ÁREA TEMÁTICA: [12. Marketing]

ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NO VAREJO DE BELÉM DO PARÁ NA PERCEPÇÃO DE CONSUMIDORES UNIVERSITÁRIOS

Resumo

O varejo está em constante mudança e adaptação, demandando das empresas a presença em ambientes físicos e digitais, principalmente com a popularização do omnichannel. Este estudo possui o objetivo de analisar como a integração de canais na estratégia omnichannel influenciam a percepção dos clientes universitários no setor do varejo em Belém do Pará. Como metodologia, utilizou-se de abordagem mista, de caráter descritivo, por meio de levantamento com 206 consumidores de Belém-Pará, em amostra não probabilística por conveniência. Foram aplicadas perguntas em escala de concordância de cinco pontos, analisadas por estatística descritiva e uma pergunta aberta, cujas respostas foram submetidas à análise de conteúdo. Os resultados indicam que a maior parte dos respondentes realiza compras utilizando mais de um canal, porém os indicadores de integração entre os canais apresentaram as menores médias. Após as análises, conclui-se que a adaptação percebida pelo consumidor está próxima ao descrito pela literatura como comportamento reator, sendo adotados canais sem a aplicação de meios para sustentar a qualidade. O estudo contribui ao apresentar a percepção do consumidor e indicar que comumente não há fluidez entre os canais.

Palavras-chave: Omnichannel; Integração de canais; Percepção de valor; Varejo.

Abstract

The retail sector is constantly changing and adapting, requiring companies to maintain a presence in both physical and digital environments a trend driven largely by the rise of omnichannel retailing. This study aims to analyze how channel integration within omnichannel strategies influences the perceptions of university student consumers in the Belém, Pará retail sector. A descriptive, mixed methods approach was employed, utilizing a survey of 206 consumers in Belém, Pará, selected via a non probability convenience sample. Data collection involved questions using a five-point agreement scale analyzed through descriptive statistics and an open-ended question, the responses to which underwent content analysis. The results indicate that while the majority of respondents shop using multiple channels, indicators regarding channel integration yielded the lowest mean scores. The analysis concludes that the adaptation perceived by consumers aligns closely with what the literature describes as reactive behavior, where channels are adopted without the implementation of measures to ensure quality. This study contributes to the field by presenting consumer perceptions and highlighting the frequent lack of fluidity between channels.

Keywords: Omnichannel; Channel integration; Value perception; Retail.

1. Introdução

O desenvolvimento tecnológico e a disseminação de dispositivos móveis alteraram o comportamento de compra, tensionando as empresas a superarem a atuação em canais isolados para fornecer uma experiência integrada (Verhoef et al., 2015).

A transição do modelo tradicional para o formato omnichannel pressupõe que os pontos de contato físicos e digitais funcionem de forma coordenada (Rigby, 2011). Nesse cenário, o consumidor deixa de ser um agente passivo e passa a estruturar sua jornada de consumo, transitando de maneira dinâmica entre plataformas virtuais e estabelecimentos físicos para alcançar seus objetivos de compra e satisfação (Cocco & Demoulin, 2022). No contexto brasileiro, a relevância prática desse fenômeno manifesta-se na necessidade de diferenciação operacional das empresas varejistas locais diante de um mercado competitivo. Em mercados regionais, como Belém do Pará, a adoção de canais de venda tem sido empregada como resposta estratégica às novas expectativas dos consumidores locais, impulsionando a reorganização comercial (Lima et al., 2025).

Apesar do avanço nas discussões mercadológicas, identifica-se uma lacuna na literatura científica brasileira no que tange à integração de canais. A maioria dos estudos tende a se concentrar de forma fragmentada, ora enfatizando as reações comportamentais sob a ótica do marketing, ora focando em aspectos de logística e distribuição (Silva Filho, 2025). Poucos trabalhos investigam de maneira conjunta a interface entre marketing e logística, que é justamente onde se manifestam as lacunas de sincronização percebidas pelo cliente (Radomska et al., 2025). Outrossim, observa-se uma escassez de pesquisas que analisem essa integração sob a visão do consumidor em mercados fora do eixo das grandes metrópoles nacionais, justificando a necessidade de investigar realidades específicas do varejo regional (Gasparin & Slongo, 2023).

A relevância teórica deste estudo apoia-se na necessidade de compreender as discrepâncias entre a promessa estratégica e a execução logística percebida pelo cliente final. Portanto, a análise da percepção dos estudantes universitários, enquanto público ativo, oferece subsídios para avaliar se a adaptação organizacional do comércio local tem gerado valor real na experiência de compra.

Frente a esse cenário, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar como a integração de canais na estratégia omnichannel influencia a percepção dos consumidores universitários no setor de varejo de Belém do Pará. Para alcançar esse propósito, definiram-se os seguintes objetivos específicos: identificar os facilitadores da integração de canais percebidos pelos consumidores locais; detectar os gargalos operacionais que dificultam uma jornada de compra fluida; mensurar a percepção de valor e bem-estar associada ao uso conjunto de mídias físicas e digitais; e analisar os reflexos da eficácia da adaptação das empresas varejistas locais (Miles et al., 1978).

Diante do exposto, delimita-se o seguinte questionamento científico como problema norteador desta investigação: quais são os principais gargalos e facilitadores da integração de canais na percepção de consumidores universitários em Belém do Pará? A busca por respostas a essa problemática apoia-se em abordagens metodológicas que articulam dados quantitativos e qualitativos sobre a jornada de compra (Bardin, 2016). Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção detalha a fundamentação teórica sobre a evolução do varejo e o modelo omnichannel. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção expõe e discute os resultados obtidos. E, na última e quinta seção reúne as conclusões, limitações do estudo e recomendações futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Evolução dos Modelos de Distribuição no Varejo

A compreensão da dinâmica do varejo contemporâneo empreende o acompanhamento histórico das formas pelas quais as empresas disponibilizam seus produtos e se comunicam com o mercado. Historicamente, a modalidade de canal único representou a estrutura hegemônica durante a maior parte do século XX, caracterizada pela centralização das operações em estabelecimentos físicos de venda (Silva Filho, 2025). Com a difusão da internet, as empresas passaram a adotar a estratégia multicanal, disponibilizando múltiplos pontos de contato independentes, como plataformas digitais de comércio eletrônico, catálogos e lojas físicas (Neslin et al., 2006). A Tabela 1 apresenta uma síntese comparativa das fases evolutivas desses modelos de distribuição.

Tabela 1: Evolução dos Modelos de Distribuição

Modelo	Características Principais	Vantagens Gerenciais e de Consumo	Limitações e Desafios	Autores de Referência
Canal Único (Single Channel)	Atuação exclusiva em uma única mídia, predominantemente estabelecimentos físicos comerciais.	Simplicidade operacional; facilidade de controle de estoques; proximidade física.	Restrição geográfica; dependência de horários de funcionamento; baixa conveniência ao cliente.	Silva Filho (2025); Varotto (2018)
Multicanal (Multichannel)	Presença simultânea em múltiplos canais que operam de forma isolada e sem comunicação mútua.	Diversificação da exposição da marca; aumento das possibilidades de contato; maior alcance de vendas.	Silos gerenciais; inconsistências em promoções e preços; frustração decorrente da fragmentação de informações.	Neslin et al. (2006); Cao & Li (2015)
Canais Cruzados (Cross-channel)	Integração parcial de pontos de contato, permitindo migração pontual (compra online com retirada física).	Redução de atritos básicos; surgimento de modalidades operacionais híbridas.	Coordenação ainda incompleta; bases de dados fragmentadas que limitam a visão unificada do consumidor.	Herhausen et al. (2015); Tulebayeva et al. (2026)
Omnichannel	Sinergia e unificação absoluta de todos os pontos de contato físicos e digitais em tempo real.	Jornada sem atritos; alto nível de conveniência; possibilidade de ofertas personalizadas de acordo com o histórico.	Elevado investimento tecnológico; complexidade na governança e integração logística de retaguarda.	Verhoef et al. (2015); Cocco & Demoulin (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A evolução sistemática desse processo culminou na consolidação do paradigma omnichannel, definido como a integração total de todos os canais de interação para fornecer uma jornada fluida e contínua (Cocco & Demoulin, 2022). Ao contrário da simples sobreposição de plataformas, o modelo omnichannel objetiva que os sistemas funcionem em sincronia e tempo real, de modo que o consumidor perceba uma marca unificada e não canais isolados (Shah et al., 2026).

2.2 O Paradigma Omnichannel e a Interface Marketing e Logística

A implementação de uma estratégia omnichannel ultrapassa os limites da comunicação de marketing, dependendo diretamente da reestruturação operacional da empresa. A promessa de uma experiência integrada torna-se inócua se a cadeia de suprimentos não for reconfigurada para atender à nova dinâmica de consumo

(Radomska et al., 2025). No contexto híbrido, os clientes valorizam a possibilidade de personalizar sua jornada de compra por meio de formatos operacionais flexíveis, como a compra virtual com retirada presencial ou a devolução em loja física de itens adquiridos online (De & Khoa, 2026). A Tabela 2 apresenta os fatores centrais dessa interface.

Tabela 2: Dimensões de Integração na Interface Marketing Logística

Dimensão Omnichannel	Construto Mercadológico (Marketing)	Ativo Operacional (Logística)	Consequência na Percepção do Consumidor	Autores de Referência
Visibilidade de Estoque	Transparência de dados e consistência das informações em todos os pontos de contato.	Unificação física e lógica de estoques em armazéns integrados.	Redução da incerteza do consumidor; aumento da confiança na promessa da marca.	Hübner et al. (2016); Radomska et al. (2025)
Flexibilidade de Canais	Oferta de opções de compra e devolução adaptadas à conveniência do cliente.	Modelos de orquestração hibrida	Percepção de autonomia; controle do consumidor sobre sua própria jornada de compra.	De & Khoa (2026); Calzavara et al. (2023)
Visão Única do Cliente	Personalização da experiência de consumo com base no histórico de dados (CRM).	Sincronização sistêmica de dados cadastrais e operacionais em tempo real.	Eliminação da necessidade de repetição de dados.	Verhoef et al. (2015); Shah et al. (2026)
Confiabilidade Operacional	Garantia de cumprimento de prazos, políticas de troca e de reembolso.	Precisão no picking e resiliência logística perante oscilações da demanda.	Fortalecimento do vínculo de lealdade; bem-estar associado à ausência de frustrações.	Roosta et al. (2026); Zeithaml (1988)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A lealdade do consumidor contemporâneo é sensível ao nível de coordenação entre canais, superando inclusive a atratividade do preço e a velocidade de entrega isoladas (Roosta et al., 2026). Em contrapartida, as inconsistências na execução operacional geram problemas na interface da experiência que depreciam a imagem da empresa. Assim, o sucesso mercadológico da omnicanalidade está intrinsecamente condicionado à confiabilidade operacional e à resiliência logística perante a volatilidade da demanda (Calzavara et al., 2023).

2.3 Adaptação Organizacional e Tipologias Estratégicas

A capacidade de uma corporação para realizar a transição do modelo tradicional para a estratégia omnichannel está relacionada ao seu padrão de adaptação organizacional diante das mudanças ambientais. Na tipologia seminal de Miles et al. (1978), as organizações diferem na maneira como definem seus domínios mercadológicos e estruturam seus processos para solucionar os problemas empreendedores, de engenharia e administrativos. O modelo clássico classifica as empresas em quatro tipos estratégicos distintos: Prospectoras, Defensoras, Analistas e Reatoras. Cada uma dessas posturas reflete uma configuração particular de tomada de decisão e flexibilidade operacional, influenciando de modo direto a velocidade e a eficácia da adoção de inovações tecnológicas no varejo (Radomska et al., 2025).

As organizações Prospectoras lideram a busca por novas oportunidades de mercado e inovação tecnológica, apresentando elevada capacidade de reestruturar seus canais de forma pioneira (Miles et al., 1978). Por outro lado, as corporações Defensoras buscam a estabilidade operacional por meio da eficiência produtiva em um

domínio de produto limitado, revelando maior resistência quanto à expansão e integração de novos pontos de contato digitais (Lima et al., 2025). As empresas Analistas atuam como um grupo intermediário, acompanhando as tendências estabelecidas no mercado pelos concorrentes e adotando as inovações tecnológicas de forma coordenada somente após a demonstração de resultados favoráveis (Miles et al., 1978). Por conseguinte, as organizações Reatoras caracterizam-se por responder às pressões ambientais de maneira descoordenada e intempestiva, apresentando falhas no alinhamento de processos e desempenho inferior ao esperado (Tulebayeva et al., 2026). A Tabela 3 correlaciona os tipos estratégicos de Miles et al. (1978) com a eficácia da adaptação às demandas do modelo integrado.

Tabela 3: Tipologias de Miles et al. (1978) com a Integração de Canais

Tipo Estratégico	Postura Perante Mudanças Ambientais	Comportamento na Gestão de Canais	Capacidade de Integração (Eficácia)	Reflexo na Experiência do Consumidor	Autores de Referência
Prospector	Pioneirismo contínuo; busca de novas mídias e formatos tecnológicos de venda.	Implementação proativa de ecossistemas integrados focados no cliente.	Elevada; desenvolvimento pioneiro de soluções omnicanais personalizadas.	Experiência inovadora e conveniente; alta percepção de valor e bem-estar.	Miles et al. (1978); Lima et al. (2025)
Analista	Replicação de tendências bem-sucedidas após verificação de resultados práticos.	Expansão de canais estruturada, alinhando logística e marketing de forma coordenada.	Moderada a Alta; integração planejada que evita custos excessivos de desvios.	Atendimento consistente e equilibrado nas diferentes mídias da marca.	Miles et al. (1978); Radomska et al. (2025)
Defensor	Busca por estabilidade operacional e foco na eficiência do ponto físico.	Preservação de canais tradicionais; recusa ou lentidão em adotar mídias digitais.	Baixa; manutenção de silos organizacionais e estoques separados de canais.	Experiência confiável nas lojas físicas, mas limitada quanto à conveniência digital.	Miles et al. (1978); Ferreira & Marques (2023)
Reator	Resposta tardia e sem coordenação planejada às pressões competitivas do mercado.	Adoção sobreposta de múltiplos canais (multicanalidade) sem suporte sistêmico.	Baixa; ausência de sincronização de dados e de alinhamento de estoques em tempo real.	Experiência fragmentada e propensa a falhas operacionais, gerando frustração frequente.	Miles et al. (1978); Tulebayeva et al. (2026)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

Sob essa dinâmica, a eficácia do percurso de compra depende da sinergia entre canais, demonstrando que a governança integrada é o fundamento silencioso que sustenta a percepção de valor final (Gasparin & Slongo, 2023).

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se por um delineamento de abordagem mista, associando elementos quantitativos e qualitativos para examinar a percepção de canais no varejo local (Creswell, 2014). Quanto aos objetivos, a pesquisa assume caráter descritivo e exploratório. A opção pelo modelo integrado justifica-se pela complexidade do ecossistema omnichannel, onde a simples mensuração de preferência de canais se mostra insuficiente se não estiver acompanhada da interpretação interpretativa da visão dos consumidores (Gasparin & Slongo, 2023). Assim, a vertente quantitativa foi

empregada para mapear padrões de comportamento e escores de concordância, enquanto a vertente qualitativa permitiu extrair as nuances subjetivas dos gargalos operacionais vivenciados na jornada de compra (Silva Filho, 2025).

A fase de coleta de dados de campo ocorreu entre maio e junho de 2026 em Belém, Pará. O público-alvo foi composto por consumidores de varejo residentes no município, com foco em estudantes e frequentadores do Campus Guamá da Universidade Federal do Pará (UFPA), o que possibilitou o acesso a uma amostra de perfil universitário (Teixeira & Pereira, 2026). A definição amostral ocorreu sob o critério não probabilístico por conveniência, totalizando 206 respondentes válidos (Malhotra, 2012). O instrumento de coleta consistiu em um formulário eletrônico estruturado e hospedado na plataforma Google Forms, cuja distribuição ocorreu por meios eletrônicos e abordagens presenciais. O questionário foi dividido em dois blocos de perguntas: o primeiro voltado ao perfil sociodemográfico e hábitos gerais de compra, e o segundo direcionado à experiência do consumidor nos pontos de contato integrados das marcas locais. As perguntas fechadas de opinião utilizaram escala Likert de cinco pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5), permitindo mensurar a intensidade das percepções de forma equilibrada (Joshi et al., 2015). Para fechar o questionário, incluiu-se uma questão aberta oferecendo aos participantes a oportunidade de externar livremente suas frustrações operacionais e percepções sobre o comércio.

A concepção das variáveis analisadas e a estrutura das perguntas fechadas representam uma replicação adaptada dos instrumentos desenvolvidos por Bergue et al. (2025) e Gasparin e Slongo (2023). A replicação dessas referências teóricas e metodológicas é fundamental para garantir a consistência das dimensões avaliadas, uma vez que tais estudos abordam a omnicanalidade a partir da jornada e da satisfação do cliente (Verhoef et al., 2015). Desse modo, o roteiro de perguntas foi alinhado a três dimensões teóricas consagradas na interface marketing logística: fluidez e facilitadores omnichannel, percepção de valor e bem-estar, e adaptação organizacional percebida (Silva Filho, 2025).

A análise quantitativa foi realizada por meio de técnicas de estatística descritiva, contemplando a distribuição de frequências, além do cálculo de medidas de tendência central e dispersão, especificamente média, mediana e desvio padrão para cada item do formulário (Scharf & Schwingel, 2013). Para assegurar a precisão no tratamento matemático das variáveis, utilizou-se o software jamovi, ferramenta amplamente empregada na pesquisa social devido à sua interface intuitiva e consistência no processamento de bancos de dados perceptivos (jamovi project, 2024

Em paralelo, as respostas discursivas obtidas por meio da questão aberta foram submetidas ao tratamento interpretativo qualitativo. A análise qualitativa foi desenvolvida sob o método de análise de conteúdo clássico proposto por Bardin (2016), estruturada em três etapas sequenciais: a pré-análise e exploração do material; a codificação de unidades de registro temáticas; e o tratamento interpretativo dos resultados obtidos. Para operacionalizar essa técnica e garantir a organização sistemática dos relatos espontâneos, recorreu-se ao software NVivo, que facilitou a categorização das respostas dos 206 participantes em nós temáticos específicos de acordo com (Bardin, 2016). Os eixos de categorização qualitativa resultantes foram: percepção de valor e bem-estar, fluidez e facilitadores, e adaptação organizacional percebida, viabilizando a triangulação teórica e o cruzamento direto com os achados estatísticos do estudo.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Caracterização da Amostra e Hábitos de Consumo Híbrido

O perfil sociodemográfico dos 206 respondentes demonstra um público composto por estudantes universitários e frequentadores do Campus Guamá da Universidade Federal do Pará (UFPA), em Belém. Em termos de faixa etária e renda familiar, a maior densidade amostral concentra-se nos estratos de jovens e estudantes com restrições orçamentárias típicas da rotina acadêmica, o que condiciona suas escolhas comerciais a critérios de custo-benefício e tempo de deslocamento urbano diário. Esse grupo demográfico caracteriza-se por um elevado nível de conectividade e familiaridade com mídias sociais, navegadores móveis e ferramentas digitais de comunicação, atuando como um estrato ideal para avaliar se os estabelecimentos comerciais locais têm acompanhado as tendências tecnológicas atuais. Essa realidade reflete a formação de um comportamento de consumo ávido por agilidade, no qual o tempo de deslocamento urbano atua como um fator de sacrifício relevante na avaliação de serviços. A alta taxa de participação e a espontaneidade nos relatos confirmam o interesse prático de analisar a adaptação do varejo de Belém sob a ótica desse estrato de consumo ativo.

Ao analisar os hábitos gerais de compra dos participantes, a pesquisa de campo identificou que a maior parte dos respondentes, 68,4% realizam compras utilizando mais de um canal de forma híbrida. De acordo com os dados estatísticos, os consumidores híbridos transitam de maneira integrada entre os canais físicos e digitais das empresas varejistas, combinando a busca de informações virtuais com a compra presencial ou vice-versa. Por outro lado, 23,8% dos participantes realizam suas compras exclusivamente através de estabelecimentos presenciais tradicionais, enquanto apenas 7,8% declararam utilizar canais digitais de comércio eletrônico de forma isolada. Essa distribuição de dados enfatiza a relevância e a oportunidade de estudar a estratégia de canais unificados em mercados regionais, uma vez que o consumidor que transita ativamente representa a maioria expressiva do mercado. Esse cenário pressiona que as organizações superem as estruturas isoladas e estabeleçam ecossistemas integrados para dar suporte à jornada híbrida do consumidor. O comportamento omnicanal demonstra que as barreiras geográficas tradicionais de Belém são reconfiguradas pelo uso inteligente de dispositivos de comunicação instantânea.

4.2. Análise Quantitativa por Dimensões Teóricas

O agrupamento das variáveis em escala Likert de 5 pontos permitiu estruturar a análise quantitativa em três dimensões teóricas fundamentais: Fluidez e Facilitadores, Percepção de Valor e Bem-estar, e Adaptação Organizacional Percebida. Essa segmentação metodológica assegura a consistência analítica necessária para confrontar a promessa de marketing das marcas com a realidade operacional percebida na ponta pelo cliente final. A Tabela 4 sintetiza as estatísticas descritivas aferidas para cada indicador estipulado.

Tabela 4: Estatísticas Descritivas das Variáveis por Dimensão Teórica

Dimensão Teórica	Código	Variável Analisada (Indicador)	Média	Mediana	Desvio Padrão (DP)	Status de Percepção
Fluidez e Facilitadores	Q6	Oferta de facilidades como clique e retire	3,69	4,00	1,13	Concordância
	Q5	Consistência da identidade visual e promoções	3,16	3,00	1,03	Neutralidade
	Q7	Facilidade para transitar entre canais	3,15	3,00	1,20	Neutralidade

	Q15	Informações de estoque em tempo real	3,06	3,00	1,10	Crítico / Neutro
	Q8	Localizar produtos físicos vistos online	3,00	3,00	1,17	Crítico / Neutro
	Q16	Transição fluida sem repetir dados	2,92	3,00	1,15	Fricção / Discordância
Percepção de Valor	Q20	Integração agrega valor à experiência de compra	3,87	4,00	1,13	Maior Média
	Q22	Experiência nos canais contribui para o bem-estar	3,73	4,00	1,09	Concordância
	Q19	Integração facilita a vida e economiza tempo	3,68	4,00	1,12	Concordância
Adaptação Organizacional	Q12	Personalização com base no histórico (CRM)	3,70	4,00	1,23	Concordância
	Q21	Empresas se adaptaram bem às novas tecnologias	3,50	3,50	1,09	Moderado
	Q9	Cumprimento de prazos e políticas de troca	3,41	3,00	1,04	Moderado
	Q17	Dificuldade excessiva de resolver problemas online na loja	3,41	3,00	1,15	Gargalo Alto (Inversa)
	Q14	Prontidão dos vendedores para integrar compras	3,28	3,00	1,08	Moderado
	Q10	Vendedores conhecem produtos/ofertas do site	3,21	3,00	1,24	Moderado / Fraco
	Q18	Falta treinamento/conhecimento técnico à equipe	3,12	3,00	1,13	Gargalo Moderado
	Q11	Segurança ao fornecer dados pessoais	2,88	3,00	1,26	Fricção Elevada
	Q13	Solução rápida para trocas e reembolsos (Omni)	2,81	3,00	1,17	Pior Nota do Estudo

Fonte: Elaborada pelos autores, 2026.

A análise dos indicadores de Fluidez e Facilitadores demonstra que os acertos iniciais do varejo local se concentram em conveniências isoladas, enquanto a integração sistêmica em tempo real permanece frágil. O indicador que mede a percepção sobre a utilidade de facilitadores como a retirada física de pedidos realizados online, clique e retire, registrou média de 3,69 e mediana de 4,00, demonstrando que a oferta de serviços de conveniência atende de forma satisfatória as necessidades iniciais do público local. Entretanto, a consistência de preços e promoções unificadas entre os canais de e-commerce e as lojas presenciais obteve média neutra de 3,16, sinalizando descompassos promocionais que geram desconfiança na imagem da marca. Da mesma forma, a facilidade operacional declarada para transitar de maneira simples entre ambientes físicos e virtuais durante a compra registrou média de 3,15, refletindo que os fluxos de navegação ainda impõem conflitos ao consumidor.

Os desajustes sistêmicos são evidenciados de forma mais clara ao avaliar o compartilhamento dinâmico de dados entre retaguarda e linha de frente. O fornecimento de informações claras sobre a disponibilidade de estoques em tempo real nos diferentes canais registrou média neutra de 3,06, expondo a indisponibilidade de sistemas automatizados que integram depósitos físicos e plataformas de e-commerce no varejo local. Como consequência, o cliente enfrenta o problema de se deslocar ao estabelecimento presencial e não encontrar o produto visto online, o que compromete a credibilidade da marca. Esse gargalo é corroborado pela dificuldade declarada em localizar fisicamente nas lojas os produtos visualizados previamente no

ambiente digital. O ponto mais crítico de toda a dimensão concentrou-se na variável que avalia se a transição entre site/aplicativo e loja física ocorre sem a necessidade de repetir dados cadastrais já fornecidos, registrando a baixa média de 2,92 e desvio padrão de 1,15, o que indicou descoordenação na base informacional e distanciamento de dados para os clientes. Sob essa ótica, a falta de sincronização sistêmica de dados impede a eliminação das barreiras físicas operacionais.

Em contrapartida, os indicadores da dimensão Percepção de Valor e Bem-estar registraram as maiores médias globais do estudo de campo, demonstrando que o consumidor universitário valoriza a proposta integrada de compras quando executada de maneira sinérgica. O indicador, que afere se a integração entre o ambiente presencial e as mídias eletrônicas realmente agrega valor à experiência geral de compra, alcançou a maior pontuação do estudo, com média de 3,87, mediana de 4,00 e moda de 5,00, com mais de 39,8% de concordância absoluta. Essa percepção de valor assemelha-se às formulações teóricas clássicas de Zeithaml (1988) e Woodruff (1997), que definem o valor percebido pelo cliente a partir do equilíbrio entre os benefícios recebidos e os esforços temporais e cognitivos despendidos na jornada. A flexibilidade integrada atua de maneira positiva para elevar o bem-estar diário e a satisfação do cliente universitário conectado. Nesse sentido, o indicador que mede a contribuição da experiência multicanal para o bem-estar individual do cliente, registrou média favorável de 3,73, enquanto o indicador, que avalia se a integração de canais facilita a vida e economiza o tempo de deslocamento do comprador, obteve média de 3,68, com 57,3% de concordância dos participantes, ratificando a relevância utilitária do modelo integrado. Isso indica que, para o consumidor universitário, a tecnologia deve atuar como uma redutora de experiências negativas na mobilidade urbana.

No que se refere aos indicadores agrupados na dimensão de Adaptação Organizacional Percebida pontua-se as limitações estruturais e as resistências operacionais enfrentadas pelas organizações no cenário regional. Embora as corporações locais consigam demonstrar bom desempenho tecnológico em ações isoladas de personalização com base no histórico de compras do CRM, com média de 3,70, o nível de adequação geral diante das demandas tecnológicas modernas obteve média moderada de 3,50, revelando um descompasso perceptível na adaptação tecnológica das empresas. A confiabilidade logística associada ao cumprimento de prazos prometidos e políticas corporativas de troca obteve média de 3,41, enquanto a dificuldade excessiva de resolver problemas online no ponto de venda físico registrou média de 3,41, demonstrando que a ausência de descentralização e empoderamento das equipes locais de loja gera atrasos e burocracia excessiva para o cliente final.

Os problemas operacionais de retaguarda tornam-se ainda mais perceptiveis ao analisar o despreparo e a falta de capacitação técnica do capital humano que atua na linha de frente do comércio varejista. O indicador que mede a prontidão dos vendedores de loja física para auxiliar nas compras iniciadas de forma eletrônica, registrou média moderada de 3,28, enquanto a percepção de que esses funcionários dominam as informações de promoções e produtos expostos no site da marca obteve média de 3,21, denotando falta de sincronia interna entre equipes presenciais e canais de e-commerce. Essa lacuna é explicada pelo indicador, que aponta a carência de treinamento técnico e capacitação corporativa direcionada à equipe de atendimento, registrando média de 3,12. Além disso, a percepção de segurança ao fornecer dados pessoais e cadastrais obteve a baixa média de 2,88 e elevado desvio padrão de 1,26, revelando o receio dos respondentes quanto à governança de dados no contexto da Lei Geral de Proteção de Dados. O indicador crítico com menor média de todo o

estudo concentrou-se na variável, que mede a rapidez e a simplicidade para solucionar trocas e reembolsos cruzados entre frentes digitais e físicas, registrando a pior nota da pesquisa, média de 2,81 e desvio padrão de 1,17, o que expõe o despreparo de retaguarda e a morosidade operacional do comércio local.

4.3. Cruzamento de Variáveis e o Paradoxo do Consumidor Híbrido

Para aprofundar a compreensão sobre os descompassos operacionais e atender aos objetivos de triangulação e análise integrativa dos dados, procedeu-se ao cruzamento estatístico crosstab entre o comportamento geral de compra do cliente e indicadores estratégicos de conveniência temporal, agregação de valor e fluidez operacional. Essa modelagem permite avaliar se os consumidores mais ativos em frentes digitais e híbridas são justamente aqueles que percebem com maior nitidez as falhas internas de integração das empresas regionais. A Tabela 5 apresenta a matriz cruzada comparativa das médias obtidas para a facilitação do tempo de compra, agregação de valor e fluidez de transição sistêmica sem repetição cadastral, segmentada conforme o perfil de comportamento de compra dos respondentes.

Tabela 5: Matriz Cruzada de Percepções por Perfil de Compra

Perfil de Compra (Q4)	Amostra (n)	Facilita e Poupa Tempo (Q19)	Agrega Valor à Experiência (Q20)	Transição Fluida de Dados (Q16)
Apenas de forma online	16	Média: 3,81	Média: 3,81	Média: 2,94
Apenas de forma presencial	49	Média: 3,37	Média: 3,59	Média: 2,96
De forma híbrida	141	Média: 3,77	Média: 3,98	Média: 2,91

Fonte: Elaborada pelos autores, 2026.

Os dados revelados pelo cruzamento estatístico expõem o paradoxo que caracteriza a jornada do consumidor híbrido de Belém do Pará [178, 179]. Por um lado, o grupo de consumidores que realiza compras de forma híbrida (n = 141) é aquele que atribui a maior pontuação média à agregação de valor gerada pela coordenação entre canais, alcançando a expressiva média de 3,98 em relação à variável. Esse resultado indica que o trânsito livre entre frentes físicas e virtuais enriquece a experiência geral e atende de forma satisfatória os anseios de conveniência desse público universitário, consolidando a jornada híbrida como o padrão desejado de consumo contemporâneo. Além disso, o grupo híbrido reportou média elevada de 3,77 ao avaliar se a unificação de processos economiza tempo e simplifica sua rotina diária, superando significativamente a média de 3,37 registrada pelo estrato de consumidores estritamente presenciais, n igual a 49, os quais dependem exclusivamente de pontos de venda presenciais tradicionais.

O cruzamento de dados demonstrou a contradição desse cenário de mercado. O mesmo consumidor híbrido, que reconhece os benefícios funcionais e a utilidade da integração, é justamente quem atribui a menor nota média à fluidez na transição de dados entre site/aplicativo e loja física, reportando média de 2,91 na variável. O grupo híbrido, que mais necessita que essa integração de informações funcione em sua jornada real de consumo, registra o maior volume de insatisfação absoluta, concentrando mais de 34,0% de respostas desfavoráveis. Essa incoerência empírica corrobora os pressupostos teóricos de Tulebayeva et al. (2026), que indicam que o omnichannel pressupõe o compartilhamento absoluto de dados em uma plataforma única na qual cada canal acompanha as ações dos demais em tempo real. Quando as corporações locais operam em canais digitais e presenciais separados por gaps administrativos de retaguarda, o cliente híbrido é quem mais experimenta as rupturas, as divergências informacionais e o desalinhamento operacional de fluxos, expondo as

falhas gerenciais internas. O tempo gasto na repetição cadastral anula parte das vantagens emocionais geradas pela conveniência inicial do clique e retire.

4.4. Análise de Conteúdo Qualitativa Categorial

Após a fase de pré-análise e exploração sistemática do material proveniente da pergunta aberta dos 206 respondentes, procedeu-se à codificação de unidades de registro temáticas. A Tabela 6 detalha a distribuição categorial das menções espontâneas e os indicadores qualitativos associados.

Tabela 6: Categorização Temática

Unidade de Categoria Teórica	Frequência (n)	% de Menções	Indicadores Qualitativos Associados (Gargalos Reais)
Percepção de Valor e Bem-estar	87	42,2%	Desejo por conveniência frustrado por quebras na expectativa de preço/vantagem; desconfiança de taxas adicionais de entrega.
Fluidez e Facilitadores Omnichannel	83	40,3%	Sincronização falha de estoque físico e virtual; repetição burocrática de cadastros; barreiras no cross-channel.
Adaptação Organizacional Percebida	36	17,5%	Burocracia no pós-venda; atrito e lentidão em devoluções/reembolsos; despreparo humano e falta de treinamento da equipe.
Total de Unidades de Registro	206	100,0%	Consolidação dos relatos de quebras de expectativas.

Fonte: elaborado pelos autores, 2026.

Os achados da categorização qualitativa indicam que a jornada do consumidor universitário em Belém está condicionada à harmonia de fluxos informacionais em toda a rede. A maior concentração de relatos espontâneos pertence à categoria Percepção de Valor e Bem-estar com 42,2% das respostas, indicando que os principais atritos decorrem de situações nas quais a expectativa de preço justo e economia é frustrada por inconsistências comerciais nos diferentes canais. Os respondentes criticam a imposição de fretes elevados em retiradas locais de compras eletrônicas e a falta de alinhamento entre as ofertas divulgadas em redes digitais e aquelas vigentes nos estabelecimentos tradicionais de Belém. Sob a ótica do modelo de Woodruff (1997), essas diferenças de integridade comercial depreciam o valor percebido das alternativas integradas, convertendo a utilidade da inovação tecnológica em frustração imediata do cliente. Para que a união de canais gere valor real e satisfação continuada ao consumidor contemporâneo, as organizações locais devem garantir transparência e linearidade de preços em todos os pontos de contato.

A categoria Fluidez e Facilitadores Omnichannel representou 40,3% das menções discursivas voluntárias, revelando as barreiras informacionais de retaguarda que quebram a continuidade da jornada do comprador. As principais queixas focaram no atraso e na ausência de compartilhamento dinâmico sobre estoque unificado de canais, na necessidade contínua de repetir dados cadastrais já fornecidos em formulários anteriores e na ausência de clareza informacional nas lojas de Belém. A frustração de realizar a pesquisa e a compra digital de vestuário e produtos de uso pessoal, para descobrir, no ponto de venda físico local, que o estoque estava indisponível ou que o pagamento eletrônico ainda não havia sido processado pela retaguarda, o que exige atuações integradas. Esse desalinhamento entre marketing e logística atua de forma prejudicial, confirmando que a falta de governança estruturada de dados impede a existência de uma jornada contínua e sem atritos, comprometendo a lealdade.

Em suma, a categoria Adaptação Organizacional Percebida, correspondendo a 17,5% das menções na questão aberta, expõe gaps administrativos e as resistências humanas que limitam a transição do comércio de Belém ao modelo integrado. As

percepções discursivas dos universitários concentraram-se na lentidão burocrática para a resolução de devoluções e reembolsos cruzados de canais, na ausência de canais integrados de pós-venda e no despreparo técnico do atendimento humano presencial. Inúmeros respondentes sinalizaram que as equipes presenciais nas lojas locais de Belém deparam-se com dificuldades para guiar compras iniciadas em canais digitais e demonstram falta de treinamento de atendimento ao cliente, revelando fragilidades no back-office. De acordo com os estudos de De e Khoa (2026), o comportamento e o conhecimento técnico demonstrados pelos funcionários presenciais continuam sendo determinantes para o acolhimento do cliente e para reduzir o risco percebido na jornada híbrida, de modo que o despreparo humano de linha de frente constitui o principal entrave operacional para o sucesso integrado contemporâneo. A ausência de sincronização no pós-venda afeta de forma direta as intenções de recompra.

4.5. Triangulação Teórico Empírica e a Postura Estratégica Reatora

Os dados triangulados permitem analisar de forma consistente que, embora as marcas atuantes no varejo de Belém do Pará tenham investido na expansão de frentes de atendimento digitais e canais sobrepostos, como sites de e-commerce, perfis ativos de WhatsApp corporativo e contas comerciais no Instagram, persiste um desajuste grande na unificação de processos de retaguarda e na infraestrutura operacional de logística. O público universitário local possui comportamento eminentemente híbrido, no entanto, a falta de sincronização em tempo real das informações de estoque e de cadastros impede a materialização de uma jornada sem rupturas na interface marketing-logística].

Esse descompasso adaptativo das marcas varejistas locais encontra explicação na clássica tipologia de posturas organizacionais proposta por Miles et al. (1978). De acordo com a teoria seminal, as organizações diferem na forma como estruturam seus processos gerenciais e administrativos para solucionar os problemas de adaptação ao mercado, classificando-se nas posturas prospectoras, defensoras, analistas e reatoras. O comportamento Reator caracteriza-se por respostas tardias, intempestivas e descoordenadas às pressões e inovações competitivas do mercado. As organizações reatoras adotam novos canais sob pressão mercadológica externa, mas não conseguem implementar a necessária reestruturação administrativa, a governança de dados integrados de retaguarda e a capacitação do capital humano para suportar as operações, resultando em desempenhos abaixo do esperado. No contexto do comércio de Belém do Pará, os dados empíricos obtidos na pesquisa de campo com os clientes ratificam que a adaptação percebida das empresas se enquadra de forma exata na postura estratégica reatora.

Essa constatação sustenta-se diretamente no descompasso de escores registrado nos indicadores da Tabela 4. Conforme os dados revelam, enquanto as empresas de Belém alcançam bom desempenho em facilidades e inovações isoladas, como personalização via CRM, 3,70; clique e retire, 3,69, elas enfrentam barreiras operacionais nos processos integrados de retaguarda de canais cruzados. As baixas notas obtidas na solução de trocas e reembolsos unificados de pós-venda e a inconsistência cadastral que força a repetição de dados ratificam que as organizações locais implementaram apenas uma multicanalidade desordenada e isolada, sem consolidar a unificação sistêmica e a governança integrada essenciais para sustentar a eficácia estratégica do verdadeiro modelo integrado. Esse desalinhamento operacional valida os postulados de Tulebayeva et al. (2026), sinalizando que o sucesso competitivo do varejo contemporâneo depende fundamentalmente do suporte integrado de back-office, de modo que a simples sobreposição tecnológica

sem governança operacional de retaguarda frustra o mercado e deprecia o bem-estar do consumidor. A desconexão estratégica identificada na linha de frente comprova a necessidade de planejar o treinamento de retaguarda e de unificar a infraestrutura de dados em tempo real.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo estruturou-se com base no objetivo central de analisar como a integração de canais na estratégia omnichannel impacta a percepção dos consumidores universitários no varejo de Belém do Pará. Ao resgatar e sintetizar os propósitos delineados, conclui-se que, embora a grande maioria do público-alvo, 68,4% adotem hábitos de consumo de caráter híbrido na sua rotina, a experiência prática de compra é comprometida pela ausência de fluidez sistêmica nas operações das marcas que atuam na região. Os resultados empíricos demonstram uma distorção de desempenho, enquanto facilitadores logísticos básicos, como a modalidade de retirada rápida em loja física clique e retire, operam de maneira satisfatória, estes acabam ofuscados por problemas recorrentes na retaguarda, representadas pela lentidão nos processos integrados de trocas e reembolsos, que registrou a menor pontuação da pesquisa. O público universitário local, apesar de sua familiaridade com as ferramentas digitais de compra, enfrenta conflitos constantes ao transitar entre o site e a loja física, o que evidencia desajustes operacionais. Diante desse cenário, conclui-se que a adaptação organizacional das empresas varejistas locais se assemelha à postura estratégica reatora, na qual novos canais são introduzidos de forma isolada por pressão de mercado, sem o suporte de processos que garantam a sincronização em tempo real das informações.

O diagnóstico estratégico das empresas de Belém aponta para uma simples sobreposição de frentes de venda que caracteriza uma multicanalidade desordenada e gera percepção negativa na experiência do usuário. As implicações gerenciais para o comércio regional convergem então para que a transição de um modelo omnichannel legítimo requer que as organizações superarem a gestão tradicional baseada em comportamento de reação organizacionais para investir no alinhamento contínuo entre marketing e logística. Para aumentar a prontidão operacional, os gestores locais precisam adotar formatos unificados integrando as políticas de devolução e estoques compartilhados. Os tomadores de necessitam abandonar processos puramente intuitivos para adotar decisões baseadas em dados unificados, tratando o estoque como um ativo compartilhado em tempo real para evitar rupturas e inconsistências promocionais na jornada híbrida. Além disso, conclui-se como indispensável capacitar o capital humano de linha de frente, uma vez que a desinformação técnica das equipes de vendas presenciais sobre as ofertas digitais atua como barreira para a consolidação da confiança no modelo unificado.

As contribuições teóricas deste estudo consistem na articulação conceitual de domínios tradicionalmente isolados, demonstrando empiricamente como os problemas logísticos de retaguarda degradam as percepções de valor que o marketing constrói em frentes digitais. A pesquisa avança teoricamente ao propor discussões integradas no âmbito de escalas em desenvolvimento, aproximando-as da realidade do comércio local. Em termos práticos e mercadológicos, a pesquisa oferece um roteiro analítico para que os gestores regionais compreendam que a retenção do público contemporâneo não decorre apenas de políticas de preços, mas da confiabilidade operacional e da facilidade na resolução de problemas de pós-venda. Sob a dimensão social, a investigação destaca como a coordenação real de canais atua como um fator gerador de bem-estar coletivo, uma vez que otimiza o tempo e

reduz o esforço do consumidor ao eliminar a repetição burocrática de dados cadastrais no comércio local.

Isto posto, as limitações percebidas neste estudo residem na utilização de uma amostra não probabilística por conveniência composta por 206 respondentes universitários em Belém, o que restringe a generalização estatística dos dados obtidos para toda a população regional ou para o varejo nacional. Além do mais ressalta-se que a adaptação organizacional foi mensurada de maneira indireta por meio das impressões subjetivas dos clientes, sem investigar de modo direto as estruturas administrativas e os processos logísticos internos das corporações locais. Para o desenvolvimento de pesquisas futuras, sugere-se a condução de investigações com amostras probabilísticas de âmbito geográfico diversificado, bem como a realização de estudos focados na perspectiva de executivos e gerentes do varejo regional. Aponta-se também a oportunidade de examinar o impacto de novas tecnologias como inteligência artificial e internet das coisas para previsão de demanda, além de examinar formatos de treinamento que capacitem o comércio varejista local a progredir em direção a ecossistemas integrados resilientes.

Referências

Bergue, W. R., et al. (2025). Análise da qualidade dos serviços no varejo de moda em Passos - MG: aplicação da ferramenta Servqual. Revista Eixos Tech, 12(1), 1-15. https://doi.org/10.18406/2359-543

Calzavara, A., et al. (2023). Logistics and operational challenges in omnichannel distribution networks: a system dynamics approach. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 53(4), 320-335.

Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. Journal of Retailing, 91(2), 198-216.

Cocco, H., & Demoulin, N. (2022). Omnichannel customer experience: Drivers and outcomes. Journal of Retailing and Consumer Services, 67, Artigo 102970.

Creswell, J. W. (2014). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (4ª ed.). Artmed.

De, D. H., & Khoa, B. T. (2026). How customer experience drives repurchase intention in omnichannel retailing: The moderating role of prior omnichannel shopping experience. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 12(2), Artigo 100795.

Ferreira, L. C., & Marques, V. O. (2023). O impacto do omnichannel na decisão de compra (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação). Universidade Estadual de Goiás, Luziânia.

Gasparin, I., & Slongo, L. A. (2023). Omnichannel as a consumer-based marketing strategy. Revista de Administração Contemporânea, 27(4), Artigo e220327.

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.

Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 46(6/7), 562-583.

Lima, O. P. de, Maduro, M. R., Correira Filho, W. L., Araújo, P. C. D. de, Simonetti, G. R., & Amorim, A. S. (2025). Inovação no varejo: o omnichannel como estratégia de inovação em vendas. Revista de Gestão e Secretariado, 16(2), 1-20.

Malhotra, N. K. (2012). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (6ª ed.). Bookman.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure, and process. The Academy of Management Review, 3(3), 546-562.
Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. S. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. Journal of Service Research, 9(2), 95-112.
Radomska, J., Kawa, A., Hajdas, M., Klimas, P., & Silva, S. C. (2025). Unveiling retail omnichannel challenges: developing an omnichannel obstacles scale. International Journal of Retail & Distribution Management, 53(13), 1-20.
Rigby, D. (2011). The future of shopping. Harvard Business Review, 89(12), 65-76.
Roosta, S., Sadjadi, S. J., & Makui, A. (2026). A dynamic multi-objective optimization framework for omnichannel retailing integrating customer loyalty, channel coordination, and reinforcement learning. Knowledge-Based Systems, 334, Artigo 115171.
Scharf, E. R., & Schwingel, M. G. (2013). Métodos estatísticos para análise de dados perceptivos em marketing. Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, 14(1), 45-60.
Shah, M. M., Syed, A. A., & Azeez, F. A. (2026). Evaluation of omnichannel customer experience drivers across retail sectors using an expert-based FAHP-TOPSIS framework. Strategic Business Research, 2, Artigo 100212.
Silva Filho, A. M. da. (2025). Desenvolvimento de uma escala teórica multidimensional da interface logística e marketing para avaliação de estratégias omnichannel (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.
Teixeira, F. L. de C., & Pereira, Y. de L. A. (2026). Estratégia omnichannel no varejo de Belém do Pará: integração de canais e percepção dos consumidores (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação). Universidade Federal do Pará, Belém.
Tulebayeva, N. T., Kozhamkulova, Z. T., & Dirsehan, T. (2026). The role of channel integration quality in shaping consumer behavior in omnichannel and multi-channel retail. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 12(1), Artigo 100721.
Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil: Resgate Histórico e Tendências. ReMark - Revista Brasileira de Marketing, 17(3), 429-443.
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.
Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25(2), 139-153.
Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2-22.