



INVESTIGAÇÃO EM OMNICHANNEL: O QUE TEM SIDO DISCUTIDO SOBRE O TEMA DESDE 2011  
– ENTENDENDO A ATUAL POSIÇÃO DA PESQUISA

**OMNICHANNEL RESEARCH: WHAT HAS BEEN DISCUSSED ON THE TOPIC SINCE 2011 –  
UNDERSTANDING THE CURRENT POSITION OF RESEARCH**

Guilherme Juliani de Carvalho<sup>1</sup>

**Informações do Artigo**

**Histórico:**

Recebido em 15/08/2022

Recebido revisado 20/08/2022

Aceito em 30/10/2022

Publicado em 20/11/2022

**Palavras-chave:**

Omnichannel; Operações de Varejo; Integração de Canais; Gerenciamento Omnichannel; múltiplos Canais.

**Keywords:**

Omnichannel; Retail Operations; Channel Integration; Omnichannel Management; Multiple channels.

**RESUMO**

A estratégia *omnichannel* tem se mostrado como uma forte estratégia para fazer a integração dos diferentes canais do negócio, prezando pela melhoria na qualidade do atendimento e dos serviços ou produtos que a empresa oferece, a fim de melhorar a imagem de marca e cativar mais clientes. Neste contexto os objetivos desta revisão são: (i) elaborar uma linha do tempo sistemática sobre as publicações ao longo dos dez anos da existência do *omnichannel* mapeando o foco das pesquisas; (ii) destacar as mais recentes discussões sobre *omnichannel* e (iii) identificar a lacuna das pesquisas na relação entre *omnichannel* e consumidores (iv) sugerir caminhos para pesquisas futuras. Para tanto foi desenvolvida uma análise sistemática com identificação dos artigos mais citados na base de dados Scopus considerando as palavras-chave ‘omnichannel’, ‘*omnichannel retail*’ e ‘*omnichannel retailing*’. Entre os resultados nota-se um crescimento significativo das publicações sobre o tema nos últimos três anos e a maioria dos estudos são de origem estadunidense. Este trabalho identifica a evolução da discussão do assunto ao longo dos anos e aponta como estudos mais recentes a experiência positiva do consumidor e a tomada de decisão em estratégia *omnichannel*. Entre os resultados levantados percebe-se que a literatura sobre *omnichannel* ainda é muito esporádica, dispersa e fragmentada entre *Journals*, autores e linhas de pesquisa. Encontra-se, também, uma exaustiva literatura sobre a integração e gestão dos canais utilizados pelas organizações. Porém, conclui-se, também, que existe uma lacuna na literatura que estude a visão a partir dos consumidores de forma mais aprofundada, destacando a percepção dos riscos envolvidos no consumo *omnichannel*.

**ABSTRACT**

The omnichannel strategy has proven to be a strong strategy to integrate the different business channels, focusing on improving the quality of service and the services or products that the company offers, in order to improve the brand image and captivate more customers. In this context, the objectives of this review are: (i) to develop a systematic timeline of publications over the ten years of omnichannel existence, mapping the focus of research; (ii) highlight the most recent discussions on omnichannel and (iii) identify the research gap in the relationship between omnichannel and consumers (iv) suggest paths for

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Paulista - UNIP



future research. Therefore, a systematic analysis was developed with the identification of the most cited articles in the Scopus database, considering the keywords 'omnichannel', 'omnichannel retail' and 'omnichannel retailing'. Among the results, there has been a significant growth in publications on the subject in the last three years and most of the studies are of American origin. This work identifies the evolution of the discussion of the subject over the years and points out as more recent studies the positive consumer experience and decision making in omnichannel strategy. Among the results obtained, it is clear that the literature on omnichannel is still very sporadic, dispersed and fragmented among Journals, authors and lines of research. There is also an exhaustive literature on the integration and management of the channels used by organizations. However, it is also concluded that there is a gap in the literature that studies the view from consumers in more depth, highlighting the perception of the risks involved in omnichannel consumption.

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2011, Darrell Rigby em seu estudo pioneiro '*The Future of the shopping*', já mostrava que o varejo tradicional passava por disjunções ocasionadas pela digitalização do comércio. E diante as mudanças nas formas de consumo, um novo perfil de consumidor foram surgindo, caracterizado por um comportamento mais exigente, curioso e multifacetado. O termo *omnichannel* surgiu nos EUA, quando os varejistas americanos perceberam que apenas 12% dos consumidores americanos tinham planos de realizar a maior parte do processo das suas compras inteiramente em uma loja física (JUANEDA-AYENSA, MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016).

O *omnichannel*, desde então, ultrapassou sua designação como palavra da moda e um estudo da *Omnisend*, realizado em 2019, descobriu que as organizações que adotaram o *omnichannel* tiveram uma taxa de engajamento dos consumidores de 18,96%, enquanto o canal único teve uma taxa de engajamento de apenas 5,4% (OMNISEND, 2020). Esta mesma pesquisa mostrou que os profissionais de marketing que usam três ou mais canais em suas campanhas de marketing obtiveram uma taxa de retenção de clientes 90% maior e taxas de engajamento e compra 250% maiores.

Grant (2019) em seus estudos em uma grande rede varejista brasileira mostrou que a adoção do *omnichannel* fez as vendas da empresa crescer 241% no digital e 51% nas lojas físicas entre 2015 e 2018, respectivamente.

De volta a pesquisa da *Omnisend* (2020) os dados mostraram que os clientes que se envolvem com uma experiência *omnichannel* gastam 13% mais em suas compras. Essa correlação entre maior engajamento e consumo *omnichannel* pode ser atribuída ao aumento das expectativas do cliente, já que 90% dos clientes esperam que suas interações sejam consistentes em todos os canais.

Uma pesquisa da *Riverbed Retail Digital Trends* (2019), com 3 mil consumidores nos Estados Unidos, Austrália e Alemanha, apontou que 89% dos consumidores concordam que ter uma experiência de compra digital positiva é tão importante para sua fidelidade a um varejista quanto seus preços (ABG SUNDAL COLLIER, 2019).

A correta compreensão da influência da estratégia *omnichannel* nas ações dos consumidores é de importância, uma vez que a principal mudança na adoção da estratégia *omnichannel* é o foco no consumidor, e entendê-lo nesta fase é o primeiro passo. Assim, a utilização de estratégias de *omnichannel* é um assunto atual e de grande relevância, mas ainda pouco estudado (MIRSCH, LEHER e JUNG, 2016), considerando que a estratégia *omnichannel* deve ser adaptada para que as marcas atendam às preferências e fidelidade do consumidor, diminuindo suas incertezas e desconfianças nesta modalidade de consumo (LAZARIS e VRECHOPOULOS, 2014).

Ao passo que o *omnichannel* vai ganhando espaço no varejo se faz cada vez mais necessário entender os impactos e desafios para que as empresas adotem a estratégia, visto que à medida que novos canais vão surgindo, possibilitando maior contato entre empresas e consumidores, a jornada de compra do consumidor é impactada e gerenciar isto torna-se um desafio para os varejistas (NGUYEN, MCCLELLAND e THUAN, 2022).

Já para as organizações, o grande impacto da estratégia *omnichannel* para é, justamente, colocar o cliente como centro da estratégia, proporcionando uma experiência de consumo positiva e unificada em todos os canais (GAO e HUANG, 2021).

Tendo então, se passado dez anos, desde os primeiros registros da estratégia *omnichannel*, apesar de diversos estudos publicados sobre o assunto, nenhum estudo apresentou ainda uma evolução histórica do tema e poucos deram ênfase em como os pesquisadores investigam o *omnichannel*.

Neste cenário está revisão sistemática busca responder aos seguintes problemas de pesquisa:

- a) Qual o foco de investigação os pesquisadores têm adotado sobre a estratégia *omnichannel*?
- b) Qual o estado da arte da discussão de *omnichannel*?
- c) Qual o foco tem sido dado ao consumidor nas pesquisas sobre *omnichannel*?

Assim, os objetivos desta revisão são: (i) elaborar uma linha do tempo sistemática sobre as publicações ao longo dos dez anos da existência do *omnichannel* mapeando o foco das pesquisas; (ii) destacar as mais recentes discussões sobre *omnichannel* e (iii) identificar a lacuna das pesquisas na relação entre *omnichannel* e consumidores (iv) sugerir caminhos para pesquisas futuras.

Para atingir estes objetivos foi realizado um estudo sistemático de estudos publicados em periódicos científicos revisados por pares, na base de dados Scopus, identificando os artigos com mais citações e os principais autores e periódicos, em cada ano desde 2013, ano de primeiro registro de um artigo sobre o assunto na base de dados. O estudo sistemático têm o potencial de introduzir um processo de revisão sistemático, transparente e reproduzível e, assim, melhorar a qualidade das revisões (ZUPIC, 2015).

Em primeiro momento este estudo apresentará o método de pesquisa utilizado e a escolha dos artigos analisados, seguido pelos resultados e inferências da pesquisa e por fim, apresentando um histórico de evolução e pontos principais da discussão do *omnichannel*. A última parte do artigo consiste nas conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 MÉTODO DE PESQUISA

Para realização desta pesquisa foram obtidos estudos na base de dados Scopus. Scopus está entre os maiores bancos de dados, com uma ampla base global de revistas científicas, garantindo que apenas os dados da mais alta qualidade sejam indexados por meio de seleção e reavaliação rigorosa de conteúdo por um Conselho Consultivo e Seleção de Conteúdo independente (BAAS, SCHOTTEN, PLUME, COTE e KARIMI, 2020).

O Scopus indexa muitos elementos diferentes de publicações científicas, obtidos de editores externos, como título da publicação, resumo, palavras-chave, nomes de autores e afiliações vinculadas, referências e número de citações (BERKVENS, 2012).

Para iniciar a pesquisa na base Scopus foi utilizada a seguinte palavra-chave ‘*omnichannel*’ em título, palavras-chave e resumo. Esta pesquisa resultou em 582 artigos (a). Em seguida, foram selecionados apenas os artigos, resultando em 375 publicações. O terceiro passo foi a seleção de artigos publicados apenas em língua inglesa, o que apresentou 361 trabalhos (b). A partir destes resultados foram limitados os estudos que tivessem as seguintes palavras-chave ‘*omnichannel*’, ‘*omnichannel retail*’ e ‘*omnichannel retailing*’, e então 155 artigos foram elencados na plataforma (c). Por fim, foram selecionados os artigos da área de pesquisa ‘*Business, Management and Accounting*’ que classificou 120 artigos (d). O último filtro foi a exclusão dos artigos 2022 in press, finalizando em 116 trabalhos (e). Posteriormente foram feitas associações entre as palavras-chave escolhidas na etapa (c) desta metodologia e resultou em 33 artigos (f). A escolha final dos artigos se deu pelos artigos mais citados de cada ano de 2013 a 2021 com o cruzamento das três palavras-chaves aqui elencadas, que não repetissem o foco de investigação, finalizando em 23 artigos (g). O ano de partida (2013) é o primeiro ano com registro sobre o tema na base Scopus.

Desta forma os critérios de seleção dos 23 artigos utilizados nesta pesquisa foram feitos de acordo com a figura I:

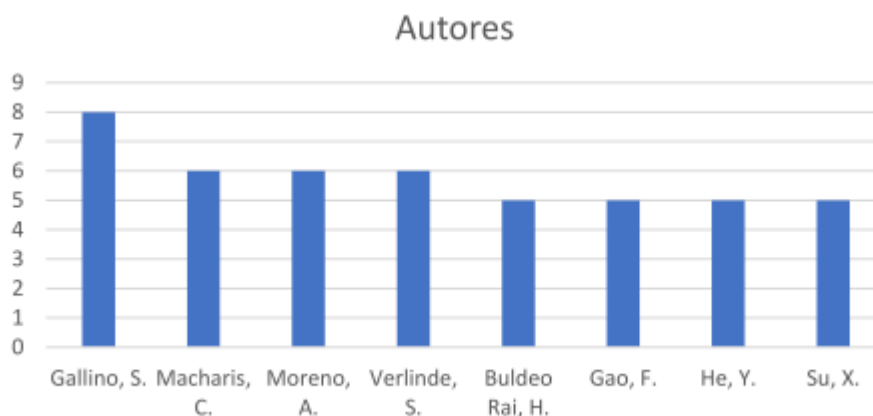


**Figura I:** Critérios para seleção dos artigos na base Scopus

Foram escolhidos: a) dois artigos de 2013, b) dois artigos de 2014, c) um artigo de 2015, c) dois artigos de 2016, d) três artigos de 2017, e) três artigos de 2018, f) três artigos de 2019, g) cinco artigos de 2020 e h) dois artigos de 2021.

### 3 DADOS LEVANTADOS

Uma pesquisa inicial da palavra *omnichannel* na base Scopus resultou em 574 artigos, sendo os autores com maior número de publicações: Santiago Gallino (6), Cathy Macharis (6), Antonio Moreno (6), Sara Verlinde (6), Heleen Buldeo Rai (5), Fei Gao (5), Yi He (5) e Xuanming Su (5) (Gráfico I).



**Gráfico I:** Autores com mais publicações

Percebe-se, porém, que estes não são, necessariamente, os autores mais citados, e não existe uma rede de pesquisa e publicação entre eles, o que demonstra que as publicações sobre *omnichannel* ainda são bem dispersas entre os pesquisadores.

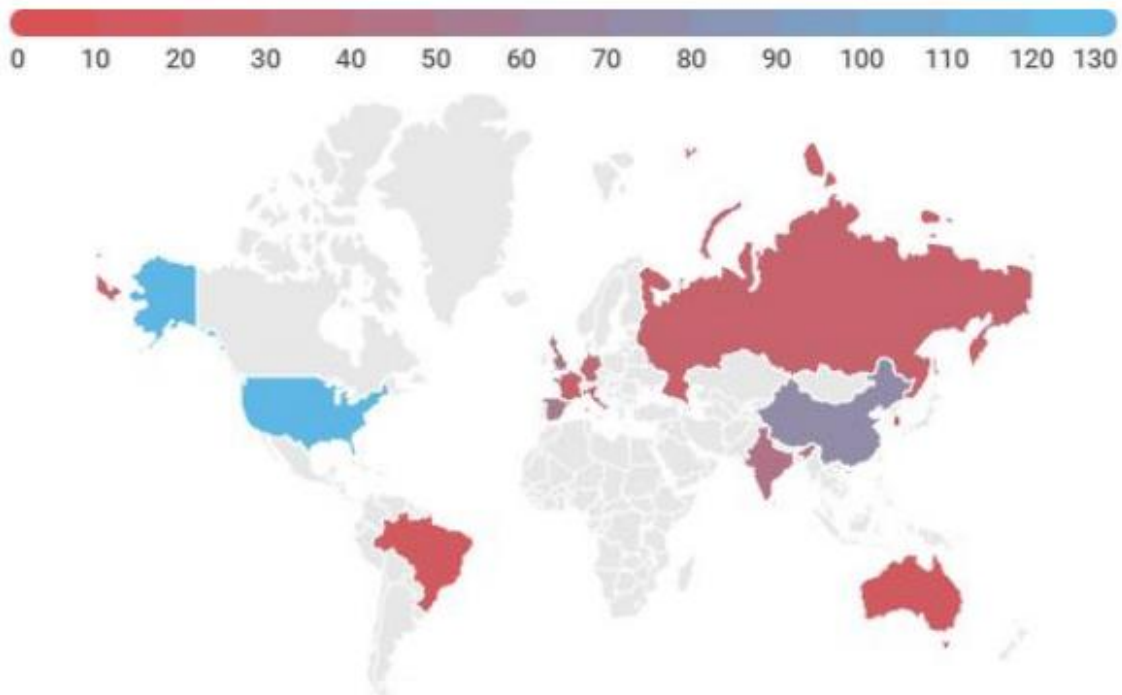
Quando classificados por número de citações os artigos que aparecem em primeiro lugar são: Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu e Mohammad S. Rahman (385), Wojciech Piotrowicz e Richard Cuthbertson (289), Dennis Herhausen, Jochen Binder, Marcus Schoegel e Andreas Herrmann (275), Fei Gao e Xuanming Su (221) e David R. Bell, Santiago Gallino e Antonio Moreno (202).

Os anos 2018, 2019, 2020 e 2021 registram os maiores números de publicação sobre o assunto, principalmente 2020 e 2021, cuja hipótese de interesse dos investigadores pelo assunto pode ter sido a pandemia do coronavírus. Quando pesquisado na plataforma Scopus a palavra-chave '*omnichannel*' um crescimento de 415% foi notado em relação aos anos anteriores (2013-2017) (Gráfico II).



**Gráfico II:** Evolução das publicações na base de dados Scopus

Os *Journals* com maior número de publicações sobre omnichannel encontrados na busca foram: *Journal Of Retailing And Consumer Services* (23), *International Journal Of Retail And Distribution Management* (21), *Apparel* (15), *Lecture Notes In Computer Science Including Subseries Lecture Notes In Artificial Intelligence And Lecture Notes In Bioinformatics* (15) e *Springer Series In Supply Chain Management* (12). Já os países com maior concentração de publicações são Estados Unidos (137), China (69), Espanha (49) e Índia (40) (Figura II).



**Figura II:** Mapa de distribuição dos países com maior número de publicações

Quando aplicados os filtros apresentados no capítulo de Métodos de pesquisa deste estudo, as informações obtidas no Scopus foram:

- *Journals* com maior número de publicações pertinentes a pesquisa: *International Journal Of Retail And Distribution Management*, *Journal Of Retailing And Consumer Services*, *International Journal of Production Economics*.

- Os autores com maior número de publicações pertinentes a pesquisa: Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Mohammad S. Rahman, Wojciech Piotrowicz, Richard Cuthbertson, David R. Bell, Santiago Gallino, Antonio Moreno, Dennis Herhausen, Jochen Binder, Marcus Schoegel e Andreas Herrmann.

- Os artigos mais citados pertinentes a pesquisa: Piotrowicz, W., Cuthbertson, R., Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., Herrmann, A. Ailawadi, K.L. e Farris, P.W.

- Os países com mais citações pertinentes a pesquisa: Estados Unidos, Espanha e China. Com as exclusões dos artigos que não eram de interesse para esta pesquisa é apresentado, no quadro I, os artigos selecionados (Quadro I):

Ano	Autor (es)	Artigo	Journal	Foco	Resultado	Citações Scopus
2013	Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu e Mohammad S. Rahman	Competing in the Age of Omnichannel Retailing	MIT Sloan Management Review	As distinções entre varejo físico e online	A necessidade de integração entre os ambientes on e off line, mas não fazem um aprofundamento no assunto.	385
2013	Kunal Mankodiya, Rolando Martins, Jonathan Francis, Elmer Garduno, Rajeev Gandhi e Priya Narasimhan	Interactive shopping experience through immersive store environments	Lecture Notes in Computer Science	A competição entre lojas físicas e virtuais	Apenas o uso das tecnologias não representava uma inovação disruptiva, era necessário ambientes de loja imersivos.	14
2014	Wojciech Piotrowicz e Richard Cuthbertson	Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing	International Journal of Electronic Commerce	Integração dos canais na estratégia omnichannel	A necessidade de integração de canais, o impacto das tecnologias móveis, o papel crescente das mídias sociais, a mudança do papel das lojas físicas, a necessidade de responder aos diversos requisitos dos clientes.	289
2014	David R. Bell, Santiago Gallino e Antonio Moreno	How to win in an omnichannel world	MIT Sloan Management Review	Integração da comunicação nos canais omnichannel	Varejistas de todos os tipos devem reexaminar suas estratégias de entrega de informações e produtos aos clientes.	202
2015	Dennis Herhausen, Jochen Binder, Marcus Schoegel e Andreas Herrmann.	Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration	Journal of Retailing	Examinar o impacto da integração de canais online – offline, definida como a integração de acesso e conhecimento sobre o canal offline em um canal online.	A integração entre os canais on line off line leva a uma vantagem competitiva e sinergias de canal.	275
2016	Emma Juaneda-Ayensa, Ana Mosquera e Yolanda Sierra Murillo	Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention	Frontiers in Psychology	Comportamento do consumidor omnichannel	A estratégia omnichannel deve ser centrada no cliente e na experiência de compra do cliente, com o objetivo de oferecer ao comprador uma experiência holística	129
2016	Tobias Mirsch, Christiane Lehrer e Reinhard Jung	Channel integration towards omnichannel management: A literature review	Pacific Asia Conference on Information Systems	Levantamento da visão de diferentes autores e como a gestão omnichannel pode ser definida e diferenciada de outros conceitos de gestão de diversos canais e quais os status quo da pesquisa omnichannel	Existe uma dificuldade latente de como obter uma imagem organizacional perfeita de canais totalmente integrados em um ambiente omnichannel.	39

2017	Fei Gao e Xuanming Su	Online and Offline Information for Omnichannel Retailing	Manufacturing & Service Operations Management	As estratégias de comunicação em omnichannel	Showrooms físicos permitem que os consumidores conheçam as avaliações a qualquer momento em que visitarem a loja.	135
2017	Kusum L. Ailawadi e Paul W. Farris	Managing Multi- and Omnichannel Distribution: Metrics and Research Directions	Journal of Retailing	As métricas envolvidas na estratégia omnichannel	Métricas que são relevantes para cada elemento da estrutura.	163
2017	Abeer A. Mahrous e Abeer A. Mahrous	Achieving Superior Customer Experience: An Investigation of Multichannel Choices in the Travel and Tourism Industry of an Emerging Market	Journal of Travel Research	Jornada de experiência do cliente interconectado com base em uma compreensão do comportamento multicanal	Variáveis psicográficas e algumas variáveis demográficas distinguem entre as categorias de compradores multicanal.	22
2018	Xiao-Liang Shen, Yang-Jun Li, Yongqiang Sun e Nan Wang	Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience	Decision Support Systems	Integração entre vendas online e espaços físicos	A incerteza, a atratividade e os custos de troca de varejistas são diminuídos quando existe o showroom.	102
2018	David R Bell, Santiago Gallino e Antônio Moreno	Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits	Management Science	Criação de locais físicos onde os clientes podem ver e experimentar os produtos	Os showrooms aumentam a demanda geral e também no canal online, bem como podem gerar demandas para os outros canais, atraindo clientes que, em média, têm um custo de serviço mais alto, melhora a eficiência operacional geral, aumentando a conversão em um canal	164
2019	Yang Li, Hefu Liu, Feng Yang, Eric T.K. Lim, Jie Mein Goh, Matthew K. O. Lee	Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs	Decision Support Systems	Integração dos canais e a experiência de uso destes canais.	A qualidade da integração dos canais afeta significativamente a experiência de compra.	86
2019	Zach W.Y.Lee, Tommy K.H.Chan, Alain Yee-Loon Chong e Dimple R.Thadanic	Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality	Industrial Marketing Management	Engajamento do cliente no contexto do varejo omnichannel.	As dimensões da qualidade da integração do canal influenciaram positivamente o engajamento do cliente, o que por sua vez levou ao 'boca a boca' positivo e à intenção de recompra, o que impacta positivamente a competitividade.	65
2019	Burcu Adivar, Işık Özge Yumurtacı Hüseyinoğlu e Martin Christopher	A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains	Journal of Retailing and Consumer Services	Análise comparativa de cadeias de suprimentos de varejo convencionais versus omnichannel	As lojas físicas são um componente crítico da estratégia omnichannel para muitos varejistas.	37

2019	Shaofu Du, Li Wang e Li Hu	Omnichannel management with consumer disappointment aversion	International Journal of Production Economics	Gestão omnichannel e desapontamento do consumidor	A implementação de um showroom físico com boa relação custo-benefício expande o mercado, diminuindo o risco de decepção e melhora o lucro.	34
2020	Si Shi, Yi Wang, Xuanzhu Chen e Qian Zhang	Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach	International Journal of Information Management	A experiência do consumidor omnichannel e sua relação com o risco percebido impactam na intenção de compra	A compatibilidade percebida e o risco percebido mediam a experiência omnichannel e a intenção de compra.	52
2020	Ya-Jun Cai e Chris K.Y. Lo	Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda	International Journal of Production Economics	Revisão sistemática sobre impacto da tecnologia no omnichannel	Propuseram um modelo de gestão unificada de todos os elementos envolvidos na estratégia omnichannel.	37
2020	Taufique Hossain; Shahriar Akter; Uraiporn Kattiyapornpong e Yogesh Kumar Dwivedi	Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing	Industrial Marketing Management	Fatores que influenciam a qualidade da integração dos canais.	A intenção de compra omnichannel é influenciada pela qualidade da integração dos canais.	37
2020	Leela Nageswaran, Soo-Haeng Cho e Alan Andrew Scheller-Wolf	Consumer return policies in omnichannel operations	Management Science	As políticas de devolução em um varejista omnichannel	Uma empresa omnichannel deve ser cautelosa tanto em tornar o processo de devolução mais conveniente quanto em melhorar a acessibilidade às suas lojas	23
2020	DeLong Jin, Ozgun Caliskan-Demirag, Frank Y. Chen e Min Huang	Omnichannel retailers' return policy strategies in the presence of competition	International Journal of Production Economics	As políticas de retorno entre canais podem ser ferramentas competitivas, enquanto as vendas no varejo online continuam a crescer e as taxas de retorno dessas vendas permanecem altas	A adoção da política de devolução na loja física a partir e uma compra on line pode ser mantida em equilíbrio se os varejistas forem suficientemente diferenciados e quando puderem recuperar valores de resgate significativamente maiores de itens devolvidos na loja do que aqueles retornados online.	22
2021	Ruchi Mishra, Rajesh Kumar Singh e Bernadett Koles	Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda	International Journal of Consumer Studies	O estado da arte sobre omnichannel	A relação entre o varejo omnichannel e a tomada de decisão do consumidor, com atenção específica à motivação, atitude e comportamento do consumidor em relação ao varejo omnichannel.	37
2021	T. Cui, A. Ghose, Hanna Halaburda, Raghuram Iyengar, K. Pauwels, S. Sriram, Catherine Tucker, S. Venkataraman	Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research	Journal of Marketing	O gerenciamento integrado de dados no omnichannel, o papel do marketing e a proteção de dados nos múltiplos canais.	O uso das máquinas que aprendem (machine learns) no gerenciamento de dados e aplicação do mix de marketing	17

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Rigby (2011) mostrou que a inovação disruptiva requer uma equipe separada com autonomia, um conjunto distinto de talentos, diferentes bases de conhecimento e disposição para assumir riscos. A integração de ideias inovadoras com o negócio básico, por outro lado, requer colaboração, compromisso e planejamento detalhado. Entende-se que as inovações nos canais de marketing e distribuição precisam agregar valor ao consumidor, que nasceu no ambiente tecnológico e que é ávido por informações.

Após a publicação do estudo de Rigby nota-se o primeiro registro na base de dados Scopus sobre *Omnichannel* no ano de 2013. Neste ano foram identificados seis artigos publicados sobre o assunto, e após filtros de exclusão utilizou-se nesta revisão apenas dois.

O artigo mais citado de 2013 é o estudo de Brynjolfsson, Hu e Rahman em que os autores apontam as mudanças que o mercado de varejo estava enfrentando nos últimos dois anos desde a publicação dos estudos de Rigby. Neste estudo os autores já apontam para a necessidade de o varejo se reinventar de modo a proporcionar experiências aos consumidores e focar apenas em transações e entregas. O artigo cita como exemplo o aumento de conteúdo virtual acessíveis por computadores e smartphones nos espaços físicos para romper barreiras do consumo físico e virtual, e neste ponto afirma que era fundamental que os varejistas e seus parceiros da cadeia de suprimentos em outros setores repensem suas estratégias competitivas. Um destaque desta pesquisa é o foco em investigar competição entre os mercados online e offline e como as ferramentas habilitadas para TI possibilitaram às empresas tirar proveito de ambos os canais.

Os autores citam a necessidade de integração entre os ambientes on e off line, mas não fazem um aprofundamento no assunto (BRYNJOLFSSON, HU e RAHMAN, 2013). Corroborando as investigações de Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) destaca-se o artigo de Mankodiya et al. (2013). O estudo trouxe a discussão do *omnichannel* a partir da competição entre o comércio eletrônico e as lojas físicas. Os autores defenderam que o setor de varejo tradicional buscava novas oportunidades para aprimorar a experiência de compra por meio de tecnologias, e o uso destas tecnologias no processo de consumo é que Mankodiya et. al (2013) chamou de *omnichannel*. Para atrair mais compradores por meio de soluções baseadas em tecnologia os varejistas lançaram mão de sites, aplicativos móveis e outros canais, mas perceberam que apenas o uso destas tecnologias não representava uma inovação disruptiva (MANKODIYA et. al., 2013).

Estes autores (MANKODIVA et. al., 2013) afirmavam que compradores desejavam uma experiência de compra mais envolvente, conveniente, eficiente e informativa que oferecesse benefícios além das compras online. O foco deste estudo foi a disponibilização de ambientes imersivos que envolvessem virtualmente os indivíduos de tal forma que eles, psicologicamente, se percebem envolvidos por um ambiente que fornece estímulos visuais contínuos e sentem sua presença no ambiente remoto.

Em 2014 surgem os primeiros registros sobre integração dos canais na estratégia *omnichannel*. O artigo mais citado neste ano fala sobre a integração entre os canais e a ideia de que o consumidor se sentirá mais

seguro a consumir em canais *omnichannel* se a comunicação entre estes canais for integrada. Para os autores (PIOTROWICZ e CUTHBERTSON, 2014) a crescente implantação de novas tecnologias, como dispositivos móveis inteligentes e redes sociais, e a crescente importância das soluções tecnológicas nas lojas criam oportunidades e desafios para os varejistas.

Neste caminho de integração de canais surge o primeiro estudo sobre discutir sobre a compra online e retirada na loja. Para os autores (BELL, GALLINO e MORENO, 2014) além de ser uma tendência interessante em si mesma, a integração de canais online e offline oferece a oportunidade de estudar empiricamente questões que têm sido objeto de pesquisas teóricas em gestão de operações. Para chegar a estas conclusões eles pesquisaram o impacto da implementação do ‘compre online, retire na loja’ nas vendas da empresa e no comportamento do cliente no que constitui a primeira análise acadêmica dessa tendência emergente no varejo. Os resultados deste estudo mostraram que a implementação da integração entre os canais fornece um quase-experimento que dá um choque positivo à confiabilidade percebida das informações de estoque compartilhadas com os clientes.

Em 2015 Herhausen et. al (2015) buscaram examinar o impacto da integração de canais online – offline, definida como a integração de acesso e conhecimento sobre o canal offline e online. Eles discutiram como os varejistas podem criar uma vantagem competitiva com a integração de canais. Neste estudo os autores conceituaram um modelo teórico onde a qualidade do serviço percebida e o risco percebido da loja virtual medeiam o impacto da integração do *omnichannel* enquanto a experiência de compra dos clientes pela Internet modera o impacto da integração *omnichannel*. O resultado do estudo fornece evidências convergentes e mostra que a integração *omnichannel* leva a uma vantagem competitiva e sinergias de canal, minimizando a percepção de risco e aumento da qualidade percebida.

Assim, é possível perceber, que após quatro anos do surgimento dos primeiros estudos sobre *omnichannel* é que se confirmaram a necessidade e importância de integração dos canais adotados pelas organizações, bem como se iniciaram os estudos de como esta integração pode gerar alguma influência sobre o consumidor (PIOTROWICZ e CUTHBERTSON, 2014; BELL, GALLINO e MORENO, 2014; HERHAUSEN et. al, 2015). Mas deve ser destacado, que até então, os estudos apresentavam uma orientação da empresa para ao mercado, sem levar, efetivamente em consideração, a visão do consumidor.

Em 2016, Emma Juaneda-Ayensa, Ana Mosquera e Yolanda Sierra Murillo publicam um dos artigos mais citados sobre o comportamento do consumo em *omnichannel*. É um dos estudos pioneiros que associa a estratégia *omnichannel* e o comportamento do consumidor, com 128 citações na base de dados Scopus.

Os autores para entender o comportamento de consumo já trabalhavam com a definição de *omnichannel* como canal integrado, e confirmam) que uma estratégia *omnichannel* é uma forma de varejo que, ao permitir uma interação real, possibilita aos clientes fazerem compras nos canais em qualquer lugar e a qualquer momento, proporcionando-lhes uma experiência de compra única, completa e contínua que quebra as barreiras entre os canais (JUANEDA-AYSENSA, MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016).

Os resultados do estudo mostram que expectativa de esforço e expectativa de desempenho são fatores significativos na explicação da atitude e intenção de compra, com um efeito positivo na intenção comportamental (JUANEDA-AYSENSA, MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016).

Também, em 2016, quando os estudos seminais de Rigby (2011) sobre o *omnichannel* completavam 5 anos Mirsch, Lehrer e Jung publicaram a primeira revisão da literatura sobre o tema. O foco desta revisão foi sobre a gestão dos canais em estratégia *omnichannel*.

É fato que em 2016 todos os estudos da área já concordavam que uma estratégia *omnichannel* permite que os consumidores usem os canais de maneira contínua e intercambiável e experimentem os canais de maneira única, ou seja, já discutem os canais sendo trabalhados de maneira integrada e isso contrapõe os estudos iniciais sobre o assunto em que era estabelecida uma visão dicotômica, fazendo uma distinção clara entre canais online e offline. Os autores apresentam um dado bem relevante que diz que 86% dos clientes compram em vários canais e quero usar canais simultaneamente e 4% considerariam cancelar sua relação com uma empresa se não houver conteúdo personalizado disponível (MIRSCH, LEHRER e JUNG, 2016).

De acordo com os autores a gestão de diversos canais tem sido investigada em disciplinas como marketing, varejo e sistemas de informação, o que mostra que a estratégia *omnichannel* tem sido discutida por diferentes áreas das organizações, mostrando que abordagem *omnichannel* deve ser fortemente dependente da estratégia geral da empresa, do mercado e dos produtos (JUANEDA-AYSENSA, MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016; MIRSCH, LEHRER E JUNG, 2016).

Assim, os autores mostram que cinco anos após o surgimento do *omnichannel* não existia uma abordagem única estabelecida para as empresas gerenciarem sua estratégia *omnichannel*; a abordagem de gerenciamento de canal depende fortemente dos fatores de cada empresa, como indústria, produtos ou clientes e que até 2016 a perspectiva nas redes sociais raramente era considerada. E ainda, a revisão feita mostrou que a integração de canais é um obstáculo em muitas empresas (MIRSCH, LEHRER e JUNG, 2016).

Nas conclusões desta revisão os autores apontam que naquela época existia uma dificuldade latente de como obter uma imagem organizacional perfeita de canais totalmente integrados em um ambiente *omnichannel*. Um destaque a esta revisão está no foco das pesquisas publicadas em 2012 até 2015. Os problemas de pesquisa dos artigos estudados centravam-se na definição do que é *omnichannel*, na precificação em estratégia *omnichannel*, em canais de troca, em gestão, em integração de canais e transformação das organizações para implantação do *omnichannel*. Mas percebe-se que até o momento a visão dos estudos sobre *omnichannel* continuava centrada nas organizações, em uma via externa para o mercado, sem enaltecer a experiência do consumidor (MIRSCH, LEHRER e JUNG, 2016).

Em 2017 o foco das principais publicações retoma a discussão do *omnichannel* e os canais de gestão de canais online e offline, com foco a possibilidade de compra na internet e retirada na loja. Um dos principais estudos deste ano apresenta uma visão dos consumidores sobre o *omnichannel*, concluindo que os clientes fazem escolhas de canal estrategicamente. Para os autores o ponto de atenção no *omnichannel* é a integração

dos canais de modo que os consumidores tenham informações em tempo real sobre a disponibilidade de estoque e redução o custo incômodo de compras (GAO e SU, 2017).

No estudo publicado por Gao e Su surge a discussão sobre as estratégias de comunicação em *omnichannel*, como os varejistas podem fornecer informações online e offline para consumidores escolherem estrategicamente se desejam coletar informações online ou offline e se compram produtos online ou offline. Para desenvolver o estudo os autores discutiram a relação entre disponibilidade de estoque e as incertezas envolvidas no consumo e como a informação pode minimizar estes riscos (GAO e SU, 2017).

Enquanto outros autores discutiam a experiência de consumo e gestão de canais *omnichannel*, surgem um estudo pioneiro sobre as métricas aplicáveis a estratégia. Os autores (AILAWADI e FARRIS, 2017) discutem métricas em distribuição, estoque, velocidade de vendas, relação com fornecedores. Destaca-se destas métricas a importância de todos os elementos envolvidos em *omnichannel* estarem integrados para perfeito funcionamento.

Neste período identificou-se, também, a primeira publicação que discutia *omnichannel* aplicado a serviços: a adoção de múltiplos canais aos serviços turísticos e apresentam que as variáveis psicográficas (prazer de comprar, busca de conveniência, inovação do cliente, risco percebido, experiência na Internet, frequência de viagens e experiência no canal) e algumas variáveis demográficas (ou seja, idade e renda) é que irão distinguir as preferências do consumidor na hora da tomada de decisão do canal de compra (MAHROUS e HASSAN, 2017). Li et. al (2018) publicaram um artigo em que defendem que ao integrar diferentes canais paralelos, o serviço *omnichannel* oferece aos clientes uma experiência de compra em vários canais integrada, contínua e consistente. Neste estudo, os autores aprofundam na integração dos canais e a experiência de uso destes canais. Os autores apontam que a qualidade da integração dos canais afeta significativamente a experiência de compra (LI et. al, 2018).

Ainda discutindo a experiência do consumidor Bell, Gallino e Moreno (2018) fizeram um aprofundado estudo sobre a criação de showrooms como suporte para o atendimento online, e com isso concluíram que os showrooms aumentam a demanda geral e no canal online, bem como podem gerar demandas para os outros canais, e amplificam os benefícios operacionais ao lidar com os clientes que têm a necessidade mais intensa de ter contato com a loja física. Além disso, os autores mostram que a criação de espaços físicos na estratégia *omnichannel* fortalecem o reconhecimento da marca, e, também reconhecimento do canal (BELL, GALLINO E MORENO, 2018).

Outros autores (SHEN et. al., 2018) que, também, pesquisaram sobre a importância da agregação das vendas online com espaços físicos revelaram que a incerteza, a atratividade e os custos de troca de varejistas são diminuídos quando existe o showroom. Eles afirmam que a disponibilidade de espaços físicos e integração total entre os canais podem ajudar os varejistas a reter clientes, gerando confiança (SHEN et. al., 2018).

As publicações selecionadas de 2019 trazem a discussão um assunto antes não citado nos artigos anteriores: o *omnichannel* como estratégia de competitividade. Apesar de muitos varejistas terem optado pelo varejo *omnichannel* para se manterem competitivos, envolver os clientes em todos os canais se tornou um dos

maiores desafios que eles enfrentam. Este estudo mostrou que as dimensões da qualidade da integração do canal (incluindo a amplitude da escolha do canal do serviço, transparência da configuração do canal do serviço, consistência do conteúdo e consistência do processo) influenciaram positivamente o engajamento do cliente, o que por sua vez levou à ‘boca a boca’ positivo e à intenção de recompra, o que impacta positivamente a competitividade (LEE et. al., 2019).

Ainda na vertente competitividade Adivar, Hüseyinoğlu e Christopher (2019) fornecem uma análise comparativa de cadeias de suprimentos de varejo convencionais versus *omnichannel* e propuseram métricas de desempenho abrangentes categorizadas com relação a quatro dimensões competitivas (sustentabilidade, eficiência e eficácia, capacidade de resposta, flexibilidade) e sete perspectivas (clientes, operações, finanças, compartilhamento de informações e tecnologia da informação, transporte, meio ambiente).

Enfim, em 2019, entra na lista dos artigos mais citados a primeira pesquisa sobre a insatisfação do consumidor *omnichannel*. Os autores trazem para a discussão neste estudo a possível decepção por um resultado inesperado induzido por várias incertezas dos canais online e offline. Para os autores a implementação de um showroom físico com boa relação custo-benefício expande o mercado, diminuindo o risco de decepção e melhora o lucro. A diminuição do risco de decepção é um fator de gestão do *omnichannel* visando manter/aumentar a competitividade (DU, WANG e HU, 2019).

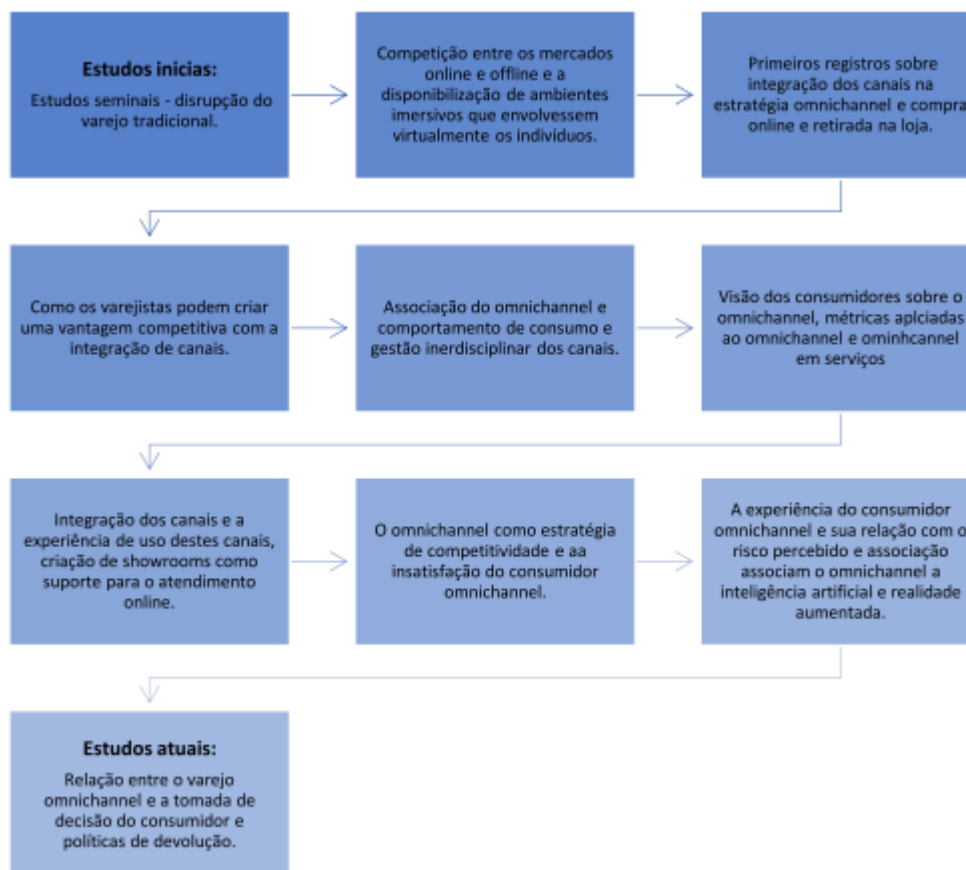
As publicações de 2020 começam a aprofundar, mais, em como os clientes se relacionam com a estratégia *omnichannel*. Shi et al. (2020) iniciam os seus estudos destacando o quanto o fenômeno do *omnichannel* tem ganhado atenção crescente tanto na academia quanto na indústria devido aos crescentes desafios para atender os clientes de forma eficaz. Nesta pesquisa os autores investigam como a experiência do consumidor *omnichannel* e sua relação com o risco percebido impactam na intenção de compra. Mas o estudo limita-se a investigar os antecedentes da percepção de riscos e não fornece caminhos para o gerenciamento destes riscos (SHI et al., 2020).

Cai e Lo (2020) em primeira mão associam o *omnichannel* a inteligência artificial e realidade aumentada. Nesta revisão sistemática ficou apontado que a literatura raramente examina os papéis de como as novas tecnologias desempenham na gestão *omnichannel*, e então propuseram um modelo de gestão unificada de todos os elementos envolvidos na estratégia *omnichannel* (CAI e LO, 2020). A gestão da integração dos canais volta ao foco dos pesquisadores (HOSSAIN et. al., 2020) e discute que embora muitas empresas tenham adotado estratégias *omnichannel*, ainda existe uma lacuna na compreensão dos fatores que influenciam a qualidade da integração em todos esses canais e influenciam o comportamento de consumo. A maior novidade nas publicações de 2020 foram as discussões sobre a política de devolução na estratégia *omnichannel* (NAGESWARN, CHO e SCHELLER-WOLF, 2020; JIN, CALISKAN-DEMIRAG, CHEN E HUANG, 2020). Os autores, em seus artigos, discutem a compra online e a devolução em loja física e o impacto desta política na satisfação e credibilidade do consumidor.

A partir de 2020, apesar do significativo aumento de publicações sobre o tema poucos estudos apresentam uma discussão de impacto sobre o omnichannel, e encontra-se uma saturação sobre o assunto. A literatura prevalente está focada em discutir, principalmente, a gestão e integração dos canais omnichannel.

Através de uma revisão sistemática buscou-se entender a relação entre o varejo *omnichannel* e a tomada de decisão do consumidor, com atenção específica à motivação, atitude e comportamento do consumidor em relação ao varejo *omnichannel* (MISHRA, SINGH e KOLES, 2021). Para entenderem a tomada de decisão os autores focam nos aspectos cognitivos, buscando entender as respostas do consumidor ao processo de tomada de decisão. Ao mesmo tempo, eles apontam que as lacunas de alguns estudos está em não abordar a tomada de decisão em relação à teoria, método e contexto de *omnichannel* (MISHRA, SINGH e KOLES, 2021). Seguem esta linha de pensamento Cui et. al. (2021) ao pesquisarem qual o papel do marketing, efetivamente, para a tomada de decisão do consumidor. Os autores preocupam-se em entender como o marketing deve agir na estratégia *omnichannel*, e não o gerenciamento dos canais.

Assim sendo, o que se discute, então sobre *omnichannel* até o momento? (Figura III):



**Figura III:** Linha evolutiva da discussão sobre *omnichannel*

Retomando as questões de pesquisa desta revisão, obtém-se:

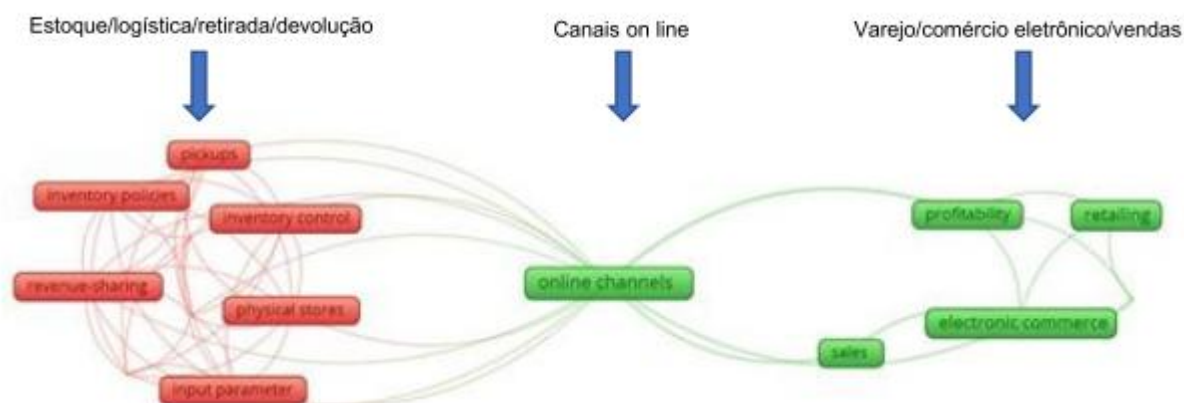
- (a) Qual o foco de investigação os pesquisadores têm adotado sobre a estratégia *omnichannel*? É possível perceber uma exaustiva literatura sobre a integração e gestão dos canais utilizados pelas organizações

(BRYNJOLFSSON, HU e RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ e CUTHBERTSON, 2014; HERHAUSEN et. al., 2015; MIRSCH, LEHRER e JUNG, 2016; SHEN et. al., 2018), bem como se discute com bastante amplitude a experiência e confiabilidade do consumidor em *omnichannel* (GALLINO e MORENO, 2014; JUANEDA-AYENSA, MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016; MAHROUS e HASSAN, 2017; LI et. al, 2018; SHEN et. al., 2018; LEE et. al., 2019; DU, WANG e HU, 2019; MISHRA, SINGH e KOLES, 2021), mas ao mesmo tempo, percebe-se uma prevalência da visão organizacional sobre esta experiência – o que a empresa pode fazer para otimizar a experiência -, não colocando em evidência a visão do cliente.

Ainda, nota-se alguns estudos de alguma forma, buscam relacionar o *omnichannel* a cadeia de suprimentos e logística (JIN, CALISKAN-DEMIRAG, CHEN E HUANG, 2020; NAGESWARN, CHO e SCHELLER-WOLF, 2020), porém, encontra-se pouca literatura *omnichannel* de outras perspectivas como realidade aumentada, inteligência artificial e percepção de riscos.

Os artigos mais recentes dissertam sobre políticas de devolução na compra *omnichannel*, bem como a tomada de decisão do consumidor pode ser influenciada pela via *omnichannel*. Metodologicamente, a predominância é por abordagens quantitativas.

- (b) Qual o estado da arte da discussão de *omnichannel*? Entende-se que, de acordo com os 10 artigos mais citados em 2021 – base Scopus, as palavras-chave que resumem o estado da arte sobre *omnichannel* são: tomada de decisão, canais on line, comércio eletrônico, tecnologias digitais, comportamento de consumo e políticas de devolução em *omnichannel* (figura III).



**Figura III:** Rede de palavras chaves, geradas pelo VOSviewer retiradas das 10 publicações com mais citações em 2021 na base Scopus

- (c) Qual o foco tem sido dado ao consumidor nas pesquisas sobre *omnichannel*? Tem-se discutido a estratégia *omnichannel* com foco no consumidor a partir de suas experiências e a confiabilidade atribuída aos canais, principalmente, quando há total integração entre os canais físicos e virtuais (GALLINO e MORENO, 2014; JUANEDA-AYENSA, MOSQUERA e SIERRA MURILLO, 2016;

MAHROUS e HASSAN, 2017; LI et. al, 2018; SHEN et. al., 2018; LEE et. al., 2019; MISHRA, SINGH e KOLES, 2021). Outro estudo que aponta o consumidor como centro do *omnichannel* é a pesquisa de Du, Wang e Hu (2019) que discute a gestão dos canais *omnichannel* e desapontamento do consumidor. A experiência do consumidor *omnichannel* e sua relação com o risco percebido impactam na intenção de compra, também, oram tema de estudo a partir dos estudos de Shi et. al. (2020). Ressalta-se, contudo, que a maior parte destes estudos partem de uma premissa organizacional, o que registra uma lacuna nos estudos sobre *omnichannel* a partir da visão dos consumidores.

Contudo, há de se destacar que na base Scopus foram encontrados oito artigos a serem publicados em 2022 sobre o tema em que emergem pesquisas sobre estímulos cognitivos e afetivos na intenção de compra *omnichannel* (LAZARIS, VRECHOPOULOS, SARANTOPOULOS e DOUKIDIS, 2022), experiência do consumidor ao mudar o canal no consumo *omnichannel* (NGUYEN, MCCLELLAND e THUAN, 2022) e o desenvolvimento de escalas para mensuração da experiência em *omnichannel* (CHANG e LI, 2022). Para estes estudos de 2022 foram lidos apenas os resumos e palavras-chave, vista indisponibilidade dos *full papers*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os questionamentos iniciais feitos neste estudo os objetivos desta revisão foram: (i) elaborar uma linha do tempo sistemática sobre as publicações ao longo dos dez anos da existência do *omnichannel* mapeando o foco das pesquisas; (ii) destacar as mais recentes discussões sobre *omnichannel* e (iii) identificar a lacuna das pesquisas na relação entre *omnichannel* e consumidores. Para tanto foi desenvolvida uma análise sistemática com identificação dos artigos mais citados na base de dados Scopus.

Através da análise dos 23 artigos mais citados nos últimos anos foi possível perceber que mais pesquisadores têm se interessado pelo *omnichannel* e um aumento, significativo, das publicações. Contudo, percebe-se que a literatura sobre *omnichannel* ainda é muito esporádica, dispersa e fragmentada entre Journals, autores e linhas de pesquisa. E isso tem tornado menos favorável que uma conclusão de quem são os autores ou os periódicos mais influentes da área, ou qual, a convergência, efetiva, dos estudos seja feita.

O material analisado comprova o que Rigby (2011) já discutia em seus estudos seminais: o consumidor *omnichannel* busca todos os benefícios possíveis da relação com as organizações e Rigby (2011) destacou que os consumidores querem as vantagens do digital e querem as vantagens das lojas físicas, como atendimento personalizado, a capacidade de tocar nos produtos e as compras como um evento e uma experiência.

Neste estudo foi apresentada uma linha do tempo, considerando os principais foco de estudos publicados desde 2013, e comprova-se que há uma exaustão do tema sobre experiência do consumidor (visão da empresa), integração e gestão de canais e impactos da adoção da estratégia *omnichannel* na competitividade organizacional.

Shi et al. (2020) apresentou um estudo sobre os riscos percebidos no consumo *omnichannel*, mas é fato, que na literatura existe uma lacuna a ser preenchida que é o mapeamento do perfil de consumidores *omnichannel*, através de abordagens qualitativas que capturem com mais profundidade o que é este risco percebido pelos consumidores e como ele impacta na tomada de decisão.

A principal contribuição desta revisão para a academia está em entender o atual estado da arte sobre *omnichannel*: qual a principal visão dos pesquisadores e o que falam sobre o assunto? Como a academia tem investigado o *omnichannel*? Onde a literatura pode ser ampliada para melhor compreensão do tema? E para a prática gerencial este estudo pode contribuir para um melhor entendimento da estratégia *omnichannel* e para que os gestores possam melhorar seu relacionamento com os consumidores através dos diferentes canais.

Reconhece-se que este artigo se limita por ter utilizado uma única base de dados (SCOPUS) que apresenta uma limitação de artigos indexados em outras bases de dados. Além disso, outra limitação deste estudo é a categorização e delineamento de uma evolução histórica do assunto com base na interpretação do autor. Além disso o filtro de palavras-chave nesta revisão limitou-se a conceituação e objetos de análise em *omnichannel*, não ampliando para outras áreas organizacionais como logística e estoque.

Assim, a literatura, pelo que se percebe através desta revisão, carece de um aprofundamento maior na visão e percepção dos consumidores, afinal: por que escolhem esta via de consumo? Como percebem e visualizam as estratégias *omnichannel*? Quais os riscos percebidos podem impactar em suas decisões de consumo?

Recomenda-se que estudos futuros trabalhem estas questões aqui levantadas, bem como faça utilização de outros bancos de dados mais extensos, associados, ou não, a base Scopus. Uma proposição de estudos aprofundados a serem desenvolvidos a partir desta revisão é como as dimensões da Teoria do Risco Percebido na estratégia *omnichannel* podem influenciar a tomada de decisão do consumidor, considerando a visão do consumidor.

#### **Declaração de conflito de interesse:**

Os autores declaram não haver conflito de interesse.

#### **Notas sobre os colaboradores**

**Dr. Guilherme Juliani de Carvalho** – Doutor em Administração pela Universidade Paulista – UNIP, Docente na Universidade Paulista – UNIP



**ORCID**

Dr. Guilherme Juliani de Carvalho - <https://orcid.org/0009-0007-6628-2273>

## REFERÊNCIAS

- ABG SUNDAL COLLIER. Riverbed Retail Digital Trends Survey. In: Equity Research – 2019.
- ADIVAR, Burcu; HÜSEYINOĞLU, Isik O. Y. e CHRISTOPHER, Martin. A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2019.
- AILAWADI, Kusum; FARRIS, Paul. Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*. 93, 2017.
- BASS, Jeroen; SCHOTTEN, Michiel; PLUME, Andrew; COTE, Grégoire e KARIMI, Reza. Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies* ; 1 (1): 377–386, 2020.
- BELL, David; GALLINO, Santiago e MORENO, Antonio. How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*. 56, 45, 2014.
- BELL, David; GALLINO, Santiago e MORENO, Antonio. Offline Showrooms in Omni-Channel Retail: Demand and Operational Benefits. *Management Science*. 64, 2018.
- BERKVEN, P. Scopus custom data documentation. 2012. Elsevier. Disponível em: [https://p.widencdn.net/mrbekb/Scopus\\_Custom\\_Data\\_Documentation\\_Version9](https://p.widencdn.net/mrbekb/Scopus_Custom_Data_Documentation_Version9), acesso em 01 de dezembro de 2021.
- BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu e RAHMAN, Mohammad. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. 54. 23-29, 2013.
- CAI, Ya-Jun e LO, Chris. Omni-channel Management in the New Retailing Era: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Production Economics*, 2020.
- CHANG, Ya Ping; LI, Jingwen. Seamless experience in the context of omnichannel shopping : scale development and empirical validation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 64, 2022.
- CUI, T.H.; GHOSE, A; HALABURDA, H.; IVENGAR, R.; Pauwels, K.H.; SRIRAM, S.; TUCKER, C., e VENKATARAMAN, S. Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. *Journal of Marketing*, 85, 103 – 120, 2020.
- DU, Shaofu; WANG, Li e HU, Li. Omnichannel management with consumer disappointment aversion. *International Journal of Production Economics*, 2019.
- GAO, Fei; SU, Xuanming. Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. *Manufacturing & Service Operations Management*, vol. 19, n. 1, 2017.
- Gao, Mengjia; HUANG, Lin. Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 63, 2021.
- GRANT, M. Estratégia omnichannel aumenta vendas em 241%. (2019). *Forbes*. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/04/estrategia-omnichannel-aumenta-vendas-em-241/> Acesso em 01 de dezembro de 2021.
- HERHAUSEN, Dennis; BINDER, Jochen; SCHOEGEL, Marcus e HERRMANN, Andreas. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration, *Journal of Retailing*, Elsevier, vol. 91(2), pages 309-325, 2015.

HOSSAIN, Taufique; AKTER, Shahriar; KATTIYAPORNPONG, Uraiporn e DWIVEDI, Yogesh.

Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. *Industrial Marketing Management*, v. 87, 2020.

JIN, Delong; CALISKAN-DEMIRAG, Ozgun; CHEN, Frank e HUANG, Min. Omni-channel retailers' return policy strategies in the presence of competition. *International Journal of Production Economics*, v.225, 2020.

JUANEDA-AYENSA Emma; MOSQUERA, ANA; SIERRA MURILLO Yolanda. Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*, vol. 7, 2016.

LAZARIS, Chris e VRECHOPOULOS, Adam. Human-Computer vs. Consumer-Store Interaction in a Multichannel Retail Environment: Some Multidisciplinary Research Directions, 2014.

LAZARIS, Chris, VRECHOPOULOS Adam, SARANTOPOULOS Panagiotis, DOUKIDIS, Georgios Additive omnichannel atmospheric cues: The mediating effects of cognitive and affective responses on purchase intention, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 64, 2022.

LEE, Z.W.; CHAN, T.K., CHONG, A.Y. e THADANI, D.R. Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 2019.

LI, Yang; LIU, Hefu; YANG, Feng; LIM, Eric; GOH, Jie e LEE, Matthew. Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 2018.

MAHROUS, Abeer e HASSAN, Salah. Achieving Superior Customer Experience: An Investigation of Multichannel Choices in the Travel and Tourism Industry of an Emerging Market. *Journal of Travel Research*. 56, 2016.

MANKODIYA, Kunal; MARTINS, Rolando; FRANCIS, Jonathan; GARDUNO, Elmer; GANDHI, Rajeev e NARASIMHAN, Priya. Interactive Shopping Experience through Immersive Store Environments. 8014. 372-382, 2013.

MIRSCH, Tobias; LEHRER, Christiane e JUNG, Reinhard. Channel Integration Towards omnichannel management: a literature review. *Pacific Asia Conference on Information Systems*, 2016.

MISHRA; R, SINGH, RK; KOLES, B. Consumer decision-making in omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *Int J Consum Stud*. 45: 147– 174, 2021.

NAGESWARAN, Leela; CHO, Soo-Haeng e SCHELLER-WOLF, Alan. Consumer Return Policies in Omnichannel Operations. *Management Science*, v.66, 2020.

NGUYEN Anh Thi Van, MCCLELLAND Robert, THUAN Nguyen Hoang. Exploring customer experience during channel switching in omnichannel retailing context: A qualitative assessment, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 64, 2022.

NGUYEN, Anh Thi Van; MCCLELLAND, Robert e THUAN, Nguyen Hoang. Exploring customer experience during channel switching in omnichannel retailing context: A qualitative assessment, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 64, 2022.

NOBERT, Beck e RYGL, David. 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, 2015.

OMNISEND. The 2020 Marketing Automation Statistics Report. Omnisend. Disponível em <https://www.omnisend.com/resources/reports/omnichannel-marketing-automation-statistics-2020/>, acesso em 01 de dezembro de 2021.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*. 18. 5-16, 2014.

RIGBY, Dayrrell. The Future of Shopping. In: *Harvard Business Review*. December 2011. p.64-76, 2011.

SHEN, Xiao-Liang; LI, Yang-Jun; SUN, Yongqiang e WANG, Nan. Channel Integration Quality, Perceived Fluency and Omnichannel Service Usage: The Moderating Roles of Internal and External Usage Experience. *Decision Support Systems*, 2018.

SHI, Si; WANG, Yi; CHEN, Xuanzhu e ZHANG, Qian. Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 2020.

ZUPIC, Čater T. Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*.;18(3):429-472, 2015.