

PROPOSIÇÃO PARA O GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS IMPACTADA PELA MUDANÇA DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA ESTRATÉGIA OMNICHANNEL

PROPOSITION FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IMPACTED BY CHANGING CONSUMER BEHAVIOR IN THE OMNICHANNEL STRATEGY

Guilherme Juliani de Carvalho ¹

Declaração:

Esse artigo foi publicado no Anais do 10º ENCONTRO SENAC DE CONHECIMENTO INTEGRADO. E, de acordo com as regras do Encontro, não há qualquer restrição para submissão dele para qualquer revista científica.

Informado pelo próprio autor em 24 de outubro de 2023.

Resumo:

O comportamento do consumidor tem sido objeto de estudo na área de gestão há muitos anos, especificamente com o objetivo de entender as mudanças no complexo processo de compra em que as pessoas se inserem e as variáveis que impactam neste processo, como por exemplo o risco percebido.) Diante destas mudanças surge a estratégia *omnichannel*, que é uma abordagem multicanais para vendas. Neste contexto, este ensaio objetiva relacionar como o comportamento do consumidor influencia a cadeia de suprimento da estratégia *omnichannel* sob a lente da Teoria da Visão Relacional de Redes. Para tanto foi feita uma revisão teórica dos estudos de comportamento do consumidor, *omnichannel*, visão relacional das redes, e ao final, elaborada uma proposição seguindo as diretrizes expostas por Quivy e Campenhoudt (1998). Esse estudo foi baseado em revisão da literatura e propôs a formação de um modelo conceitual com o levantamento de uma proposição acerca do tema. Este estudo por meio da proposição de um modelo conceitual procura contribuir para a literatura de comportamento de consumo, estratégia *omnichannel*, cadeia de suprimentos e visão relacional, além de fornecer uma base teórica para pesquisas empíricas que possibilitem a aplicação da teoria pelas organizações.

Palavras – chave: Comportamento do consumidor, visão relacional, *omnichannel*, cadeia de suprimentos.

Abstract:

Consumer behavior has been the subject of study in the management field for many years, specifically with the aim of understanding changes in the complex purchasing process in which people participate and the variables that impact this process, such as the perceived risk.) Faced with these changes, the omnichannel strategy emerges, which is a multichannel approach to sales. In this context, this essay aims to relate how consumer behavior influences the supply chain of the omnichannel strategy under the lens of the Relational Network View Theory. To this end, a theoretical review of consumer behavior studies, omnichannel, relational vision of networks was carried out, and in the end, a proposition was prepared following the guidelines set out by Quivy and Campenhoudt (1998). This study was based on a literature review and proposed the formation of a

¹. Graduado, mestre e doutorando em Administração. Professor e coordenador de curso de graduação na Universidade Paulista – UNIP.

conceptual model by raising a proposition on the topic. This study, through the proposition of a conceptual model, seeks to contribute to the literature on consumer behavior, omnichannel strategy, supply chain and relational vision, in addition to providing bases for empirical research that enables the application of the theory by organizations.

Keywords: *Consumer behavior, relational vision, omnichannel, supply chain.*

INTRODUÇÃO

O comportamento do consumidor tem sido objeto de estudo das mais diferentes áreas de gestão ao longo dos anos, com destaque para os últimos 50 anos (PEIGHAMBARI, SATTARI, KORDESTANI e OGHAZI, 2016). A literatura aponta que o interesse por esta área transcende diversas décadas e apresenta uma literatura extensa, visto que o comportamento do consumo varia de acordo com as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas (ARNDT, 1986; BATTALIO *et. al.*; HOWARD e SHETH, 1968; SALOMÃO, 2013; HAWKINS e MONTHRSBAUGH, 2009).

É fato que estas mudanças alteram o comportamento do consumidor que por sua vez impacta em toda a rotina organizacional que necessita entender como seu público-alvo se comporta para suprir seus desejos e necessidades da forma mais adequada possível. E um dos pontos que sofre mais impacto deste comportamento é o sistema de distribuição de bens e serviços (PEIGHAMBARI, SATTARI, KORDESTANI e OGHAZI, 2016). Neste cenário de processos de distribuição surge, muito recentemente, o conceito de varejo *omnichannel*, adequando o acesso do consumidor as suas necessidades de consumo.

O *omnichannel* é um conceito emergente para o varejo objetivando atender a natureza mutável dos consumidores que buscam alterar seu processo de consumo entre as lojas físicas e virtuais, além do crescente uso de dispositivos digitais para compras, o que faz com que os varejistas busquem uma integração total e sincrônica entre os canais envolvidos (SEKHON, YALLEY, ROY e SHERGILL, 2016).

Para condução desta pesquisa foi utilizada a Visão Relacional das Redes. Publicado em 1998, no *Academy of Management Review*, o artigo de Jeffrey Dyer e Harbir Singh traz uma proposição acerca da Visão Relacional, Intitulado “A Visão Relacional: Estratégia Cooperativa e Fontes de Vantagem Competitiva

Interorganizacional”, o artigo oferece uma visão que sugere que os recursos críticos de uma empresa podem não estar somente nas fronteiras da própria empresa, mas podem sim estar ligados a recursos e rotinas compartilhados com outras empresas. Também, argumenta que uma importantíssima unidade de análise para entendimento de vantagem competitiva é a relação entre empresas.

O propósito desta pesquisa é responder o seguinte problema: como os pilares (a) investimentos em ativos específicos para o relacionamento; b) troca substancial de conhecimento e aprendizagem; c) combinação de recursos ou competências raras, mas complementares, d) menores custos de transação dentro da rede em comparação com as cadeias concorrentes) da Visão Relacional de Redes podem contribuir para melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos em estratégia *omnichannel*? Para tanto foi feita uma revisão teórica dos estudos de comportamento do consumidor, *omnichannel*, visão relacional das redes, e ao final, elaborada uma proposição seguindo as diretrizes expostas por Quivy e Campenhoudt (1998).

1. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Estudar o comportamento do consumidor e sua relação com as redes organizacionais é cada vez mais importante para as estratégias organizacionais. O estudo do comportamento do consumidor pode fornecer aos profissionais de gestão o conhecimento necessário para desenvolver estratégias eficazes que motivam as pessoas a comprar bens e serviços (SOLOMON, 2005).

Antes de meados do século XX, as empresas estavam focadas em promover os seus produtos analisando a relação entre oferta e demanda, e desprezando o comportamento individual de seus clientes. Nestas ações estavam o investimento massivo em propagandas em diferentes meios de comunicação e ações promocionais que motivavam o consumidor. Neste período as estratégias organizacionais estavam menos focadas na satisfação e mais focadas no lucro.

Solomon (2005) aponta que foi apenas no início da década de 1950 que as estratégias voltadas aos consumidores passaram a examinar detalhes específicos de quem eram seus clientes e o que eles precisavam e desejavam, intensificando-se, então, os estudos acerca do comportamento do consumidor.

A teoria do comportamento do consumidor é o estudo de como as pessoas tomam decisões ao comprar, ajudando empresas e profissionais de marketing a capitalizar esses comportamentos ao prever como e quando um consumidor fará uma compra. As teorias do comportamento do consumidor são uma extensão natural das teorias do comportamento humano. Embora nenhuma teoria seja unificadora, cada uma delas fornece uma peça única do quebra-cabeça para entender os processos psicológicos das pessoas e seus padrões de consumo (BRAY, 2008).

2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E IMPACTOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

No passado, os consumidores geralmente não tinham influência na cadeia de suprimentos, porque não sabiam nada sobre ela. Um consumidor que encomendou um par de sapatos não teria ideia de onde esses sapatos foram feitos, quem os fez, em que condições ou quando esperar a entrega. Agora que os consumidores têm acesso imediato a informações sobre todos esses tópicos, eles ganharam uma influência sem precedentes sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos (ANANTAJAVA *et al.*, 2007).

Atualmente os consumidores desempenham um papel importante na criação da cadeia de abastecimento. O consumidor é a figura chave na cadeia de abastecimento e suas necessidades e opiniões afetarão as decisões do fornecedor. Empresas estão mudando a forma como operam, tudo por causa dos clientes que atendem (ANANTAJAVA *et al.*, 2007).

O gerenciamento da cadeia de suprimentos antes girava em torno de garantir que a empresa tivesse os suprimentos corretos para fabricar e entregar um produto, dentro do tempo esperado. No entanto, muita coisa mudou ao longo dos anos nesta indústria global com a chegada de novos modelos de consumo. Os consumidores estão rapidamente se tornando uma grande influência no mundo da gestão da cadeia de suprimentos.

Os consumidores agora podem acessar as informações com muito mais rapidez em relação à entrega, com a opção de rastreamento do pedido. Os ciclos de pedidos mudaram drasticamente ao longo dos anos e há uma expectativa maior nas cadeias de suprimentos da empresa de que os pedidos sejam embalados e despachados em tempo

hábil. As empresas que usam métodos lentos ou imprecisos para o processamento de pedidos podem perder vendas, receitas e clientes em potencial (BASK, HALME, KALLIO e KUULA, 2013).

O que isso significa para as empresas é que elas devem considerar sua concorrência de forma mais completa. Os consumidores desejam produtos da maneira mais oportuna e eficiente possível. As empresas que oferecem prazos de entrega de 2 a 3 dias são geralmente preferidas em relação às que têm prazos de entrega maiores (BASK, HALME, KALLIO e KUULA, 2013).

Devem ser feitas parcerias com fornecedores confiáveis para que o estoque seja entregue no prazo e a empresa não perca clientes. O envio à lojas próximas, em vez de depósitos, pode se tornar uma opção para que os consumidores recebam seus itens da maneira mais eficiente em termos de tempo (BASK, HALME, KALLIO e KUULA, 2013). Alguns varejistas já começaram a explorar essa opção, oferecendo aos clientes a oportunidade de fazer pedidos pela internet e retirar na loja mais próxima, criando múltiplas frentes de contato com o consumidor: o *omnichannel*.

3. OMNICHANNEL

O varejo *omnichannel* (ou comércio *omnichannel*) é uma abordagem multicanal para vendas que se concentra em fornecer uma experiência perfeita ao cliente, esteja o cliente comprando online em um dispositivo móvel, laptop ou em uma loja física. *Omnichannel* é uma tendência do varejo que se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. O *omnichannel* integra lojas físicas, virtuais e compradores. Dessa maneira, pode explorar todas as possibilidades de interação. O surgimento do varejo *omnichannel* revolucionou a maneira tradicional de como o comércio opera, consequentemente trouxe mudanças fundamentais nas expectativas dos consumidores e nos processos de tomada de decisão (MISHRA, SINGH e KOLES, 2021).

De acordo com a *Harvard Business Review* (2019), 73% de todos os clientes usam vários canais durante sua jornada de compra. Somente quando o cliente reúne o máximo de informações possível de uma variedade de fontes para apoiar sua decisão de compra, ele decidirá comprar de um varejista. As operações *omnichannel* se concentram em toda

a experiência do cliente - não nas experiências individuais do cliente em diferentes canais (JUANEDA-AYENSA; MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016).

Uma estratégia *omnichannel* é uma forma de varejo que, ao permitir uma interação real, permite que os clientes comprem nos canais em qualquer lugar e a qualquer hora, proporcionando-lhes uma experiência de compra única, completa e contínua que quebra as barreiras entre os canais. A teoria do consumidor é o estudo de como as pessoas decidem gastar seu dinheiro com base em suas preferências individuais e restrições orçamentárias. Um ramo da microeconomia, a teoria do consumidor mostra como os indivíduos fazem escolhas, dependendo de quanta renda eles têm disponível para gastar e dos preços dos bens e serviços.

Devido ao uso crescente de novas tecnologias no varejo, os hábitos e expectativas de compra dos consumidores também estão mudando. Surgiu um novo consumidor com vários dispositivos e várias telas, que está mais bem informado e exige marcas *omnichannel*. Os clientes esperam um serviço ou experiência consistente, uniforme e integrado, independentemente do canal que usam; eles estão dispostos a alternar perfeitamente entre os canais - loja tradicional, online e móvel - dependendo de suas preferências, sua situação atual, a hora do dia ou a categoria do produto (JUANEDA-AYENSA; MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016). O *omnishopper* já não acessa o canal, mas está sempre nele ou em vários ao mesmo tempo, graças às possibilidades que a tecnologia e a mobilidade oferecem. Esses novos compradores desejam usar seu próprio dispositivo para realizar pesquisas, comparar produtos, pedir conselhos ou buscar alternativas mais baratas durante sua jornada de compras para aproveitar os benefícios oferecidos por cada canal. Além disso, os consumidores *omnichannel* acreditam que sabem mais sobre uma compra do que os vendedores e se percebem como tendo mais controle sobre o processo de vendas (RIPPÉ *et al.*, 2015).

4. O COMPORTAMENTO DE CONSUMO OMINICHANNEL A LUZ DA VISÃO RELACIONAL DAS REDES

A Visão Relacional propõe que recursos que residam na interface do relacionamento entre empresas, criados e possuídos de forma compartilhada, também podem ter esses efeitos, de centralização no processo do consumidor. Dada a emergência

e crescente importância da visão baseada em recursos, a proposta da visão relacional teve um grande apelo para estudiosos do relacionamento entre empresas que até então ficavam restritos a outras abordagens teóricas dominantes que focalizavam a minimização de custos. De certa forma, a nova visão teórica permitiu esse avanço ao explicar a criação de valor e, nesse contexto, fazer uma conexão entre os relacionamentos e a vantagem competitiva das firmas neles envolvidas (TESCARI e BRITO, 2018). A ênfase no valor criado também se constitui em uma abordagem consistente para a gestão de transações relacionais imbricadas na economia compartilhada, as quais não são diretamente monetizadas. Assim, o valor torna-se uma variável relevante frente à abordagem tradicional baseada em desempenho (AZEVEDO, 2017).

O relacionamento com outras firmas, combinado com recursos próprios, traz rendas maiores do que o resultado individual. Nessa abordagem, os autores TESCARI e BRITO, 2018; DYER, SINGH e HESTERLY, 2018) identificam quatro recursos interorganizacionais (recursos relacionais) que são fontes dessas rendas relacionais: especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional (TESCARI e BRITO, 2018; DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

A plataforma de consumo no modelo *omnichannel* é um fenômeno econômico que depende de arranjos institucionais que incluem diversos agentes econômicos e processos, como empresas, consumidores, transportadoras e tecnologia. Desta maneira, no comércio *omnichannel* é necessário entender como se dá a institucionalização e qual o comportamento dos indivíduos que estão envolvidos neste processo, dado que um dos principais objetivos do institucionalismo econômico (as instituições têm papel constitutivo e transformador dos indivíduos e da sociedade) é coordenar as ações dos indivíduos para buscar reduzir os custos de transação e, assim, promover o equilíbrio econômico e crescimento desejados.

A ideia de adoção da estratégia *omnichannel* está pautada, principalmente, na geração de benefícios mútuos ao longo do desenvolvimento de relacionamentos entre comprador-fornecedor constitui um diferencial para as partes e pode ser entendida como uma parcela do valor criado no relacionamento, a qual se configura como vantagem competitiva para as firmas, assim como diz a teoria da visão relacional de redes.

Durante o relacionamento, as empresas podem se dedicar a atividades conjuntas ou individuais que modificam o valor total criado, aumentando a disposição a pagar do comprador ou reduzindo os custos do fornecedor. A visão relacional (teoria relacional) afirma que relacionamentos devem ser analisados para entender competitividade e recursos, há ganhos que só podem ser obtidos por meio de relacionamentos interorganizacionais (AZEVEDO, 2017).

Assim a estratégia *omnichannel* pode ser entendida a luz da Visão Relacional das Redes (VRR) pode ser entendida sob a perspectiva de duas vertentes: da organização e do consumidor. A visão da organização está pautada em redução de custos de transação, no alcance logístico, na criação de valor (YER, SINGH e HESTERLY, 2018). Um aspecto relevante desta teoria na estratégia *omnichannel* é a governança relacional. A governança relacional é pautada pela busca por uma estrutura e por mecanismos que minimizem os custos de transação, levando as firmas a adotarem iniciativas que resultem em criação de valor, como investimento em ativos específicos e compartilhamento de conhecimento e de recursos complementares. Quanto ao aspecto discutido do compartilhamento de ativos, devemos destacar a exigência de conhecimento e tecnologia para a implementação da estratégia *omnichannel*.

Por sua vez, do ponto de vista do consumidor, esta teoria pode mostrar a redução do preço ao consumidor, do acesso aos múltiplos canais de consumo e aumento da percepção de valor através da relação entre as organizações envolvidas no processo.

5. PROPOSIÇÃO DE MODELO CONCEITUAL

A visão relacional se destaca em relação às outras teorias sobre vantagem competitiva, porque ultrapassa as fronteiras da empresa em seu contexto individual ao considerar os arranjos empresariais como uma forma para a geração de rendas relacionais e, conseqüentemente, vantagens competitivas (TESCARI e BRITO, 2018). Desta maneira os principais conceitos que compõe a teoria são: criação de valor, redes organizacionais, recursos, alianças, interdependência, recursos e capacidades complementares, ativos específicos de relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento e governança eficaz (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

A visão relacional sugere que os mecanismos informais, baseados em confiança, comprometimento e reputação, são mais efetivos na medida em que podem reduzir custos de barganha, monitoramento, controle e ajustes e não dependem do tempo e da limitação do contrato. O nível de interdependência de recursos nas alianças determina a rapidez com que as alianças podem atingir seu potencial de criação de valor e a rapidez com que provavelmente se dissolvem (AZEVEDO, 2017). Visto de forma dinâmica, fatores que muitas vezes levam a uma maior criação de valor como confiança informal, laços repetidos, ativos personalizados também podem levar à diminuição do desempenho da aliança. Da mesma forma, as empresas que se envolvem em alianças (laços) repetidas com a mesma empresa devem colher maiores benefícios dessas alianças devido à maior confiança e coordenação aprimorada devido aos investimentos em ativos específicos de relação e rotinas de compartilhamento de conhecimento (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

Existem quatro formas de ganhos relacionais: a) investimentos em ativos específicos para o relacionamento; b) troca substancial de conhecimento e aprendizagem; c) combinação de recursos ou competências raras, mas complementares, com criação conjunta de produtos, serviços ou tecnologias exclusivas; d) menores custos de transação dentro da rede em comparação com as cadeias concorrentes, em função de mecanismos mais eficazes de governança.

A criação de valor entre empresas organizadas em díades ou redes pode ser entendida mediante a geração de rendas relacionais, provenientes da exploração de sinergias e desenvolvimento de atividades conjuntas. As empresas entram em relações colaborativas, porque estas são capazes de criar um valor superior em relação a formas organizacionais alternativas, proporcionando combinações potencialmente sinérgicas de recursos e capacidades complementares (TESCARI e BRITO, 2018).

Estas combinações visam entender a relação entre recursos complementares, ativos específicos de relação, rotinas de compartilhamento de conhecimento e governança eficaz como fontes de criação de valor. A percepção de que outra empresa possui recursos complementares é o que motiva uma empresa a iniciar um relacionamento de aliança. Assim, os recursos complementares como impulsionadores da cooperação normalmente precedem os outros três determinantes da criação de valor no estágio de formação da aliança (DYER, SINGH e HESTERLY, 2018).

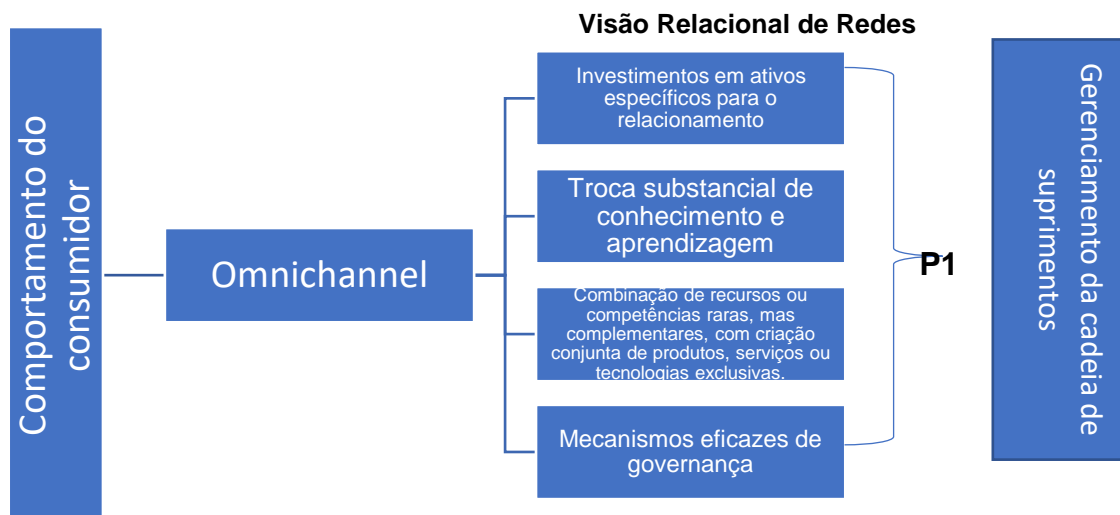
A visão relacional tem origem na visão baseada em recursos, que tem contribuição no campo da vantagem competitiva através da firma como unidade de análise (AZEVEDO, 2017). De acordo com a VBR as organizações que são capazes de acumular recursos e capacidades que são raras, valiosas, não substituíveis e dificilmente imitáveis terão vantagem competitiva sobre outras organizações. Assim, a heterogeneidade das organizações é condição crítica para atingimento de performance superior. Entretanto, a VBR não explica como organizações obtêm vantagem competitiva em ambientes conectados, onde as organizações mantêm frequentes e múltiplas relações colaborativas com parceiros.

As teorias sobre estratégia partiram de análises da indústria ou análises em nível da firma. A visão relacional (teoria relacional) afirma que relacionamentos devem ser analisados para entender competitividade e recursos e desta forma só há ganhos que só podem ser obtidos por meio de relacionamentos interorganizacionais.

E assim pode-se propor a seguinte preposição:

P1: a forma como os consumidores se comporta durante o consumo *omnichannel* impacta a cadeia de suprimentos e para isso a organização pode pautar-se nos princípios da visão relacional para gerenciar sua estrutura de distribuição (figura 1).

Figura 1: Proposição conceitual de como o comportamento do consumidor *omnichannel*



Fonte: Carvalho (2023)

- Investimentos em ativos específicos para o relacionamento: O relacionamento baseado em parcerias entre organizações pode obter ganhos para relação a partir da especificidade de ativos, de duas formas. Em primeiro lugar, ao formarem alianças, as empresas desenvolvem arranjos de governança eficazes ao longo do tempo, baseados em confiança, que reduzem o oportunismo e permitem o investimento em ativos específicos. Essa atuação conjunta permite a diminuição de custos na cadeia, aumenta a diferenciação do produto, reduz defeitos e melhora o tempo do ciclo de produção e entrega (DYER; 1997; DYER; SINGH, 1998).
- Troca substancial de conhecimento e aprendizagem: Ocorre pelo intercâmbio e a assimilação de informação e de *know how*. As empresas obtêm melhor desempenho quando são capazes de absorver o conhecimento de seus parceiros, por meio da integração de rotinas, de procedimentos e da coordenação do conhecimento individual e organizacional, sendo incentivadas a adoção da transparência e de trocas constantes. Tal interação permite que esforços sejam economizados, o que resulta em custos menores de coordenação entre os elos (neste caso os múltiplos canais do *omnichannel*) (DYER; 1997; DYER; SINGH, 1998).
- Combinação de recursos ou competências raras, mas complementares, com criação conjunta de produtos, serviços ou tecnologias exclusivas: as alianças e parcerias proporcionam o uso combinado de recursos, resultando em um ganho maior em conjunto. É importante ressaltar que os recursos individuais não são valiosos, raros ou difíceis de imitar, mas a sinergia resultante de seu uso comum proporciona maior retorno, visto que em conjunto, são difíceis de imitar ou substituir, e produzem resultado diferenciado e superior (DYER; 1997; DYER; SINGH, 1998).
- Mecanismos eficazes de governança: Para se proteger do oportunismo, as empresas adotam salvaguardas que podem ser formais, como medidas financeiras ou contratuais, ou informais. A visão relacional sugere que os mecanismos informais, baseados em confiança, comprometimento e reputação, são mais efetivos na medida em que podem reduzir custos de

barganha, monitoramento, controle, ajustes e não dependem do tempo e da limitação do contrato (DYER; 1997; DYER; SINGH, 1998).

O modelo teórico apresentado ilustra as proposições estabelecidas neste ensaio teórico para relacionar a percepção do risco no comportamento do consumidor e como o comportamento, impactado pela percepção do risco, afeta a estratégia de *omnichannel*. Esta figura representa os principais construtos discutidos neste ensaio (*omnichannel* e comportamento do consumidor), e a teoria que norteia a discussão (Risco percebido) com os respectivos componentes que integram a teoria (risco físico, risco financeiro, risco psicológico, risco funcional, risco social e risco de tempo).

Considera-se, portanto, que a principal contribuição desse modelo teórico perpassa pela possibilidade de identificação de quais componentes do risco percebido podem ter maior ou menor influência no comportamento do consumidor, influenciando, por consequência a estratégia *omnichannel*. Do ponto de vista metodológico, a construção deste modelo conceitual seguiu as diretrizes expostas por Quivy e Campenhoudt (1998, p. 123).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio buscou estabelecer a relação entre os pilares da Visão Relacional de Redes podem contribuir para melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos em estratégia *omnichannel*. Para tanto foi realizada uma revisão bibliográfica dos conceitos envolvidos na pesquisa e ao final estabelecida uma proposição de utilização dos pilares da Visão Relacional das redes para gerenciamento dos impactos na cadeia de suprimentos.

Na base da gestão da cadeia de suprimentos estão a confiança, o comprometimento e um mecanismo eficaz de governança. A confiança entre parceiros atua como mecanismo de salvaguarda informal que incentiva mecanismos eficazes de governança híbrida, investimentos conjuntos em ativos específicos e compartilhamento de conhecimento e informação. O uso dos pilares da teoria da Visão relacional contribui para um ambiente de cooperação e bem-estar organizacional de longo prazo, resultando em arranjos que minimizam a utilização de recursos e tempo, favorece o máximo de eficiência ao mesmo tempo que influencia a comunicação entre seus membros, com

compartilhamento mútuo de informações necessárias para o correto planejamento e controle das operações na cadeia de suprimentos.

A relação destacada nesta pesquisa pode contribuir para o avanço teórico das pesquisas não apenas do comportamento do consumidor, mas também, como a Visão Relacional de Redes pode ser utilizada para o gerenciamento das organizações. Neste estudo em específico a Visão Relacional das Redes deu suporte para o gerenciamento dos impactos do comportamento de consumo *omnichannel* na cadeia de suprimentos, mas deve-se ressaltar que é um estudo teórico, sem ainda, aplicação prática, e que o entendimento da estrutura conceitual possibilitará estudos mais amplos.

Esta pesquisa limita-se pela ausência de estudo de caso ou levantamentos de campo e ainda, pode-se aprofundar mais na discussão acerca da concepção e implementação do *omnichannel* a partir de uma perspectiva da visão relacional de redes. Para continuidade dos estudos fica a sugestão de estudos empíricos e mais aprofundados sobre como cada um dos pilares da visão relacional (Compartilhamento de ativos, troca de conhecimento e aprendizagem, Combinação de recursos ou competências raras, mas complementares e Mecanismos eficazes de governança) pode contribuir para o gerenciamento da cadeia de suprimentos em uma estratégia *omnichannel*.

REFERÊNCIAS

ANANTAJAVA, Samuel, et al. Consumer Behavior, Supply Chain Management and Customer Satisfaction: An Investigative Study in Small and Medium Enterprises. **In: International Seminar on Industrial Engineering and Management Menara Peninsula**, Jakarta, August 29-30, 2007.

AZEVEDO, Ana. Proposições para análise da criação de valor em redes: um ensaio à luz da Visão Relacional. **In: XX SEMEAD Seminários em Administração**; novembro de 2017.

BASK, A., HALME, M., KALLIO, M. and KUULA, M. Consumer preferences for sustainability and their impact on supply chain management: The case of mobile phones, **In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 43 No. 5/6, pp. 380-406, 2013.

BRAY, J. P. *Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models*. **IN: Bournemouth University Research Online**, 2008.

DYER, JH; SINGH; H, HESTERLY, WS. **The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture**. *Strat Mgmt J.* 2018; 39: 3140– 3162.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. **IN: KUPFER, David. HASENCLEVER, David (org.)**. Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. São Paulo: Campus, 2002.

HARRISON, Jeffrey S.; FREEMAN, R. Edward; ABREU, Mônica Cavalcanti Sá de. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo , v. 17, n. 55, p. 858-869, Apr. 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922015000200858&lng=en&nrm=iso>

HENNART, Jean-François Hennar. Transaction Cost Theory and International Business. **In: Journal of Retailing**, Volume 86, Issue 3, 2010, Pages 257-269.

JUANEDA-AYENSA Emma; MOSQUERA, Ana; SIERRA MURILLO Yolanda. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. **In: Frontiers in Psychology**, vol. 7, 2016. DOI=10.3389/fpsyg.2016.01117.

MISHRA, R; SINGH, RK; KOLES, B. Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. **In: Int J Consum Stud**. 2021; 45: 147-174. <<https://doi.org/10.1111/ijcs.12617>>.

MITCHELL, Ronald K., et al. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **In: The Academy of Management Review**, vol. 22, no. 4, 1997, pp. 853–886. *JSTOR*, www.jstor.org/stable/259247.

PEIGHAMBARI, K; SATTARI, S; KORDESTANI, A; OGHAZI, P. Consumer Behavior Research: A Synthesis of the Recent Literature. **In: SAGE Open**. April 2016. doi:10.1177/2158244016645638.

PIAIA, T. C. Instituições, Organizações e Mudança Institucional: análises e perspectivas. **In: Justiça do Direito (UPF)**, v. 27, p. 257-274, 2013.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais: trajectos**. 2 ed. São Paulo: Gradativa, 1998. Pág: 123. Tradução de João Marques, Maria Mendes e Maria Carvalho.

Quivy, Raymond; Campenhoudt Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais: trajectos**. 2 ed. São Paulo: Gradativa, 1998. Pág: 123. Tradução de João Marques, Maria Mendes e Maria Carvalho.

RIPPÉ, C. B., Weisfeld-Spolter, S., Yurova, Y., and Sussan, F. (2015). Is there a global multichannel consumer? **Int. Mark. Rev.** 32, 329–349. doi: 10.1108/IMR-10-2013-0225

SEKHON, Harjit; YALLEY, Andrews Agya; ROY, Sanjit Kumar e SHERGILL, Gurvinder Singh. A cross-country study of service productivity. **In: The Service Industries Journal**, Volume 36, 2016 - Issue 5-6, Published Online: 19 apr 2016.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Traduzido por L. B. Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

TERCARI, Fábio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **In: Rev. bras. gest. neg.** 20 (03) • Jul-Sep 2018