da lealdade do cliente ao omnicanal do retalho alimentar em Portugal, durante a situação pandémica de Covid 19. Adicionalmente, pretende-se examinar a perceção do cliente relativamente à experiência omnicanal proporcionada pela moderna distribuição e desta forma compreender os determinantes da lealdade ao omnicanal e ao retalhista. Adicionalmente também se pretende averiguar se há mudanças no comportamento e nos hábitos de compras dos consumidores no contexto da pandemia Covid-19.

A dissertação está organizada e estruturada em 6 capítulos, seguido das referências bibliográficas e anexos/apêndices. Após a presente introdução, onde se apresenta a contextualização da temática, a sua pertinência e a motivação para a realização da investigação, apresenta-se o capítulo 2, dedicado à revisão da literatura, desde a evolução dos canais de venda até se chegar ao contexto omnicanal. Definem-se os conceitos importantes e as dimensões aplicadas no estudo e relacionadas com a integração de canais e a lealdade omnicanal e ao retalhista. No capítulo 3 apresenta-se a relevância do tema e sua atualidade, além de apresentar brevemente os retalhistas que fizeram parte da pesquisa. No capítulo 4 apresenta-se a metodologia adotada, os objetivos e hipóteses da investigação, o instrumento de recolha de dados e as técnicas utilizadas para o tratamento de dados. O capítulo 5 apresenta os resultados obtidos, assim como a análise e discussão das descobertas encontradas à luz das principais referências da temática da integração de canais no retalho moderno. O Capítulo 6 apresenta as conclusões da investigação, as suas limitações e as propostas para investigações futuras.

2. Referencial teórico

Devido à disseminação e popularização das tecnologias digitais, várias empresas estão adotando a estratégia omnicanal em seus negócios (Adivar, Huseyinoglu, & Christopher, 2019). A estratégia Omnicanal é considerada uma evolução da estratégia multicanal (Piotrowicz, & Cuthbertson, 2014; Hajdas, Radomska, & Silva, 2020). A integração dos canais *online* e *offline* proporciona um envolvimento sinérgico entre os canais e não há concorrência entre eles (Simone & Sabbadin, 2018). A estratégia omnicanal é definida como: “*A gestão sinérgica dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma que a experiência do cliente nos canais e o desempenho nos canais sejam otimizados*” (Verhoef, Kannan & Jeffrey Inman, 2015). As empresas líderes de mercado estão adotando a estratégia omnicanal em lugar do multicanal (Hossain, Akter, Kattiyapornpong, & Dwivedi 2020) pois a estratégia omnicanal concentra-se na integração de todos os canais e em criar uma experiência perfeita para o cliente (Shen, Li, Sun, & Wang 2018; Li, Liu, Lim, Goh, Yang, Lee, 2018).

Os canais são complementares (Herhausen et al., 2015), os diversos canais estão interligados entre si (Grewal et al., 2017). Clientes estão em busca de uma experiência única de compra integrada e consistente, independentemente do canal que venham a utilizar (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). A integração acaba por compensar as debilidades e reforçar os pontos positivos de cada canal, aumentando a interação com o cliente oferecendo sensações, sentimentos e experiências que apenas um único canal isolado não o faria (Zhang et al., 2010). Atualmente os consumidores estão a utilizar de forma fluida os diversos canais, pesquisam em um, experimentam em outro e assim utilizam todas as opções em conjunto (Pantano & Viassone, 2015).

As empresas podem obter vantagens e diferenciar-se da concorrência ao utilizar a estratégia omnicanal no controlo dos stocks (Gao et al., 2017). Verificação do inventário nos diferentes canais de forma integrada, verificar a disponibilidade deste produto em uma determinada loja física, estimar o tempo de entrega, provisionar a reserva do produto em caso de falta em stock com tempo estimado para a entrega, proporcionar a recolha em pontos distintos e a gestão das devoluções em pontos diferentes da compra (Herhausen et al., 2015). Os avanços trazidos pela estratégia omnicanal mudaram a forma como as empresas se relacionam com os clientes e oferecem-lhe produtos e serviços (Lee, Chan, Chong e Thadani, 2019; Pagani, Racat e Hofacker, 2019). Criar sinergia e corrigir distorções entre os canais é a principal preocupação

para as empresas que utilizam a estratégia omnicanal (Park & Kim, 2019; Valentini, Neslin e Montaguti, 2020; Zhang et al., 2018) para poderem fornecer uma experiência única ao cliente (Hickman, Kharouf, & Sekhon, 2019; Silva, Duarte e Sundetova, 2020). A experiência vivida pelo cliente no momento da compra tem impacto direto no sucesso das empresas, cria uma relação de confiança com os consumidores e pode tornar-se um diferencial competitivo no mercado (Lemon & Verhoef 2016; Klaus 2013).

Embora se verifique muitos estudos sobre a experiência do cliente no contexto de compras no retalho, estas são dedicadas ao contexto físico (Grewal et al., 2009; Bustamante e Rubio, 2017; Fernandes & Pinto, 2019) e também ao contexto *online* (Rose et al., 2011; Chan et al., 2014, Mclean, Al-Nabhani, & Wilson, 2018; Barari et al., 2020), estudos sobre a experiência do cliente em contexto omnicanal é precário. A estratégia omnicanal pressupõe um sincronismo e coordenação de todos os canais, para que haja interação em simultâneo (Shi et al., 2020). A experiência omnicanal está totalmente integrada, interligada e conectada com as necessidades do cliente (Alexander e Cano, 2020).

O grande desafio para as empresas é coordenar os diversos canais, aumentar a integração entre eles para potencializar a qualidade de serviço (Hossain et al., 2020), pois neste cenário os clientes alternam livremente entre os diversos canais, escolhendo os que melhor proporcionam a satisfação das suas necessidades (Shen et al., 2018). A integração entre os canais é considerada o pilar fundamental para proporcionar ao cliente a experiência em contexto omnicanal (Mirzabeiki & Saghiri, 2020). A integração dos canais promove a sinergia entre eles e proporciona uma experiência única ao cliente (Hossain et al., 2020). Apesar de algumas pesquisas já terem mencionado que a integração dos canais pode afetar a experiência do cliente, um número reduzido examinou esta relação em contexto omnicanal (Gao et al., 2021). Alguns estudos também mencionaram a dificuldade para diferenciar alguns aspetos da estratégia omnicanal como; integração, conexão e consistência (Cao & Li, 2018).

2.1. Integração de serviço

2.1.1. Integração

A integração dos canais é considerada fundamental na estratégia omnicanal do retalho (Shen et al., 2018) as empresas devem esforçar-se para acautelar uma estreita colaboração entre os

diversos canais para conseguir que todos trabalhem em sincronia (Hamouda, 2019), a integração é imprescindível para gerir adequadamente os consumidores que utilizam os serviços omnicanal (Lee et al., 2019). A integração dos canais envolve várias dimensões (Hossain et al., 2020). Vários foram os estudos que demonstraram que a perfeita integração dos canais colabora de forma positiva para o nível de satisfação do cliente (Seck & Philippe, 2013; Quach et al. 2020; Gao et al., 2021).

A integração das informações, histórico de compras e preferências pessoais permite que o cliente seja tratado como o mesmo nos diferentes canais de compra (Zhang et al., 2018), além do mais, permite que o cliente possa aceder a estas informações e utiliza-las em futuras compras (Oh & Teo, 2010). Permite também que a empresa utilize as informações integradas para fazer recomendações de compras individualizadas com base nas informações integradas do histórico do cliente nos diversos canais de compras (Oh & Teo, 2010).

Informações integradas sobre: categoria de produtos, descrições destes e preços, reduz a confusão do cliente melhorando a sua experiência (Zhang et al., 2018), informações consistentes melhoram a assertividade das empresas (Daniel & Wilson, 2003) e contribuem positivamente para a experiência e satisfação do cliente.

As atividades de promoção devem estar integradas, todos os canais devem seguir as mesmas estratégias promocionais, as informações devem estar alinhadas nos canais *online* e físico (Oh & Teo, 2010), bem como o cliente deve obter informações e encontra anúncios de um canal em outro, exemplo: informação e anúncios da loja *online* na loja física (Zhang et al., 2018). Quanto maior o grau de integração das atividades de promoção maior é a conexão com o cliente, melhorando a sua experiência omnicanal.

2.1.2. Conetividade

O acesso integrado a informação facilita a conectividade do cliente nos diferentes canais, podendo alternar facilmente entre eles (Zhang et al., 2018), e aceder as informações, sobre funcionalidades e características do produto, tanto num canal quanto no outro (Oh & Teo, 2010). Pesquisar produtos da loja física através da loja *online*, garantindo que as informações estejam sincronizadas (Zhang et al., 2018). As informações do stock devem de estar integradas para evitar que os clientes façam um pedido online e o produto não esteja disponível em loja física (Oh e Teo, 2010). Atendimento de clientes integrado e suporte de serviços após venda integrado para que o cliente utilize todos os canais disponíveis,

independentemente do canal de compra utilizado, exemplo: comprar *online* e fazer a troca em loja (Oh & Teo, 2010). De acordo com Shi et al. (2020) a presença da conectividade contribui positivamente para melhorar a experiência de compra do cliente, para aumentar o seu envolvimento ao retalhista e ainda para reforçar a inovação percebida.

2.1.3. Consistência

Consistência é a estabilidade experimentada pelo cliente, em conteúdos e processos em todos os canais durante sua interação. Qualidade do produto e estratégia de preço integrados nos diversos canais melhoram a percepção de consistência (Kazancoglu & Aydin, 2018), repostas consistentes recebidas de diferentes canais também aumentam a credibilidade reduzindo a percepção de risco na hora de alternar os canais de compra (Rodrígueztorrico et al., 2017). Consistência das informações, reduz riscos, cria sinergia e facilita a confiança no cliente para interagir simultaneamente em diversos canais no contexto omnicanal (Lee & Kim, 2010). Promoções e eventos em diferentes canais que utilizem a mesma marca, nome e slogan também aumentam a percepção de consistência (Oh & Teo, 2010).

2.1.4. Flexibilidade

De acordo com Juanedaayensa et al. (2016) a flexibilidade do canal pode ser entendida, como a possibilidade de transitar de um canal para o outro sem perder as suas informações individuais e sem correr riscos, pois há preocupação por parte dos clientes quanto a segurança dos meios de pagamento, prazos e locais de entregas, disponibilidade de produtos ao trocarmos de canal durante o processo de compra (Kazancoglu & Aydin, 2018). As operações mais flexíveis entre os diversos canais diminuem a percepção de risco do cliente em contexto omnicanal (Wetzlinger, Auinger, Kindermann, & Schönberger, 2017) e por sua vez reforçam a experiência do cliente, contribuem para fortalecer o envolvimento do cliente ao retalhista e da inovação percebida pelo cliente (Heijden, Verhagen & Creemers, 2003; Dennis et al. 2014; Gao et al, 2021; Lee et al., 2019).

2.1.5. Personalização

Com a tecnologia e a ajuda dos sistemas de gerenciamento de dados as empresas podem analisar o comportamento do cliente e oferecer-lhes recomendações e promoções, baseadas nas suas preferências individuais pelo histórico de compras e pela localização geográfica (Oh & Teo, 2010). A personalização é tida como o principal critério na avaliação da experiência do cliente em contexto omnicanal (Bhalla, 2014). Oferecer aos clientes recomendações de compras personalizadas com base em preferências individuais diminui a percepção de risco (Wetzlinger, Auinger, Kindermann, & Schönberger, 2017).

2.1.6. Transparência de Serviço

A transparência de serviço é um aspeto importante que acaba por impactar a experiência do cliente positivamente quando este percebe que a informação é verdadeira, honesta, clara e fiável (Lee et al., 2019; Shen et al., 2018; Liu et al., 2015). Informações consistentes entre todos os canais melhoram a transparência (Shen et al., 2018). Transparência entre os canais permite familiarização dos clientes com os diversos serviços disponíveis e as informações fornecidas em contexto omnicanal (Denis & Karsenty, 2004).

2.2. Características da inovação percebida

2.2.1. Compatibilidade percebida

A literatura refere que a compatibilidade percebida é condicionada pelo facto de a inovação poder ser interpretada no contexto familiar de um cada pessoa (Lin, 2011). Nesta medida, a compatibilidade percebida revela-se no nível de experiência, hábitos e crenças que o indivíduo tem a cerca da consistência das experiências anteriormente vivenciadas e das expectativas sobre as experiências futuras (Aljabri & Sohail, 2012), o nível de habilidades e destreza com as novas tecnologias pode influenciar na percepção de compatibilidade (Petersen, 2007), quando o cliente muda de canal de compra, a compatibilidade percebida durante este processo pode afetar sua intenção de compra (Amaro & Duarte, 2015). Assim, no contexto omnicanal, as experiências (conectividade, integração e consistência) que aperfeiçoam um processo de compra contínuo em diversos canais cooperariam para a compatibilidade percebida. Em contexto omnicanal a experiência anterior do cliente deve ser levada em consideração (Shen et al. 2018). A experiência de compra em contexto omnicanal é tida como uma forma inovadora e revolucionária dos hábitos de compra (Carroll & Guzmán, 2016).

2.2.2. Risco percebido

Situações adversas e incertezas na hora do processo de compra podem afetar a percepção de risco do cliente, podendo afetar a preferência de compras e de uso dos canais (Herhausen et al., 2015). Alguns clientes percebem o risco nas compras omnicanal por ser algo novo, gerando incertezas e desconforto em relação à nova tecnologia (Kazancoglu & Aydin, 2018). Nesta medida, Wetzlinger, Auinger, Kindermann e Schönberger (2017) postularam que a consistência contribui para reduzir a percepção de risco de preços, produtos e serviços inconsistentes entre os canais. Além disso, defendem que a flexibilidade e personalização que oferecem aos clientes opções flexíveis de operações em todos os canais e recomendações de compras personalizadas com base nas preferências individuais também diminuiriam a percepção de risco durante as compras omnicanal. A Privacidade é entendida como o controle tido sobre os dados e informações pessoais, segundo Piotrowicz & Cuthbertson, (2014) oferecer serviços consistentes reduz a percepção do risco. A transparência de serviço também ajuda na redução da percepção de risco por parte do cliente quando o cliente recebe informações claras, precisas e confiáveis (Lee et al., 2019; Quach et al., 2019).

2.3. Experiência do cliente

2.3.1. Fluxo

Fluxo é o envolvimento das pessoas em um determinado contexto, ela acaba por imergir nesta atividade a ponto de esquecer do que está ao seu redor, inclusive desligar-se do tempo (Rose et al., 2012). É um estado psicológico que envolve sentimentos profundos, prazer e envolvimento na experiência de compra do cliente (Hilken et al., 2018). A consistência e integração dos canais reduzem as preocupações dos clientes relativamente a disponibilidade de produtos, preços e serviços, aumentando assim o fluxo (Siekpe, 2005).

2.3.2. Percepção do risco de privacidade

A estratégia omnicanal pressupõe rastreamento, coleta e monitoramento de dados pessoais, informações e padrões de comportamento dos clientes nos diversos canais, para conseguir oferecer um serviço integrado e promover uma experiência superior ao cliente. Porém isto pode levantar dúvidas e preocupações nos clientes relativamente privacidade e proteção de dados (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). A definição de Privacidade é: o controle e

autorização sobre a divulgação e uso de dados pessoais (Westin, 1968). O risco de privacidade pode ter um impacto negativo na intenção de compra do cliente se este perceber inconsistência e falta de controle na gestão dos seus dados pessoais em contexto omnicanal (Collier & Bienstock, 2006; Kim, 2018).

2.3.3. Experiência cognitiva

A experiência cognitiva do cliente concentra-se nas informações funcionais que pode ajudar os clientes a tomar melhores decisões de compra (Dennis et al., 2014). Produtos, preços e informações integrados em todos os canais, são mais consistentes e produzem uma melhor experiência cognitiva (Zhang et al., 2018). O cliente que utiliza a experiência cognitiva concentra-se principalmente na eficiência da obtenção de produtos e Serviços (Frow & Payne, 2007).

2.3.4. Experiência afetiva

A experiência afetiva do cliente é demonstrada principalmente pelo prazer e o entretenimento que os clientes sentem durante o processo de compra (Barari et al., 2020). A experiência afetiva do cliente é altamente relacionada ao prazer de fazer compras (Dennis et al., 2014). O cliente se concentra no prazer e na diversão de fazer compras (Barari et al., 2020).

2.4. Envolvimento do cliente

O envolvimento do cliente refere-se ao relacionamento criado entre ele e a empresa numa relação de interação e reciprocidade, criando valor para ambos. Uma experiência satisfatória pode levar os clientes a compartilhar suas opiniões com outros clientes e também com novos clientes, além do seu ciclo de influência pessoal (Vivek et al., 2012). A Participação entusiasmada pode-se perceber pelas reações e sentimentos demonstrados pelo cliente na interação com os diversos canais e seu envolvimento emocional com a experiência (Vivek et al., 2014). Os clientes contribuem ativamente para este relacionamento com as empresas, dedicam recursos pessoais e tempo nesta interação, e há benefício mútuo nesta relação onde os dois lados retiram vantagens (Higgins & Scholer, 2009). Atenção consciente é nível de interesse que o cliente tem pela insígnia retalhista e o grau que deseja envolver-se nas interações com a empresa (Vivek et al., 2014). O cliente se envolverá ou permanecerá envolvido, se perceber que seus recursos despendidos são correspondidos e há valor na experiência proporcionada pela empresa. Conexão social demonstra-se na inclusão de

terceiros (conhecidos e amigos) na experiência (Vivek et al., 2014). O boca a boca positivo está relacionado com a satisfação do cliente e as avaliações positivas para sua rede de relacionamentos (Anderson, 1998). Há uma relação positiva entre o envolvimento do cliente e o boca a boca positivo correlacionada com a satisfação durante o processo de compra (Chan et al., 2014). A consistência e a qualidade na integração contribui positivamente para o envolvimento do cliente em contexto omnicanal (Lee et al., 2019).

2.5. Lealdade

2.5.1. Intenção de compra omnicanal

Para despertar, no cliente, a intenção de compra omnicanal futura, o retalhista deve ter em atenção a compatibilidade percebida entre as preferências de compras do cliente e as novas tecnologias na estratégia omnicanal e certificar-se de que estas são compatíveis com hábitos de compras dos clientes e suas experiências anteriores. Outro fator importante é o risco percebido, que pode impactar negativamente a intenção de compra omnicanal, como exemplo: risco percebido por uso das novas tecnologias que o cliente ainda não está habituado, inconsistências nos canais e nos processos de compras também podem causar uma percepção negativa e influenciar na intenção de compra futura (Shi et al., 2020).

2.5.2. Lealdade ao retalhista

Lealdade ocorre quando o cliente está envolvido com a insígnia retalhista, um envolvimento emocional e físico, por meio das experiências vividas. O cliente prefere voltar a comprar e mantém-se fiel mesmo que haja outras ofertas disponíveis no mercado com produtos similares. O cliente confia no retalhista e continua leal a marca (Oliver, 1999). A lealdade do cliente é extremamente valiosa para o retalhista pois pode reter clientes e captar outros através das recomendações (Cossío-Silva et al., 2016).

3. Contextualização do problema

Não obstante toda a revolução tecnológica dos últimos anos, o contexto é agravado devido a Pandemia provocada pelo vírus COVID-19. As empresas têm de se adaptar aos novos cenários advindos desta situação inesperada; confinamento (lockdown), liberdade de deslocações restritiva, as lojas físicas com limite de pessoas no seu interior devido as normas de segurança e distanciamento social e alguns setores da economia até proibidos de funcionar durante um período de tempo (caso da restauração, turismo, cabeleireiros, retalho da moda, entre outros).

De acordo com o relatório elaborado pela área de Consumer Engagement da empresa de consultoria LLYC em 2021, a tendência é o consumidor envolver-se, cada vez mais, emocionalmente nas suas interações de compra. A pandemia está a trazer uma mudança profunda nos hábitos e comportamentos dos clientes e a componente emocional é fulcral para a lealdade destes a insígnia retalhista. A integração de todos os canais, a consistência, a gestão sinérgica destes, pode proporcionar uma experiência superior ao cliente e envolve-lo emocionalmente. As empresas retalhistas podem obter vantagens e diferenciar-se da concorrência ao utilizar a estratégia omnicanal (Gao et al., 2017).

A familiarização dos Portugueses com as tecnologias também cresceu no período da pandemia, segundo; o Barómetro Vida Digital dos Portugueses, realizado pela Celside Insurance líder europeu em seguros para telemóveis e dispositivos multimédia, em parceria com a Boutique Research, especialista em estudos de mercado e de opinião, levantou segundo o estudo, que para 43% dos portugueses considera estar sem o smartphone no período da pandemia é mais difícil do que era no período pré pandemia. Segundo o mesmo estudo as compras online aumentaram 66% no período da pandemia e 30% dos portugueses declara realizar compras ao menos uma vez por semana.

Estudo realizado pelo Adyen Retail Report plataforma de pagamentos, corroboram para atestar que aumentou a familiarização dos clientes no uso de novas tecnologias de pagamentos, antes não tão usadas, aplicações e uso de máquinas de pagamentos sem contacto (*Contactless*). Em Portugal o Relatório 365 dias de pandemia da SIBS Analytics reforça a preferência do consumidor português pela redução do contacto físico e pela procura de soluções móveis mais convenientes e seguras. Este mesmo relatório destaca o crescente

aumento das compras através dos canais digitais e as alterações nos hábitos de compras dos portugueses, que devido as restrições fez crescer acentuadamente o comércio eletrónico face ao período pré pandemia. O peso do *e-commerce* no total das compras, subiu de 10% no período anterior a pandemia para 18% no segundo período do confinamento (Relatório 365 dias de pandemia – SIBS Analytics). O volume de vendas no setor do Retalho (Alimentar e Especializado) em Portugal decresceu 1,5% em 2020 face ao ano anterior, porém o retalho alimentar, isoladamente, teve um crescimento de 8,1% face ao mesmo período. As vendas online tiveram um peso de 3% no total das vendas do retalho alimentar neste mesmo espaço de tempo (Associação portuguesa de empresas de distribuição – APED). De acordo com uma pesquisa feita pelo Instituto nacional de estatística - INE: “Em 2020, 44,5% das pessoas dos 16 aos 74 anos efetuaram encomendas pela internet nos 12 meses anteriores à entrevista. Entre as pessoas que utilizaram internet nos 3 meses anteriores à entrevista, 70,5% indicaram usar algum tipo de equipamento ou sistema cujo funcionamento se encontra conectado com a internet” (INE – Instituto nacional de estatística).

Face ao exposto, justifica-se a relevância e atualidade do tema. Cada vez mais as empresas devem promover a integração e sinergia entre os seus diversos canais de vendas para oferecer uma experiência diferenciada ao cliente no processo de compra e conseguir sua lealdade estabelecendo um relacionamento de cumplicidade e confiança.

3.1. Breve história das insígnias escolhidas para pesquisa

Foi escolhido entre as insígnias retalhistas que operam em Portugal, cinco redes de supermercados que vendem em contexto de loja física e também em loja *online*. Usam os diversos canais de vendas para oferecer novas experiências de compras aos clientes. São as redes de supermercados do retalho alimentar: Auchan Retail Portugal S.A, Modelo Continente Hipermercados S.A., Pingo Doce Distribuição Alimentar S.A., El Corte Inglés S.A., Grupo E. Leclerc e Grupo Mosqueteiros - Intermarché. Estas insígnias, em 2017, possuíam juntas mais 60% da quota de mercado do retalho alimentar em Portugal (Relatório CMVM), o que corrobora a escolha destas insígnias para pesquisa, além do critério principal de escolha foi as empresas terem canais de vendas diversos, lojas física e *online*.

Auchan Retail Portugal S.A - A insígnia abriu o primeiro supermercado em Portugal no ano de 1970, com o nome Pão de Açúcar – Jumbo, em 1996 o grupo Auchan, uma rede francesa, adquire a cadeia de supermercados Pão de Açúcar. Auchan está presente em 13 países e em

Portugal possui 35 lojas de grade superfície (31 hipermercados e 04 supermercados), e 30 lojas no formato de proximidade com dimensões reduzidas. Nos canais virtuais possui aplicação para dispositivos móveis, loja online. Também tem cartão cliente com ofertas e promoções exclusivas. Vem trabalhando exaustivamente para proporcionar a integração dos seus diversos canais de vendas e levar ao cliente experiências de compras de alto nível (fonte *site* da empresa).

Modelo Continente Hipermercados S.A. - Sua atividade inicia em 1985 com a abertura do primeiro hipermercado em Portugal. A partir de 1997 começa a abrir lojas de proximidade de superfícies menores. Em 2001 lança sua plataforma de vendas online e desde então trabalha a integração dos diversos canais para oferecer uma experiência superior de compra aos clientes no âmbito da estratégia omnicanal. Possui 1.200 lojas espalhadas em Portugal e Espanha (retalho alimentar e retalho especializado). Também tem cartão cliente que confere descontos e promoções exclusivas aos usuários (fonte *site* da empresa).

Pingo Doce Distribuição Alimentar S.A. - A primeira loja Pingo doce foi aberta em 1980, em 1998 inicia as suas vendas no canal online, atualmente seu site de compras é gerido pelo Mercadoão, um centro comercial online, numa tentativa de melhorar ainda mais a experiência de compra do cliente em contexto omnicanal. Em 2001 criou o cartão cliente para atribuir vantagens e descontos aos associados. Em Portugal a insígnia possui 441 lojas físicas, distribuídas entre grandes superfícies e lojas de proximidade de pequena dimensão (fonte *site* da empresa).

El Corte Inglés S.A. - A insígnia de origem Espanhola abre sua primeira loja em Portugal no ano de 2001, Atualmente possui 08 lojas físicas no retalho alimentar, loja online, cartão cliente com descontos e promoções exclusivas aos associados. A empresa tem outros ramos de atividades no retalho especializado (brinquedos, roupas entre outros). Tem feito investimentos para proporcionar a integração dos diversos canais e melhorar a experiência do cliente em compras em contexto omnicanal (fonte *site* da empresa).

Grupo E. Leclerc - A rede do retalho alimentar é de origem Francesa, em Portugal inaugurou sua primeira loja em 1995. Atualmente a insígnia retalhista tem 21 lojas físicas em Portugal. Possui loja online e cartão cliente com descontos, vantagens e promoções exclusivas para os associados. Está empenhada em promover a integração dos canais para proporcionar novas experiências aos clientes em contexto omnicanal (fonte *site* da empresa).

Grupo os Mosqueteiros – Intermarché - O Grupo os Mosqueteiros abriu sua primeira loja em Portugal em 1991, é uma rede de supermercados Francesa e atualmente possui 255 superfícies comerciais nos 18 distritos do país. O grupo está a investir em novas lojas físicas e também na expansão da sua loja online para oferecer ao cliente novas experiências em contexto omnicanal (fonte *site* da empresa).

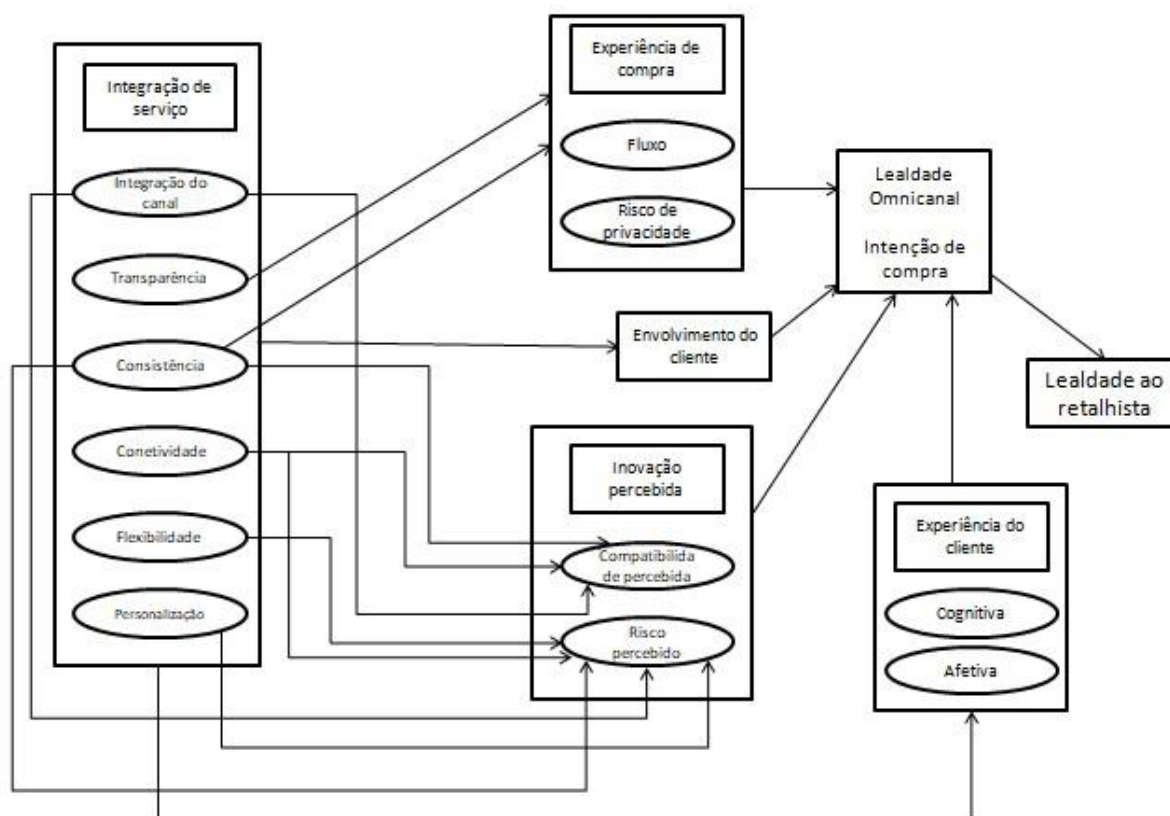
4. Metodologia

4.1. Objetivos e Hipótese de Investigação

Este estudo tem como propósito central aferir o papel da integração de canais na intenção de uso e recomendação do omnicanal e na lealdade ao retalhista assim como avaliar as variáveis que influenciam a lealdade do cliente ao omnicanal, proporcionado pelo retalho alimentar em Portugal, durante a situação pandémica de Covid 19. Adicionalmente, pretende-se examinar a perceção do cliente relativamente à experiência omnicanal proporcionada pela moderna distribuição e desta forma compreender os determinantes da lealdade ao omnicanal e ao retalhista. Projeta-se a perceção do que o consumidor das insígnias retalhistas da moderna distribuição selecionadas para o estudo, mais valoriza quando está a interagir em contexto omnicanal. Das dimensões analisadas (integração do canal, transparência, flexibilidade, conectividade, entre outras), quais as que possuem maior relevância na experiência de compra, na inovação percebida, no envolvimento e nas experiências afetivas e cognitivas e ainda, como estas variáveis contribuem para a intenção de uso e recomendação do cliente do omnicanal e as que apresentam menor relevância.

Pode se verificar na figura 1 o modelo de investigação proposto que consiste em avaliar o impacto de qualidade da integração dos canais e do serviço na experiência de compra omnicanal, na inovação percebida, no envolvimento do cliente e nas suas experiências afetivas e cognitivas, e como estas variáveis contribuem para a intenção de uso e recomendação do omnicanal e do retalhista, mais especificamente: (1) A conectividade, a integração e a consistência têm influência positiva na compatibilidade percebida; (2) : A flexibilidade, a integração, a consistência, a conectividade e a personalização exercem impacto negativo no risco percebido; (3) A consistência e a transparência têm efeito direto e positivo no fluxo; (4) A consistência e a transparência têm efeito direto e negativo no risco de privacidade percebida; (5) A integração de serviço tem impacto direto e positivo no envolvimento do cliente, na experiência afetiva e na experiência cognitiva.; (6) A compatibilidade percebida, o fluxo, a experiência afetiva, a experiência cognitiva e o envolvimento têm impacto direto e positivo na lealdade omnicanal; (7) O risco percebido e o risco de privacidade percebido têm efeito direto e negativo na lealdade omnicanal; (8) A lealdade omnicanal tem impacto direto e positivo na lealdade ao retalhista.

Figura 1 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, este modelo pretende estudar as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A conetividade, a integração e a consistência têm influência positiva na compatibilidade percebida.

Hipótese 2: A flexibilidade, a integração, a consistência, a conetividade e a personalização exercem impacto negativo no risco percebido.

Hipótese 3: A consistência e a transparência têm efeito direto e positivo no fluxo.

Hipótese 4: A consistência e a transparência têm efeito direto e negativo no risco de privacidade percebida.

Hipótese 5: A integração de serviço tem impacto direto e positivo no envolvimento do cliente, na experiência afetiva e na experiência cognitiva.

Hipótese 6: A compatibilidade percebida, o fluxo, a experiência afetiva, a experiência cognitiva e o envolvimento têm impacto direto e positivo na lealdade omnicanal.

Hipótese 7: O risco percebido e o risco de privacidade percebido têm efeito direto e negativo na lealdade omnicanal.

Hipótese 8: A lealdade omnicanal tem impacto direto e positivo na lealdade ao retalhista.

4.2. Instrumento de recolha de dados

O método de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário (Apêndice 1) este contempla todas as dimensões do modelo conceitual proposto utilizado para estudar as hipóteses de investigação. As perguntas do questionário foram extraídas da revisão de literatura na área da indústria do retalho alimentar, mais especificamente da moderna distribuição. Assim, foi utilizado para a construção das dimensões do questionário, adaptações de diversos questionários de autores relevantes. Na dimensão da integração de serviço, para a integração e conectividade foi adaptado de Oh e Teo (2010); Zhang et al. (2018). A consistência teve como base Shi et al. (2020); Beck & Rygl (2015); Cook (2014); Shen et al., (2018). A dimensão flexibilidade teve adaptação de Shi et al. (2020); Hoogveld & Koster (2016); Joseph (2015); Lewis, Whysall, & Foster (2014); Shen et al. (2018). Na dimensão da personalização Shi et al. (2020), Bodhani, (2012); Joseph (2015); Lewis et al. (2014); Pousttchi & Hufenbach (2014). Na dimensão transparência de serviço foi usado Quach et al. (2020); Lee et al. (2019). Nas características da inovação percebida, na dimensão compatibilidade percebida foi adaptado de Shi et al. (2020); Moore e Benbasat (1991). A dimensão risco percebido foi adaptado de Shi et al. (2020); Heijden, Verhagen e Creemers (2003). Na Experiência do cliente, a dimensão do fluxo foi elaborada a partir de Quach et al. (2020); Hamilton et al. (2016) e a dimensão percepção do risco de privacidade foi adaptada Quach et al. (2020); Kukar-Kinney e Close (2010). A experiência cognitiva e afetiva do cliente, foi a partir de Dennis et al. (2014) e Gao et al. (2021). O envolvimento do cliente com as dimensões atenção consciente, participação entusiasmada e conexão social teve adaptação de Vivek et al. (2014) e Lee et al. (2019). A lealdade na dimensão intenção de compra omnicanal foi elaborada a partir de Taylor e Todd (1995) e de Shi et al. (2020). A dimensão lealdade ao retalhista foi adaptada de Veloso et al., (2017, 2018), e de Quach et al. (2020).

O questionário encontra-se dividido em 9 secções – A primeira secção começa com uma pergunta despiste para o inquirido. A pergunta pretende perceber se o inquirido já realizou ou realiza compras em contexto omnicanal. A segunda Secção é dedicada à integração do serviço com as dimensões: integração, conetividade, consistência, flexibilidade, personalização e transparência de serviço. A terceira trata de obter resposta às características da inovação percebida: compatibilidade percebida e risco percebido. A secção quarta e a quinta são relativas à experiência de compra do cliente: fluxo, percepção do risco de privacidade e às experiências afetivas e experiências cognitivas do cliente. A sexta é relativa ao envolvimento do cliente: atenção consciente, participação entusiasmada, conexão social. A sétima aborda a lealdade: intenção de uso e recomendação do omnicanal e avaliar da lealdade ao retalhista. A oitava secção aborda o processo de compra omnicanal: tempo frequência de compra, gasto médio mensal e preferência ao canal físico ou *online*. A última secção contempla o perfil sociodemográfico dos inquiridos: género, idade, habilitações literárias estado civil, agregado familiar, rendimento líquido do agregado, profissão e distrito de residência.

Na fase inicial, realizou-se uma avaliação semântica ao questionário para compreender se estas perguntas eram claras, perceptíveis e se estavam bem elaboradas, com o propósito de identificar possíveis irregularidades e discrepâncias, assegurando assim uma melhor compreensão e resposta por parte dos inquiridos. Assim sendo, foi analisado por dois professores especialistas em marketing de retalho, que após análise do questionário fizeram algumas observações e sugestões de melhoria. O questionário foi realizado em formato *online*, divulgado através das redes sociais do investigador e também presencial, com abordagem direta a clientes omnicanal da moderna distribuição. Os dados foram coletados aos diversos clientes que fizeram ou fazem compras em contexto omnicanal, através da plataforma do Google Forms. Foi escolhido cinco empresas do retalho alimentar que operam em Portugal e possuem canais de venda físico e online. A estratégia de amostragem usada para coleta foi a bola de neve, a abordagem foi através das redes sociais e foi pedido que cada pessoa, além de responder, fizesse o envio do questionário a conhecidos e amigos para responderem também. Para alcançar uma maior divulgação foi também adotada uma abordagem presencial em alguns hipermercados da zona de Aveiro. A recolha de dados ocorreu entre os meses de março e meados do mês de maio de 2021, em plena pandemia de Covid 19. Foram recolhidas 331 repostas, porém válidas apenas 203. Houve uma pergunta logo de início, para garantir que somente responderiam o questionário pessoas que realmente já haviam tido uma

experiência omnicanal, caso a resposta fosse negativa, encerrava-se o questionário. Só as pessoas que realmente tiveram experiência em contexto de compra omnicanal é que podiam prosseguir nas respostas. Este projeto de pesquisa é consistente com projetos anteriores sobre a integração de canais (Zhang et al., 2018; Shen et al., 2018; Gao et al., 2021). Foi usado uma escala de *Likert* de cinco pontos que variava de discordo totalmente (=1) a concordo totalmente (=5), perguntas de múltipla escolha e uma pergunta direta com resposta curta para saber o distrito de residência.

4.3 Tratamento de dados

Após a recolha de dados procedeu-se ao seu tratamento estatístico, o qual foi realizado com o apoio do programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 24. Para sistematizar e realçar a informação proporcionada pelos dados foram utilizadas técnicas da estatística descritiva e inferencial. As variáveis foram todas trabalhadas para um melhor tratamento de dados, foi necessário recodificá-las e no caso do risco percebido os itens da escala utilizada foram invertidos, uma vez que as perguntas foram feitas na positiva de modo a evitar a confusão dos inquiridos, para que não houvesse o enviesamento dos dados.

Para a caracterização de resultados utilizaram-se tanto as tabelas de frequências relativas e absolutas como as medidas estatísticas: mínimo, máximo, média, desvio padrão e coeficiente de variação. Para a análise da consistência interna das dimensões e subdimensões da escala utilizada recorreu-se ao coeficiente *alpha de Cronbach*.

De modo a medir a intensidade da correlação linear entre as variáveis da escala utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, que mensura a intensidade da relação entre duas variáveis do tipo intervalar. Sempre que a magnitude deste coeficiente se encontra abaixo de 0,3 a intensidade é considerada baixa, se se encontrar entre 0,3 e 0,7 é correlação moderada, se for acima de 0,7 apresenta correlação forte, no entanto se o valor for próximo de 1 consideramos a correlação muito forte (Marôco, 2010).

Para avaliar a satisfação percebida e atribuída pelo cliente às diversas dimensões da escala aplicou-se o teste paramétrico *t* que permite comparar resultados entre dois grupos independentes e o teste não paramétrico Kruskal-Wallis que permite verificar se a distribuição é idêntica entre pelo menos três grupos independentes, de modo a reconhecer as disparidades dos resultados nas diferentes características sociodemográficas.

De seguida para avaliar o comportamento e o impacto entre as variáveis do modelo concetual, estimaram-se modelos com recurso à regressão linear múltipla. Para todos os modelos estudados, foram testados os três pressupostos necessários à aplicação destas técnicas estatísticas (independência, homocedasticidade e normalidade). Para o cálculo da regressão linear múltipla utiliza-se a seguinte equação:

$$Y_n = \beta_0 + \beta_1 x_{1n} + \beta_2 x_{2n} + \dots + \beta_k x_{kn} + \varepsilon_n$$

Onde:

- Y – Variável dependente;
- X – Variáveis independentes; e
- ε – Erro (variável aleatória).

Foi assumido um nível de significância de 5%, em toda a análise e para a tomada de decisão relativamente à confirmação ou refutação das hipóteses de investigação.

5. Apresentação e análise de resultados

Este capítulo apresenta os resultados obtidos, a partir da análise quantitativa realizada por meio de técnicas estatísticas aplicadas aos dados recolhidos através dos questionários, nomeadamente análise descritiva, inferencial e regressões lineares múltiplas, de modo a aferir a validação ou refutação das hipóteses de investigação e desta forma responder aos objetivos de estudo definidos. Termina-se com uma discussão dos resultados obtidos em comparação com a literatura e estudos anteriores relativos à integração dos canais e à experiência omnicanal do cliente, apontando as principais contribuições para a ciência e para o retalho moderno.

5.1. Caracterização sociodemográfica

A amostra é composta por 203 indivíduos dos quais 49,3% (100) do sexo feminino e 50,7% (103) do sexo masculino. Relativamente à idade dos indivíduos em estudo destaca-se: a faixa entre os 36 e 45 anos com 39,9% (81) dos casos e a faixa dos 26 aos 35 anos com 34,0% (69) dos inquiridos. A maioria dos inquiridos, 65,5% (133), estava casado ou em união de facto e 30,0% (61) eram solteiros. Verifica-se que a maioria dos inquiridos possuía habilitações ao nível do ensino superior, pois 48,8% (99) afirmaram terem concluído a licenciatura e 31,0% (63) referiram que possuíam mestrado ou doutoramento. Quanto à ocupação profissional destaca-se em maior número, 70,9% (144) os trabalhadores por conta de outrem, seguindo-se os trabalhadores por conta própria com 14,3% (29) dos inquiridos. No que trata a dimensão do agregado familiar observa-se que o mais popular é composto por três elementos, 40,4% (82) dos casos, seguido dos agregados compostos por quatro elementos, 29,1% (59) dos casos. Relativamente ao rendimento médio mensal observa-se que 14,8% (30) dos inquiridos auferiam menos de 1250€, 26,1% (53) dos inquiridos auferia entre 1251€ e 1750€ e 27,6% (56) auferiam entre 1751€ e 2250€, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Caraterização sociodemográfica

Caraterística	Opções	Frequência absoluta - n	Frequência relativa - %
Sexo	Feminino	100	49,3%
	Masculino	103	50,7%
	Total	203	100%
Faixa etária	18-25 anos	14	6,9%
	26 a 35 anos	69	34,0%
	36 - 45 anos	81	39,9%
	46 a 55 anos	32	15,8%

	56 a 65 anos	7	3,4%
	Total	203	100%
Estado civil	Solteiro	61	30,0%
	Casado/ União de Facto	133	65,5%
	Divorciado/Separado	2	1,0%
	Viúvo	7	3,4%
	Total	203	100%
Habilitações literárias	Ensino Secundário	37	18,2%
	Licenciatura	99	48,8%
	Mestrado/Doutoramento	63	31,0%
	Outro	4	2,0%
	Total	203	100%
Ocupação profissional	Estudante	16	7,9%
	Trabalhador por conta de outrem	144	70,9%
	Trabalhador por conta própria	29	14,3%
	Desempregado	9	4,4%
	Reformado	2	1,0%
	Outro	3	1,5%
Total	203	100%	
Dimensão agregado familiar	Um	14	6,9%
	Dois	39	19,2%
	Três	82	40,4%
	Quatro	59	29,1%
	Cinco	7	3,4%
	Seis	2	1,0%
Total	203	100%	
Rendimento médio mensal	Inferior a 750€	6	3,0%
	Entre 751€ e 1250€	24	11,8%
	Entre 1251€ e 1750€	53	26,1%
	Entre 1751€ e 2250€	56	27,6%
	Entre 2251€ e 3000€	37	18,2%
	Entre 3001€ e 4000€	10	4,9%
	Superior a 4000€	7	3,4%
	Não sabe/ Não responde	10	4,9%
Total	203	100%	

Fonte: Elaboração própria.

5.2. Caracterização do processo de compra

Por análise da tabela 2 verifica-se que o tempo de realização de compras (antiguidade do cliente) no hipermercado mais comum é há pelo menos cinco anos, referido por 52,2% (106) dos inquiridos. Verificou-se que 54,2% (110) dos inquiridos faz compras omnicanal uma vez ao mês e que 22,7% (46) o faz duas vezes por mês, o pode indicar que os clientes omnicanal realizam compras mensais ou quinzenais para o seu agregado familiar, evitando realizar compras com maior frequência. Por outro lado, 45,3% (92) fazem compras uma vez por semana no hipermercado e 22,2% (45) afirmou que o fazia duas ou mais vezes por semana.

Quanto ao gasto médio mensal verifica-se que 59,6% (121) gasta pelo menos 250€ em compras no referido hipermercado.

Tabela 2 - Caracterização da utilização dos serviços do hipermercado

Caraterística	Opções	Frequência absoluta - n	Frequência relativa - %
Tempo de realização de compras no hipermercado habitual	Menos de 1 ano	5	2,5%
	Um ano	10	4,9%
	Dois anos	16	7,9%
	Três anos	32	15,8%
	Quatro anos	34	16,7%
	Cinco ou mais anos	106	52,2%
	Total	203	100%
Frequência com que faz compras omnicanal	Uma vez ao mês ou menos	110	54,2%
	Duas vezes ao mês	46	22,7%
	Três a cinco vezes ao mês	35	17,2%
	Mais de cinco vezes ao mês	12	5,9%
	Total	203	100%
Frequência com que faz compras no hipermercado	Uma vez por semana	92	45,3%
	Duas ou mais vezes por semana	45	22,2%
	Uma vez por mês	13	6,4%
	Duas vezes por mês	30	14,8%
	Três vezes por mês	23	11,3%
	Total	203	100%
Quanto gasta, em média, mensalmente	Até 50€	5	2,5%
	De 51€ a 100€	19	9,4%
	De 101€ a 150€	18	8,9%
	De 151€ a 200€	17	8,4%
	De 201€ a 250€	23	11,3%
	De 251€ a 300€	51	25,1%
	De 301€ a 350€	25	12,3%
	Mais de 350€	45	22,2%
	Total	203	100%
Hipermercado de eleição	Auchan	59	39,1%
	Continente	97	47,6%
	Outros	47	23,2%
	Total	203	100%

Fonte: Elaboração própria.

5.3. Caracterização da escala utilizada

A tabela 3 mostra a composição das subdimensões e dimensões da escala utilizada assim como a sua consistência interna. Verifica-se que a subdimensão conectividade da Integração de serviço apresenta coeficiente de 0,689 o que revela consistência aceitável. As restantes dimensões e subdimensões apresentam consistência interna pelo menos boa, pois em algumas situações (*alpha de cronbach* superior a 0,90) a consistência interna é muito boa.

Tabela 3 - Composição das dimensões/subdimensões da escala e consistência interna

Dimensão	Subdimensão	Indicadores da escala	Alpha de Cronbach subdimensão	Alpha de Cronbach dimensão
		1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5; 1.6		0,879
1 – Integração de Serviço	1.1 - Integração	IN1 a IN7	0,773	
	1.2 - Conectividade	CN1 a CN5	0,689	
	1.3 - Consistência	CS1, CS3, CS4 e CS5	0,849	
	1.4 - Flexibilidade	FL1, FL2, FL4 e FL5	0,768	
	1.5 - Personalização	PL1 a PL4	0,758	
	1.6 - Transparência	TS1 a TS3	0,918	
2 – Características da Inovação Percebida		2.1; 2.2		0,860
	2.1 – Compatibilidade	CP1 a CP3	0,912	
	2.2 – Risco Percebido	RS1 a RS3	0,905	
3 – Experiência de Compra		3.1; 3.2		0,762
	3.1 – Fluxo	FL1 a FL3	0,874	
	3.2 – Risco de Privacidade	RP1 a RP3	0,920	
4 – Estado Experiencial do Cliente		4.1; 4.2		0,904
	4.1 – Experiência Cognitiva	EC1; EC2	0,917	
	4.2 – Experiência Afetiva	EA1 a EA3	0,961	
5 – Envolvimento do Cliente		5.1; 5.2; 5.3		0,900
	5.1 – Atenção Consistente	AC1 a AC3	0,883	
	5.2 - Participação	PE1 a PE3	0,728	
	5.3 – Conexão Social	CS1 e CS2	0,895	
6 – Lealdade ao onmicanal		IC1 a IC3		0,875
7 - Lealdade ao Retalhista		LR1 e LR2		0,892

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados obtidos a partir da análise da estatística descritiva são exibidos na Tabela 4 relativos às subdimensões e dimensões da escala em estudo, usou-se para circunscrever o score de cada dimensão a média das pontuações de cada item que a compõem, deste modo em teoria, a média esperada é de 3. Nesta medida, valores médios superiores a 3 pontos revelam satisfação e valores médios inferiores a 3 pontos traduzem insatisfação. A partir da tabela 4 é possível observar-se que em todas as subdimensões/dimensões as pontuações obtidas alternam entre o valor mínimo de 1 (total insatisfação) e o máximo de 5 pontos (total satisfação). Além disso, verifica-se que os valores médios conseguidos são todos superiores ao teoricamente esperado (3 pontos), com exceção do risco percebido que é inferior a 3 (2,24). Nesta sequência, pode-se assegurar que em termos médios os clientes do hipermercado estão satisfeitos com a integração do serviço ($3,68 \pm 0,396$); também manifestam alguma satisfação com as características da inovação ($3,18 \pm 0,451$); a experiência de compra está acima do esperado ($3,79 \pm 0,548$); assim como a estado experiencial do cliente ($3,76 \pm 0,676$); o envolvimento do cliente também apresenta valor médio positivo ($3,29 \pm 0,699$) e a lealdade do

cliente é, em termos médios, elevada tanto ao omnicanal ($4,21 \pm 0,675$) como ao retalhista ($3,92 \pm 0,622$). Adicionalmente, os resultados obtidos revelam um coeficiente de variação que indica que a dispersão das respostas obtidas por parte dos clientes é elevada em algumas subdimensões, ou seja, não existe concordância entre as opiniões registadas, o que seria esperado atendendo aos valores mínimo e máximo obtidos. Contudo, nas dimensões a dispersão é moderada com exceção do envolvimento do cliente que apresenta elevada dispersão.

Tabela 4 - Caracterização das subdimensões/dimensões da escala

Dimensão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação
1.1 - Integração	2,00	5,00	3,71	0,517	13,95%
1.2 - Conectividade	1,00	5,00	3,28	0,623	18,97%
1.3 - Consistência	1,75	5,00	3,94	0,673	17,09%
1.4 - Flexibilidade	1,75	5,00	3,96	0,515	13,01%
1.5 - Personalização	1,00	5,00	3,57	0,665	18,64%
1.6 - Transparência	1,00	5,00	3,68	0,613	16,67%
2.1 – Compatibilidade	1,33	5,00	4,11	0,804	19,55%
2.2 – Risco Percebido	1,00	4,67	2,24	0,827	36,88%
3.1 – Fluxo	1,00	5,00	3,43	0,762	22,26%
3.2 – Risco de Privacidade	1,00	5,00	4,15	0,865	20,83%
4.1 – Experiência Cognitiva	2,50	5,00	4,15	0,643	15,51%
4.2 – Experiência Afetiva	1,00	5,00	3,50	0,837	23,93%
5.1 – Atenção Consistente	1,00	5,00	3,51	0,725	20,67%
5.2 - Participação	1,00	4,67	3,19	0,757	23,77%
5.3 – Conexão Social	1,00	5,00	3,14	0,962	30,62%
1 – Integração de Serviço	2,52	4,67	3,68	0,396	10,77%
2 – Características da Inovação	1,83	4,83	3,18	0,451	14,18%
3 – Experiência do cliente 1	2,17	5,00	3,79	0,548	14,48%
4 – Experiência do cliente 2	1,80	5,00	3,76	0,676	17,98%
5 – Envolvimento do cliente	1,00	4,75	3,29	0,699	21,23%
6 – Lealdade ao omnicanal	1,00	5,00	4,21	0,675	16,04%
7 – Lealdade ao retalhista	1,00	5,00	3,92	0,622	15,87%

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação de Spearman obtidos entre a dimensão integração do serviço e as suas componentes, tabela 5, traduzem correlações moderadas a forte e no sentido direto, destacando-se as componentes integração e conectividade que apresentam os coeficientes de correlações mais elevados com a integração de serviço.

Tabela 5 - Correlação de Spearman entre integração de serviço e as subdimensões que o constituem

Dimensões	Integração de serviço
1.1 - Integração	0,796**
1.2 - Conectividade	0,663**
1.3 - Consistência	0,649**
1.4 - Flexibilidade	0,647**
1.5 - Personalização	0,613**
1.6 - Transparência	0,543**

** -significância a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação de Spearman obtidos entre a dimensão características de inovação e as suas componentes, tabela 6, traduzem correlações fracas e no sentido direto.

Tabela 6 - Correlação de Spearman entre características de inovação e as subdimensões que o constituem

Dimensões	Caraterísticas da inovação
2.1 – Compatibilidade	0,471**
2.2 – Risco Percebido	0,505**

** -significância a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação de Spearman obtidos entre a dimensão experiência de compra e as suas componentes, tabela 7, traduzem correlações moderadas a forte e no sentido direto.

Tabela 7 - Correlação de Spearman entre experiência do cliente 1 e as subdimensões que o constituem

Dimensões	Experiência do cliente 1
3.1 – Fluxo	0,632**
3.2 – Risco de Privacidade	0,734**

** -significância a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação de Spearman obtidos entre a dimensão estado experiencial do cliente e as suas componentes, tabela 8, traduzem correlações fortes a muito fortes e no sentido direto.

Tabela 8 - Correlação de Spearman entre experiência do cliente 2 e as subdimensões que o constituem

Dimensões	Experiência do cliente 2
4.1 – Experiência Cognitiva	0,792**
4.2 – Experiência Afetiva	0,918**

**-significância a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação de Spearman obtidos entre a dimensão envolvimento do cliente e as suas componentes, tabela 5, traduzem correlações fortes e no sentido direto.

Tabela 9 - Correlação de Spearman entre envolvimento do cliente e as subdimensões que o constituem

Dimensões	Envolvimento do cliente
5.1 – Atenção Consistente	0,868**
5.2 - Participação	0,891**
5.3 – Conexão Social	0,871*

**-significância a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Os coeficientes de correlação de Spearman obtidos entre a dimensão lealdade e as suas componentes, tabela 5, traduzem correlações forte a muito forte e no sentido direto.

Na tabela 10 apresentam-se os coeficientes de correlação de Spearman entre todas as dimensões da escala. Conclui-se que nem todos os coeficientes são estatisticamente significativos e os que estão traduzem correlação de intensidade de fraca a moderada e todas no sentido direto. Verifica-se que a lealdade omnicanal está moderadamente correlacionada com a estado experiencial do cliente ($r=0,595$) e com o envolvimento do cliente ($r=0,476$). A lealdade ao retalhista está moderadamente correlacionada com o envolvimento do cliente ($r=0,571$) e com a lealdade onmicanal ($r=0,508$).

Tabela 10 - Correlação de Spearman entre as dimensões da escala

	Integração de Serviço	Inovação	Experiência de compra	Estado Experiencial	Envolvimento cliente	Lealdade omnicanal	Lealdade retalhista
Integração de Serviço	1	0,159*	0,186**	0,411**	0,404**	0,370**	0,300**
Caraterísticas Inovação		1	0,015	0,090	-0,053	0,167*	-0,056
Experiência compra			1	0,425**	0,460**	0,445**	0,259**
Estado Experiencial				1	0,644**	0,595**	0,496**
Envolvimento cliente					1	0,476**	0,571**
Lealdade omnicanal						1	0,508**
Lealdade retalhista							1

*-significância a 5%; **-significância a 1%

Fonte: Elaboração própria.

5.4. Análise Inferencial

Resultados da escala relativos às caraterísticas sociodemográficas

Na tabela 11 apresentam-se os resultados das dimensões da escala relativos ao género. Observa-se que em todas as dimensões os resultados são idênticos entre os géneros (homem e mulher). De modo geral indicam-se que os clientes de ambos os sexos estão satisfeitos. No entanto as diferenças examinadas entre homens e mulheres não são estatisticamente significativas, em resultado da aplicação do teste *t*.

Tabela 11 – Caraterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao género

Dimensão	Género	Medidas estatísticas		Teste <i>t</i> ET(p)
		Média	Desvio padrão	
Integração de Serviço	Feminino	3,68	0,414	0,057
	Masculino	3,67	0,379	(0,954)
Caraterísticas Inovação	Feminino	3,17	0,511	-0,332
	Masculino	3,19	0,385	(0,740)
Experiência de compra	Feminino	3,79	0,577	--0,017
	Masculino	3,79	0,522	(0,986)
Estado experiencial cliente	Feminino	3,68	0,736	-1,684
	Masculino	3,83	0,605	(0,094)
Envolvimento cliente	Feminino	3,24	0,745	-1,116
	Masculino	3,35	0,652	(0,266)
Lealdade omnicanal	Feminino	4,18	0,692	-0,696
	Masculino	4,24	0,660	(0,487)
Lealdade retalhista	Feminino	3,94	0,625	0,424
	Masculino	3,90	0,623	(0,672)

ET- estatística do teste *t*; p=valor de prova. *-diferenças significativas a 5%; **-diferenças significativas a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 12 verifica-se os resultados das dimensões da escala relativos às habilitações literárias dos clientes do hipermercado. Observa-se que em termos médios os clientes com menor grau de habilitações (secundário) apresentam os valores mais elevados nas dimensões: envolvimento do cliente e lealdade ao retalhista. Os clientes com habilitações pós licenciatura apresentam de modo geral os valores médios mais baixos em todas as dimensões, com exceção da integração de serviço e das características de inovação. Pela aplicação do teste não paramétrico Kruskal-Wallis, uma vez que não foi verificado os pressupostos da anova conclui-se que as diferenças não são estatisticamente significativas em todas as dimensões com exceção do envolvimento do cliente, sendo os clientes com habilitações ao nível secundário que se distinguem dos clientes com habilitações pós licenciatura.

Tabela 12 – Caraterização dos resultados das dimensões da escala relativos às habilitações literárias

Dimensão	Habilitações	Medidas estatísticas		Teste Kruskal-Wallis ET(p)
		Média	Desvio padrão	
Integração de Serviço	Secundário	3,72	0,369	4,927 (0,085)
	Licenciatura	3,64	0,375	
	Pós Licenciatura	3,75	0,424	
Caraterísticas Inovação	Secundário	3,19	0,396	0,091 (0,955)
	Licenciatura	3,16	0,406	
	Pós Licenciatura	3,21	0,534	
Experiência de compra	Secundário	3,77	0,482	5,465 (0,065)
	Licenciatura	3,90	0,536	
	Pós Licenciatura	3,67	0,567	
Estado Experiencial	Secundário	3,81	0,667	1,675 (0,433)
	Licenciatura	3,82	0,685	
	Pós Licenciatura	3,67	0,621	
Envolvimento cliente	Secundário	3,45	0,630	7,399* (0,025)
	Licenciatura	3,38	0,675	
	Pós Licenciatura	3,13	0,717	
Lealdade omnicanal	Secundário	4,21	0,610	0,300 (0,861)
	Licenciatura	4,26	0,627	
	Pós Licenciatura	4,24	0,635	
Lealdade retalhista	Secundário	4,01	0,640	1,818 (0,403)
	Licenciatura	3,97	0,588	
	Pós Licenciatura	3,87	0,546	

ET- estatística do teste Kruskal-Wallis; p=valor de prova. *-diferenças significativas a 5%; **-diferenças significativas a 1%

Fonte: Elaboração própria.

Na tabela 13 apresentam-se os resultados das dimensões da escala relativos ao tempo de utilização do hipermercado habitual. Observa-se que em todas as dimensões, com exceção da integração de serviço, da lealdade omnicanal e lealdade ao retalhista, os clientes com menos de cinco anos de utilização dos serviços apresentam níveis médios de satisfação superiores aos clientes com utilização do hipermercado de pelo menos cinco anos. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que as diferenças observadas são estatisticamente significativas nas características de inovação e na lealdade ao retalhista. Pode-se assim assegurar-se que os clientes mais recentes estão significativamente mais satisfeitos com a inovação e os clientes mais antigos são significativamente mais leais.

Tabela 13 – Caraterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao tempo de utilização do hipermercado habitual

Dimensão	Tempo de utilização	Medidas estatísticas		Teste <i>t</i> ET(p)
		Média	Desvio padrão	
Integração de Serviço	Inferior a 5 anos	3,65	0,375	-0,714
	Pelo menos 5 anos	3,70	0,414	(0,456)
Caraterísticas Inovação	Inferior a 5 anos	3,26	0,474	2,516*
	Pelo menos 5 anos	3,10	0,416	(0,013)
Experiência de compra	Inferior a 5 anos	3,80	0,559	0,375
	Pelo menos 5 anos	3,78	0,541	(0,708)
Estado experiencial cliente	Inferior a 5 anos	3,78	0,674	0,499
	Pelo menos 5 anos	3,73	0,679	(0,618)
Envolvimento cliente	Inferior a 5 anos	3,31	0,668	0,316
	Pelo menos 5 anos	3,28	0,730	(0,753)
Lealdade omnicanal	Inferior a 5 anos	4,20	0,740	-0,288
	Pelo menos 5 anos	4,22	0,613	(0,774)
Lealdade retalhista	Inferior a 5 anos	3,83	0,673	-2,014*
	Pelo menos 5 anos	4,00	0,563	(0,045)

ET- estatística do teste *t*; p=valor de prova. *-diferenças significativas a 5%; **-diferenças significativas a 1%

Fonte: Elaboração própria.

5.5. Determinantes dos resultados das dimensões da escala

Nesta secção pretende-se encontrar resposta aos objetivos principais do trabalho. A aplicação do modelo de regressão linear múltipla permitiu obter um modelo moderado que possibilita a predição da variável dependente a partir de uma panóplia de variáveis independentes, tabela 14.

No primeiro modelo de regressão apresentado testa-se a influência da conectividade, integração e consistência na variação da compatibilidade percebida. O modelo obtido é a um

nível de significância de 1% estatisticamente significativo, ou seja, a variação da compatibilidade percebida é explicada de forma significativa pelo modelo estimado. Na aplicação do teste *t* conclui-se que a integração ($\beta=0,281$; $p < 0,001$) e a consistência ($\beta=0,388$; $p < 0,001$) determinam de forma significativa o comportamento da compatibilidade percebida. O coeficiente de determinação aponta que o modelo apresentado explica, em média, cerca de 30,7% da variação de compatibilidade percebida.

O modelo 2 estimado que relaciona risco percebido com as variáveis: flexibilidade, integração, consistência, conectividade e personalização é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que a consistência ($\beta=0,226$; $p < 0,001$) determina de forma significativa o comportamento do risco percebido. O modelo estimado explica, em média, cerca de 11,7% da variação do risco percebido. As variáveis: flexibilidade, integração, conectividade e personalização não apresentam influência significativa na variação do risco percebido.

O modelo 3 estimado que relaciona o fluxo com as variáveis: consistência e transparência é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Quando da aplicação do teste *t* conclui-se que a consistência ($\beta=0,274$; $p < 0,001$) e a transparência ($\beta=0,243$; $p < 0,001$) determinam de forma significativa o comportamento do fluxo. O coeficiente de determinação mostra que o modelo apresentado explica, em média, cerca de 17,5% da variação do fluxo.

O modelo 4 estimado que relaciona o risco de privacidade percebido com as variáveis: consistência e transparência não é a um nível de significância de 5% estatisticamente significativo.

O modelo 5 estimado que relaciona o envolvimento do cliente com a variável integração de serviço é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que a integração de serviço ($\beta=0,418$; $p < 0,001$) determina de forma significativa o comportamento do envolvimento do cliente. O modelo estimado explica, em média, cerca de 17,5% da variação do envolvimento do cliente.

O modelo 6 estimado que relaciona a experiência cognitiva com a variável integração de serviço é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Na aplicação do teste *t* conclui-se que a integração de serviço ($\beta=0,402$; $p < 0,001$) determina de forma significativa o comportamento da experiência cognitiva. O modelo estimado explica, em média, cerca de 16,2% da variação da experiência cognitiva.

O modelo 7 estimado que relaciona a experiência afetiva com a variável integração de serviço é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que a integração de serviço ($\beta=0,452$; $p < 0,001$) determina de forma significativa o comportamento da experiência afetiva. O modelo estimado explica, em média, cerca de 20,4% da variação da experiência afetiva.

O modelo 8 estimado que relaciona lealdade omnicanal com as variáveis: compatibilidade, fluxo, experiência cognitiva, experiência afetiva e envolvimento do cliente é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Os determinantes do modelo que influenciam significativamente a variação da lealdade omnicanal são: compatibilidade com coeficiente $\beta=0,356$ e $p < 0,001$ e experiência cognitiva com coeficiente $\beta=0,183$ e $p < 0,001$. As variáveis: fluxo, experiência afetiva e envolvimento do cliente não apresentam influência significativa na variação de lealdade omnicanal. O modelo estimado explica, em média, cerca de 43,8% da variação da lealdade omnicanal.

O modelo 9 estimado que relaciona lealdade omnicanal com as variáveis: risco percebido e risco de privacidade é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que risco percebido ($\beta=-0,326$; $p < 0,001$) e risco de privacidade ($\beta=0,161$; $p < 0,010$) determinam de forma significativa o comportamento da lealdade omnicanal. O modelo estimado explica, em média, cerca de 12,7% da variação de lealdade $p < 0,010$) determinam de forma significativa o comportamento da lealdade omnicanal.

O modelo 10 estimado que relaciona a lealdade ao retalhista com a variável lealdade omnicanal é a um nível de significância de 1% estatisticamente significativo. Pela aplicação do teste *t* conclui-se que a lealdade omnicanal ($\beta=0,937$; $p < 0,001$) determina de forma significativa o comportamento da lealdade ao retalhista. O modelo estimado explica, em média, cerca de 87,7% da variação da lealdade ao retalhista.

Tabela 14 - Resumo dos resultados dos modelos de regressão

Variável dependente	Regressores	R ² ajustado	Estatística F (p- valor de prova)	Coefficientes estandarizados	Estatística t (p – valor de prova)
Compatibilidade percebida	Constante	0,307	30,774 (0,000)	0,786*	2,029(0,044)
	Conetividade			-0,028	-0,437(0,663)
	Integração			0,281**	4,018(0,000)
	Consistência			0,388**	5,925(0,000)
Risco Percebido	Constante	0,117	6,350 (0,000)	4,111***	7,942(0,000)
	Flexibilidade			-0,123	-1,569(0,118)
	Integração			-0,154	-1,821(0,070)
	Consistência			-0,226**	-2,796(0,006)
	Conetividade			0,083	1,103(0,272)
	Personalização			0,126	1,645(0,102)
Fluxo	Constante	0,175	22,371 (0,000)	1,093***	3,099(0,002)
	Consistência			0,274***	3,987(0,000)
	Transparência			0,243***	3,533(0,001)
Risco de Privacidade Percebido	Constante	0,002	0216 (0,806)	4,383***	-9,912(0,000)
	Consistência			0,003	0,041(0,967)
	Transparência			-0,047	-0,625(0,533)
Envolvimento do cliente	Constante	0,175	42,654 (0,000)	0,567	1,376(0,170)
	Integração de serviço			0,418***	6,531(0,000)
Experiência cognitiva	Constante	0,162	38,774 (0,000)	1,745***	4,498(0,000)
	Integração de serviço			0,402***	6,227(0,000)
Experiência afetiva	Constante	0,204	51,587 (0,000)	-0,016	-0,033(0,974)
	Integração de serviço			0,452***	7,182(0,000)
Lealdade omnichannel	Constante	0,438	32,436 (0,000)	1,181***	4,643(0,000)
	Compatibilidade			0,356***	5,540(0,000)
	Fluxo			0,130	1,773(0,078)
	Experiência cognitiva			0,183**	2,631(0,009)
	Experiência afetiva			0,075	1,015(0,311)
	Envolvimento			0,124	1,613(0,108)
Lealdade omnichannel	Constante	0,127	15,650 (0,000)	4,285	17,032(0,000)
	Risco percebido			-0,326***	-4,963(0,000)
	Risco de privacidade			0,161**	2,451(0,015)
Lealdade retalhista	Constante	0,877	1436,704 (0,000)	0,685***	7,514(0,000)
	Lealdade omnichannel			0,937***	37,904(0,000)

*-significância a 5%; **-significância a 1%; ***- significância a 0,1%

Fonte: Elaboração própria.

5.6. Discussão de resultados

Na Tabela 15 apresenta-se uma sinopse do estudo das hipóteses em investigação. Estas hipóteses foram consequência dos objetivos propostos, mais especificamente, o presente estudo pretendeu aferir o papel da integração de canais na lealdade do cliente ao omnicanal e ao retalhista bem como avaliar as variáveis que influenciam a satisfação e a lealdade do cliente ao omnicanal, no retalho alimentar, durante a atual situação pandémica de Covid 19. Adicionalmente, teve como propósito avaliar o grau de satisfação e lealdade do cliente ao omnicanal da moderna distribuição, de modo a identificar e compreender os determinantes da lealdade do cliente ao omnicanal e ao retalhista moderno a operar em Portugal. Através da análise à Tabela 15, pode-se concluir que todas as hipóteses foram validadas ou parcialmente validadas à exceção da quarta hipótese, onde se verifica que embora a dimensão transparência apresente efeito negativo sobre a privacidade percebida pelo cliente não se revelou estatisticamente significativo. Tal como no estudo de Quach et al. (2020), a consistência do serviço foi significativa e positivamente relacionada ao fluxo, no entanto, ao contrário deste estudo, não revelou um impacto significativo e negativo no risco de privacidade percebido. Acredita-se que pode estar relacionado ao fato de o risco de privacidade dos clientes ao omnicanal do retalho alimentar em Portugal ser relativamente reduzido. Corroborou os resultados de Quach et al. (2020) o qual menciona a transparência do serviço, indicando-a como um antecedente significativo do fluxo, mas o efeito na perceção do risco de privacidade revelou um impacto negativo insignificante. O fluxo teve um efeito positivo mas não significativo na lealdade do cliente, enquanto o risco de privacidade percebido apresentou impacto significativo na lealdade omnicanal. Nesta medida, estas descobertas sugerem que o fluxo pode determinar a intenção comportamental dos clientes adotarem o omnicanal para realizar as compras ou o recomendarem a pessoas ao seu redor, sendo que quanto mais elevada for a transparência e a consistência de serviço, mais eficiente será o fluxo e desta forma o retalhista poderá promover a intenção de uso do omnicanal.

Os resultados empíricos obtidos, ao contrário do estudo de Shi et al. (2020), não confirmaram a maioria de nossas relações hipotéticas relativa à integração de serviço, dado que apenas duas dimensões da integração demonstraram efeito direto e positivo nas variações da compatibilidade percebida e duas dimensões efeito negativo no risco percebido nas compras omnicanal da moderna distribuição. Não obstante, estes resultados indicam que o aperfeiçoamento da integração de serviço nas compras omnicanal pode aprimorar as perceções dos clientes em relação às compras omnicanal, elevando a compatibilidade

percebida e diminuindo o risco percebido. Os resultados sugerem que a integração e a consistência da experiência omnicanal estão positivamente relacionadas à compatibilidade percebida pelos clientes. Além disso, a consistência e a flexibilidade da experiência omnicanal estão negativamente relacionadas ao risco percebido pelos clientes. Contrariamente ao postulado por Merschmann e Thonemann (2011), neste estudo, o impacto da conectividade e da personalização no risco percebido não é significativo. Portanto, é possível que, a conectividade e a personalização fornecidas pela moderna distribuição em Portugal, ainda não, correspondam ao nível desejado pelos clientes de modo a estas contribuíram para a diminuição da incerteza no que respeita ao nível de informações sincronizadas no canal físico e online e às informações relativas ao cliente em ambos os canais, os clientes percebem que a migração de tarefas de um canal para outro contém muita incerteza, em virtude de vislumbrar eventuais erros de sistema afetando a transição, não garantindo que as informações estejam sincronizadas e personalizadas. Os resultados indicam ainda, que a compatibilidade percebida dos clientes influencia positivamente a intenção de compra omnicanal, enquanto o risco percebido dos clientes afeta negativamente a intenção de compra omnicanal. Isto confirma o postulado no estudo de Shi et al. (2020), que a compatibilidade percebida e o risco percebido são dois antecedentes significativos da intenção comportamental dos clientes de adotar tecnologias e aplicações inovadoras, para realizar ou recomendar compras omnicanal.

As descobertas deste trabalho fornecem fortes evidências de que a qualidade da integração do canal traduzida na integração de serviço exerce impacto positivo e significativo no envolvimento do cliente, o que, por sua vez, leva a níveis mais altos de intenção de recompra e boca a boca positivo, tal como demonstrado por Lee et al. (2018), apesar de neste estudo esse efeito positivo não se ter revelado significativo. Tal pode ser justificado pelo facto de a moderna distribuição disponibilizar produtos de baixo envolvimento (por exemplo, mantimentos) o que envolve uma procura de informações de nível relativamente baixo assim como de avaliação de alternativas, no entanto a conveniência da compra, traduzida na variedade de opções de canal de serviço ou na configuração de serviço “clique e receba na loja”, podem ser um aspeto de maior importante e atração para os clientes.

No geral, a integração de serviço evidenciou significativamente um efeito direto e positivo tanto na experiência afetiva como na cognitiva do cliente, tal como se verificou no estudo de Gao et al. (2021), o que indica que as atividades integradas baseadas em informações podem encorajar a tomada de decisão de compra dos clientes, e simultaneamente promover positiva

e significativamente uma sensação de prazer ou entretenimento. Essas descobertas indicam que a elaboração de diferentes configurações da experiência do cliente exige que as empresas omnicanal se concentrem em diferentes enfoques das estratégias de integração de canal. Mais especificamente, as práticas de integração omnicanal relacionadas à promoção, produto e preço, informações de transação, consistência, flexibilidade, integração, conectividade, transparência e personalização podem efetivamente aperfeiçoar a experiência cognitiva e afetiva do cliente. Esses resultados propõem que, quando as empresas estão implementando serviços omnicanal, um alto nível de acesso integrado às informações e atendimento de pedidos pode não apenas melhorar a experiência cognitiva do cliente, mas também promover a experiência afetiva do cliente, tal como proposto por Gao et al. (2021). Estas descobertas também sugerem que o atendimento ao cliente integrado pode ser mais eficiente para aumentar o prazer das compras omnicanal e construir a experiência afetiva do cliente. Adicionalmente, os resultados obtidos também atestam que a experiência do cliente, sobretudo a cognitiva, é de extrema importância para obter o sucesso nos negócios em contexto omnicanal, uma vez que estimula o uso do serviço omnicanal pelos clientes, a sua recomendação e a lealdade ao retalhista e ao canal omnicanal. Finalmente, os resultados obtidos corroboram o estudo de Gao et al. (2021) indicando que o estado experiencial cognitivo é crucial para vincular a relação entre a integração dos canais e a lealdade omnicanal e a lealdade ao retalhista.

Tabela 15 – Análise das hipóteses

Hipótese	Descrição	β	Hipótese suportada
Hipótese 1	Conetividade → Compatibilidade percebida	0,028	Não
	Integração → Compatibilidade percebida	0,281***	Sim
	Consistência → Compatibilidade percebida	0,388***	Sim
Hipótese 2	Flexibilidade → Risco Percebido	-0,123	Sim
	Integração → Risco Percebido	-0,154	Não
	Consistência → Risco Percebido	-0,226**	Sim
	Conetividade → Risco Percebido	0,083	Não
	Personalização → Risco Percebido	0,126	Não
Hipótese 3	Consistência → Fluxo	0,274***	Sim
	Transparência → Fluxo	0,243***	Sim
Hipótese 4	Consistência → Risco de Privacidade	0,003	Não
	Transparência → Risco de Privacidade	-0,047	Não
Hipótese 5	Integração de serviço → Envolvimento do cliente	0,418***	Sim
	Integração de serviço → Experiência cognitiva	0,402***	Sim
	Integração de serviço → Experiência afetiva	0,452***	Sim
Hipótese 6	Compatibilidade → Lealdade omnichannel	0,356***	Sim
	Fluxo → Lealdade omnichannel	0,130	Não
	Experiência cognitiva → Lealdade omnichannel	0,183**	Sim
	Experiência afetiva → Lealdade omnichannel	0,075	Não

	Envolvimento→ Lealdade omnichannel	0,124	Não
Hipótese 7	Risco percebido→ Lealdade omnichannel	-0,326***	Sim
	Risco de privacidade→ Lealdade omnichannel	0,161**	Sim
Hipótese 8	Lealdade omnichannel → Lealdade retalhista	0,937***	Sim

*-significância a 5%; **-significância a 1%; ***- significância a 0,1%

Fonte: Elaboração própria.

6. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

O consumidor exige, cada vez mais, uma comunicação integrada fácil e fiável, a estratégia omnicanal está rapidamente a influenciar diretamente o nível de satisfação e a lealdade do cliente (Brynjolfsson, Hu, & Rahman, 2013). O contexto da pandemia Covid-19 veio alavancar a estratégia omnicanal, tornando-a quase que obrigatória para manutenção e sobrevivência das empresas durante o período de confinamento. As empresas que desenvolverem sólidas estratégias em contexto omnicanal vão fortalecer a sua relação com o consumidor, potencializar a satisfação e dinamizar a intenção de recompra e as recomendações para outros clientes. Neste sentido, o estudo realizado é muito importante pois traz a perceção deste cliente em relação aos serviços omnicanal, atualmente disponíveis e possibilita mensurar e melhorar os serviços com base nestas preciosas informações extraídas deste estudo. Sobre tudo em um contexto pleno de incertezas, advindo da pandemia do Covid-19.

Nesta conformidade, este estudo teve como objetivo principal avaliar o impacto de qualidade da integração dos canais e do serviço na experiência de compra omnicanal, na inovação percebida, no envolvimento do cliente e nas suas experiências afetivas e cognitivas, assim como identificar se estas variáveis são antecedentes da intenção de uso e recomendação do omnicanal e do retalhista moderno a operar em Portugal. A amostra é composta por 203 clientes, dos quais 49,3% (100) do sexo feminino e 50,7% (103) do sexo masculino. Relativamente à idade dos indivíduos em estudo destaca-se: a faixa entre os 36 e 45 anos com 39,9%. A maioria dos inquiridos, 65,5% (133), estava casado ou em união de facto e a dimensão do agregado familiar mais predominante é composto por três elementos, 40,4% (82) dos casos, seguido dos agregados compostos por quatro elementos, 29,1% (59). Verifica-se que a maioria dos inquiridos possuía habilitações ao nível do ensino superior, pois 48,8% (99) afirmaram terem concluído a licenciatura e 31,0% (63) referiram que possuíam mestrado ou doutoramento. E a sua maioria é trabalhador por conta de outrem, 70,9% (144). Verificou-se que a frequência de compra omnicanal é maioritariamente mensal, 54,2% (110) seguida da

quinzenal com 22,7% (46). Quanto ao gasto médio mensal verifica-se que 59,6% (121) gasta pelo menos 250€ em compras no seu hipermercado referido.

Para dar resposta aos objetivos desta investigação foi realizada uma análise quantitativa aos dados dos inquiridos, com apoio do *software* estatístico SPSS. Os resultados obtidos demonstram que qualidade da integração de canais e serviço oferecida pelo retalho omnicanal moderno é, na opinião dos clientes, satisfatória (3,68), apresentando ainda margem de melhoria, sendo a inovação percebida a receber um maior grau de satisfação, nomeadamente sobre a compatibilidade e ao risco percebido da experiência omnicanal. Salienta-se que os inquiridos consideram que a experiência omnicanal envolve um elevado risco de privacidade e um risco percebido operacional, de qualidade e financeiro relativamente reduzido. Os resultados indicam um envolvimento do cliente positivo, mas relativamente baixo, tal pode ser explicado de facto de se tratar da comercialização de produtos com pouco apego emocional e ligação aos clientes. Adicionalmente, as experiências afetivas e sobretudo, as cognitivas do cliente do retalho moderno omnicanal são bastante satisfatórias, sendo que os clientes se consideram leais ao omnicanal, pretendendo usar o canal integrado para realizar as suas compras e recomendá-lo para pessoas ao seu redor. Através da análise inferencial conclui-se que os clientes mais recentes estão significativamente mais satisfeitos com a inovação percebida e os clientes mais antigos são significativamente mais leais.

Finalmente, através da análise de regressões lineares múltiplas foi possível avaliar o modelo concetual proposto, e elaborado a partir dos estudos de Gao et al. (2021), de Lee et al. (2018), de Quach et al. (2020) e de Shi et al. (2020), que examina empiricamente o papel da experiência de compra do cliente, da inovação percebida, das experiências afetivas e cognitivas do cliente e do envolvimento entre a integração de serviço, entendida como a integração dos canais, e a intenção de uso do omnicanal. Explora ainda, a influência da lealdade omnicanal na lealdade ao retalhista da moderna distribuição. Globalmente, os resultados indicam que a integração do canal desempenha um papel relevante na construção da experiência do cliente dentro do contexto omnicanal e no envolvimento do cliente. Algumas das dimensões da integração de serviço dos canais exercem efeitos diretos na inovação percebida, traduzida na compatibilidade e no risco percebido ao omnicanal. Assim também é demonstrado que a integração de serviço apresenta influência distinta e significativa nas experiências cognitivas e afetivas do cliente. Por fim, demonstram que tanto a inovação percebida como a experiência cognitiva do cliente são determinantes da intenção

de uso do omnicanal, e por sua vez, esta aumenta a lealdade dos clientes ao retalhista da moderna distribuição.

Os resultados apresentam de forma concreta que as práticas de integração relacionadas à informação, como promoção integrada, produto e preço integrados e informações de transação integradas, têm impactos mais fortes e significativos na compatibilidade percebida do que no risco percebido. O serviço integrado ao cliente revelou uma influência mais forte sobre o fluxo, o envolvimento e as experiências afetivas e cognitivas do cliente do que relativamente ao risco percebido e ao risco de privacidade percebido, uma vez que as dimensões, transparência, conectividade e personalização, não demonstraram efeito significativo sobre estes riscos. Inesperadamente, embora os resultados evidenciem que a integração de serviço influencia direta e significativamente o envolvimento do cliente e a sua experiência afetiva, estas não assinalam influência significativa na intenção de uso e na recomendação do omnicanal. Além disso, os resultados da análise indicam que a experiência cognitiva do cliente e a inovação percebida, tanto por via da compatibilidade como do risco percebido, interferem no efeito da integração do canal na intenção de uso do omnicanal. Estas descobertas comprovam o papel crucial tanto da integração de serviço como da experiência cognitiva do cliente e da inovação percebida no contexto de compra e uso do omnicanal da moderna distribuição em Portugal, isto é, a importância de aplicar a inovação percebida e de desenvolver a experiência ideal do cliente para que os retalhistas omnicanal conquistem novos e fidelizem clientes e alcancem vantagem competitiva perante a concorrência.

De acordo com Gao et al. (2021), existem poucos estudos que levaram em conta a experiência e a satisfação do cliente em contexto omnicanal. Já Shi et al. (2020) e Quach et al. (2020) mencionam a escassez de estudos sobre a lealdade ao retalhista e a intenção de compra do cliente. Este estudo traz uma importante contribuição para a ciência pois está a cooperar e aprofundar conhecimentos relativamente a uma área ainda com pouco investigada e a permitir o desenvolvimento da temática enquanto campo de estudo. Em termos de implicações práticas, uma vez que estuda as empresas do retalho alimentar moderno a operar em Portugal, o estudo é de grande importância pois, oferece informações relevantes que podem colaborar no processo de decisão das insígnias retalhistas, corrigir possíveis falhas e alavancar o negócio em termos competitivos. A integração dos canais de venda é uma tendência e a pandemia do Covid-19 veio acelerar e consolidar a sua utilização. As empresas que conseguirem utilizar a estratégia omnicanal para melhorar a experiência do cliente,

aumentar a satisfação e a lealdade deste, vão conseguir um diferencial competitivo face aos concorrentes e por conseguinte alavancar a sua rentabilidade e sustentabilidade empresarial.

Após o caminho percorrido para a elaboração desta dissertação, tem-se ideia da imensidão que permaneceu por desenvolver, dos conceitos que não se operacionalizaram na sua plenitude e dos múltiplos enfoques que poderão vir a ser abordados, não obstante há a convicção de que se empregou todo o compromisso na elaboração deste estudo e que procurou-se encontrar os melhores requisitos para explorar novos desafios. Assim sendo, no que concerne às limitações da presente investigação, destaca-se a dimensão da amostra, em virtude da recolha de dados não se ter revelado fácil, dada a situação pandémica e o estado de emergência que vigorou durante a recolha de dados, tendo condicionado as deslocações e contactos diretos com os clientes omnicanal. Nesta medida, considera-se que futuros estudos possam abarcar amostras maiores, alargadas a mais insígnias da moderna distribuição, e também a todo o retalho alimentar e especializado em contexto omnicanal, estabelecendo a comparação da satisfação e dos antecedentes da lealdade da experiência omnicanal no retalho geral, alimentar e especializado, nacional e internacional. Também estabelecer comparações, dos resultados futuros com os constantes neste estudo, para mensurar se as hipóteses se confirmam ou se são refutadas de igual forma em diferentes contextos e como vai comportar-se após o fim da atual situação pandémica. Considera-se ainda, após identificado o papel da qualidade da integração de canal e de serviço, na experiência de compra, na inovação percebida, no envolvimento do cliente e nas suas experiências afetivas e a sua contribuição para a lealdade ao omnicanal e ao retalhista, é de extrema importância, efetuar a análise de caminhos, por intermédio do modelo de equações estruturais. Esta análise permite certificar os resultados obtidos pela aplicação das regressões lineares múltiplas, realizadas neste estudo. Finalmente, pode referir-se que são várias as possibilidades para futuros trabalhos de investigação nesta área o omnicanal, dada a magnitude desta área de investigação.

Referências Bibliográficas

- Adivar, B., Huseyinoglu, I. O., & Christopher, M. (2019). A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.024>
- Ailwadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135. doi: 10.1016/j.jretai.2016.12.003
- Alexander, B., & Cano, M. B. (2020). Store of the future: Towards a (re)invention and (re) imagination of physical store space in an omnichannel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, Article 101913. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101913>.
- Aljabri, I. M., & Sohail, M. S. (2012). Mobile banking adoption: Application of diffusion of innovation theory. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13, 379–391.
- Amaro, S., & Duarte, P. (2015). An integrative model of consumers' intentions to purchase travel online. *Tourism Management*, 46, 64–79.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Área de Consumer Engagement da LLYC. Empresa de consultoria em comunicação e relações públicas <https://ideasplus.llorenteycuenca.com/pt/tendencias-consumidor-2021?hsCtaTracking=b79f25ae-56ec-4482-9dc9-1799fba4b732%7C192e5723-8a04-4b2c-8648-24803e372c45>
- Artigo da Distribuição hoje – Estudo realizado pelo Adyen Retail Report plataforma de pagamentos. <https://www.distribuicao hoje.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/Retail-Report-PDF-ES.pdf>
- Associação portuguesa de empresas de distribuição – APED <http://aped.pt/2021/03/30/vendas-no-retalho-com-quebra-de-15-em-ano-de-pandemia/>
- Auchan Retail Portugal S.A. <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/>
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., Voss, G.B., 2002. The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *J. Market.* 66 (2), 120–141.
- Barari, M., Ross, M., & Surachartkumtonkun, J. (2020). Negative and positive customer shopping experience in an online context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101985>.
- Barómetro Vida Digital dos Portugueses, realizado pela Celside Insurance em parceria com a Boutique Research uma empresa de estudos de mercado. <https://www.celside-magazine.com/pt-pt/barometro-da-vida-digital-4-em-cada-5-portugueses-utiliza-o-telemovel-logo-ao-acordar/>

- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni - channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
- Bhalla, R. (2014). The omni-channel customer experience: Driving engagement through digitisation. *Journal of Digital and Social Media Marketing*, 1, 365–372.
- Bodhani, A. (2012). Shops offer the e-tail experience. *Engineering & Technology*, 7, 46–49.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. *MIT Sloan Management Review*, 54(4), 23.
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884–913. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0142>
- Cao, L., & Li, L. (2018). Determinants of retailers' cross-channel integration: An innovation diffusion perspective on omni-channel retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 44, 1–16.
- Chan, T. K. H., Zheng, X., Cheung, C. M. K., Lee, M. K. O., & Lee, Z. W. Y. (2014). Antecedents and consequences of customer engagement in online brand communities. *Journal of Marketing Analytics*, 2(2), 81–97.
- Collier, J.E., Bienstock, C.C., 2006. How do customers judge quality in an E-tailer? *MIT Sloan Manag. Rev.* 48 (1), 35.
- Cook, G. (2014). Customer experience in the omni-channel world and the challenges and opportunities this presents. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 15, 262–266.
- Cossío-Silva, F.-J., Revilla-Camacho, M.-´A., Vega-V´azquez, M., Palacios-Florencio, B., 2016. Value co-creation and customer loyalty. *J. Bus. Res.* 69 (5), 1621–1625.
- Daniel, E. M., & Wilson, H. N. (2003). The role of dynamic capabilities in e-business transformation. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 282–296. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000478>.
- Dennis, C., Brakus, J. J., Gupta, S., & Alamanos, E. (2014). The effect of digital signage on shoppers' behavior: The role of the evoked experience. *Journal of Business Research*, 67(11), 2250–2257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.013>.
- El Corte Inglés S.A. <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/historia-do-grupo/um-passeio-pelo-tempo/>

- Fernandes, T., & Pinto, T. (2019). Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.018>.
- Gao, R., Shao, D., & Yang, Y. (2017). The appeal of the omni-channels on lady casual wears retailing in China. *Journal of the Textile Institute*, 108 (4), 472-482.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>.
- Grewal, D., Roggeveen, L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93, (1), 1-6.
- Grupo E. Lecerc <https://www.e-leclerc.pt/quem-somos>
- Grupo os Mosqueteiros – Intermarché <https://www.intermarche.pt/quem-somos/>
- Gulati, R., & Garino, J. (1999). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107-14.
- Hajdas, M., Radomska, J., & Silva, S. C. (2020). The omni-channel approach: A utopia for companies? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 102131. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102131>
- Hamilton, M., Kaltcheva, V.D., Rohm, A.J., 2016. Social media and value creation: the role of interaction satisfaction and interaction immersion. *J. Interact. Market.* 36, 121–133.
- Hamouda, M. (2019). Omni-channel banking integration quality and perceived value as drivers of consumers' satisfaction and loyalty. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(4), 608–625. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2018-0279>.
- Heijden, H. V. D., Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). Understanding online purchase intentions: Contributions from technology and trust perspectives. *European Journal of Information Systems*, 12, 41–48.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>
- Hickman, E., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2019). An omnichannel approach to retailing: Demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>.
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2009). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 100–114.

- Hilken, T., Heller, J., Chylinski, M., Keeling, D.I., Mahr, D., de Ruyter, K., 2018. Making omnichannel an augmented reality: the current and future state of the art. *J. Res. Indian Med.* 12 (4), 509–523.
- Hoogveld, M., & Koster, J. M. (2016). Implementing omnichannel strategies: The success factor of agile processes. *Advances in Management and Applied Economics*, 6, 25–38.
- Hossain, T. M., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. K. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management.*, 87, 225–241. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.006>
- INE – Instituto nacional de estatística
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Johnson, M., & Whang, S. (2002). E-business and supply chain management: an overview and framework. *Production and Operations Management*, 11(4), 413-423.
- Joseph, G. (2015). Sustaining brick & mortar through omnichannel: An emerging story of retail business model convergence. *International Journal of Business and Management*, 3, 203–211.
- Juanedaayensa, E., Mosquera, A., & Sierra, M. Y. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7 Article 1117.
- Kazancoglu, I., & Aydin, H. (2018). An investigation of consumers' purchase intentions towards omnichannel shopping: A qualitative exploratory study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46, 959–976.
- Kim, M.S., 2018. Factors influencing willingness to provide personal information for personalized recommendations. *Comput. Hum. Behav.* 88, 143–152.
- Klaus, P. (2013). The case of Amazon.com: Towards a conceptual framework of online customer service experience (OCSE) using the emerging consensus technique (ECT). *Journal of Services Marketing*, 27(6), 443–457. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2012-0030>.
- Kukar-Kinney, M., Close, A.G., 2010. The determinants of consumers' online shopping cart abandonment. *J. Acad. Market. Sci.* 38 (2), 240–250.
- Kumar, S., Eidem, J., & Noriega Perdomo, D. (2012). Clash of the e-commerce titans: A new paradigm for consumer purchase process improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(7), 805-830.

- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From multi-channel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In the 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCM).
- Lee, H.-H., & Kim, J. (2010). Investigating dimensionality of multichannel retailer’s crosschannel integration practices and effectiveness: Shopping orientation and loyalty intention. *Journal of Marketing Channels*, 17, 281–312.
- Lee, W. (2020). Unravelling consumer responses to omni-channel approach. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(3), 37–49. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000300104>.
- Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>.
- Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>.
- LEMON N KATHERINE & VERHOEF C. PETER, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, 2016 – P 1 a 7
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
- Lewis, J., Whysall, P., & Foster, C. (2014). Drivers and technology-related obstacles in moving to multichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 43–68.
- Li, Y., Liu, H., Lim, E.T., Goh, J.M., Yang, F., Lee, M.K., 2018. Customer’s reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: the mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decis. Support Syst.* 109, 50–60.
- Liu, Y., Eisingerich, A.B., Auh, S., Merlo, O., Chun, H.E.H., 2015. Service firm performance transparency: how, when, and why does it pay off? *J. Serv. Res.* 18 (4), 451–467.
- McClean, G., Al-Nabhani, K., & Wilson, A. (2018). Developing a mobile applications customer experience model (MACE)-implications for retailers. *Journal of Business Research*, 85, 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.018>. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126.

- Mirzabeiki, V., & Saghiri, S. (2020). From ambition to action: How to achieve integration in omni-channel? *Journal of Business Research*, 110, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.028>.
- Modelo Continente Hipermercados S.A. https://2gkcs59ti44f3a812lwfix18-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Anual-Sonae-MC-vers%C3%A3o-final-MR_22abr.pdf
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2, 192–222.
- Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311-329.
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2).
- Oh, L.-B., & Teo, H.-H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35–62. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140303>.
- Oliver Wyman. (2020). Thriving in the new normal. http://www.oliverwyman.cn/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2020/may/thriving-in-the-new-normal_v2-cn.pdf.
- Oliver, R.L. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 1999;63(4_suppl1):33-44. doi:10.1177/00222429990634s105
- Pagani, M., Racat, M., & Hofacker, C. F. (2019). Adding voice to the omnichannel and how that affects brand trust. *Journal of Interactive Marketing*, 48, 89–105. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.05.002>.
- Pantano, E., & Viassone, M. (2015). Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25, 106–114.
- Park, J., & Kim, R. B. (2019). The effects of integrated information & service, institutional mechanism and need for cognition (NFC) on consumer omnichannel adoption behavior. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2018-0209>.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Pentina, I., & Hasty, R. W. (2009). Effects of multichannel coordination and e-commerce outsourcing on online retail performance. *Journal of Marketing Channels*, 16(4), 359-374
- Petersen, K. (2007). How habit limits the predictive power of intention: The case of information systems continuance. *MIS Quarterly*, 31, 705–737.

- Pingo Doce, Distribuição Alimentar S.A. <https://www.pingodoce.pt/sobre-nos/>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, (4), 5-16.
- Pousttchi, K., & Hufenbach, Y. (2014). Engineering the value network of the customer interface and marketing in the data-rich retail environment. *International Journal of Electronic Commerce*, 18, 17–42.
- Quach, Mojtaba Barari, Dann Vit Moudrý, Ken Quach (2020). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Quach, S., Shao, W., Ross, M., Thaichon, P., 2019. Customer engagement and co-created value in social media. *Market. Intell. Plann.* <https://doi.org/10.1108/MI-03-2019-0011>
- Relatório 365 dias de pandemia – SIBS Analytics. <https://www.sibsanalytics.com/noticias/relatorio-365-dias-de-pandemia/>
- Relatório CMVM <https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/FR69840.pdf>
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-76.
- Rodrígueztorrico, P., Cabezudo, R. S. J., & Sanmartín, S. (2017). Tell me what they are like and I will tell you where they buy. An analysis of omnichannel consumer behavior. *Computers in Human Behavior*, 68, 465–471
- Rose, S., Hair, N., & Clark, M. (2011). Online customer experience: A review of the business-to-consumer online purchase context. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 24–39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00280.x>.
- Rosenblum, P., & Kilcourse, B. (2013) Omni-channel 2013: The long road to adoption. Available at <http://www.rsresearch.com/2013/06/11/omni-channel-2013-the-long-road-to-adoption>.
- SaraQuach, Mojtaba Barari, Dann Vit Moudrý, Ken Quach (2020). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102267>
- Seck, A. M., & Philippe, J. (2013). Service encounter in multi-channel distribution context: Virtual and face-to-face interactions and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 33(6), 565–579. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622370>.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y., & Wang, N. (2018). Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. *Decision Support Systems*, 109, 61–73. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.006>.

- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., & Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001>.
- Siekpe, J.S., 2005. An examination of the multidimensionality of flow construct in a computer-mediated environment. *J. Electron. Commer. Res.* 6 (1)
- Silva, S. C., Duarte, P., & Sundetova, A. (2020). Multichannel versus omnichannel: A price-segmented comparison from the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(4), 417–430. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2019-0232>
- Simone, A., & Sabbadin, E. (2018). The new paradigm of the omnichannel retailing: key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an omnichannel approach. *International Journal of Business and Management*. 13, (1).
- Taylor, S., & Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, 6, 144–176.
- Valentini, S., Neslin, S. A., & Montaguti, E. (2020). Identifying omnichannel deal prone segments, their antecedents, and their consequences. *Journal of Retailing*, 96(3), 310–327. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.01.003>.
- Veloso, C. M., Ribeiro H., Alves, S. R. & Fernandes P. O. (2017). Determinants of customers' satisfaction and loyalty in the traditional retail service. *Book of proceedings, 22nd international scientific conferences on economic and social Development- The challenges of modern world*, 470-485.
- Veloso, C. M., Magueta, D., Fernandes, P. & Ribeiro, H. (2017). The Effects of Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value on Behavioural Intentions in Retail Industry, in *Economic and Social Development Book of Proceedings*, pp. 330-342.
- Verhoef, P. C. (2012). Multichannel customer management strategy. *Handbook of Marketing Strategy*, 135-50.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401–420.
- Wei Gao, Hua Fan, Wenqian Li , Huiling Wang (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research* 126 (2021) 12–22.

- Wetzlinger, W., Auinger, A., Kindermann, H., & Schönberger, W. (2017). Acceptance of personalization in omnichannel retailing. In F. Nah, & C. H. Tan (Eds.). *International Conference on HCI in Business, Government, and Organizations* (pp. 114–129). Springer
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24, (2), 168-180.
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181–193. [https:// doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002](https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002).
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G., & He, Z. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181–193. [https:// doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002](https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002).

Apêndices

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd2z8qlx2ABlvhiFfzgezBsFNaKQmChIetrynnQ14Sf0qA/viewform?usp=sf_link

