



OMNICHANNEL: O QUE TEM SIDO ESTUDADO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS?

¹Lucas Santiago
²Mauro Vivaldini

RESUMO

Objetivo do estudo: o objetivo desse artigo é sistematizar as publicações sobre *omnichannel* em pequenas e médias empresas, e identificar os temas que estão sendo abordados nessa área, apontando características que ajudem na compreensão do que se está ou não estudando nesse tema.

Metodologia/abordagem: Para alcançar o objetivo, foi realizado uma análise bibliométrica, apontando os principais artigos, autores, os periódicos, metodologia e temática utilizada pelos artigos publicados.

Principais resultados: Foi identificado haver poucos estudos com o foco em *omnichannel* em pequenas e médias empresas. Destaque para as diversidades metodológicas dos estudos, além de ter sido identificado que a África do Sul é país que mais publicou sobre o tema.

Contribuições teóricas/metodológicas: Como contribuição, além de estruturar e organizar a visão das pesquisas a respeito dos estudos com o foco em *omnichannel* em pequenas e médias empresas, a pesquisa aponta possíveis gaps que podem ser melhor explorados.

Relevância/originalidade: O estudo aponta que há muitas oportunidades de pesquisa, há carência, por exemplo: estudos que apontem as dificuldades, para implementação de *omnichannel* em pequenas e médias empresas; abordagens que mapeiam os processos de atendimento e definam o que é necessário de estrutura operacional.

Palavras Chave: Omnichannel. Pequenas e médias empresas. SME. Revisão da literatura.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes
Organização Comitê Científico Double Blind Review pelo SEER/OJS
Received em 25.06.2023
Accepted em 27.08.2023
<https://doi.org/10.53946/rmr.v4i1.42>

¹ Universidade Paulista - UNIP, São Paulo, (Brasil). E-mail: lucassan85@hotmail.com

² Universidade Paulista - UNIP, São Paulo, (Brasil). E-mail: mauro.vivaldini@docente.unip.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-3342-4681>

OMNICHANNEL: WHAT HAS BEEN STUDIED IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES?

ABSTRACT

Object of analysis: The aim of this article is to systematize publications on omnichannel in small and medium-sized enterprises and identify the themes that have been addressed in this area, highlighting characteristics that contribute to the understanding of what has or has not been studied on this subject.

Methodology/Approach: To achieve this aim, a bibliometric analysis was conducted, identifying the key articles, authors, journals, the methodology, and subject matter used in the published articles.

Key Findings: It was identified that there are few studies focusing on omnichannel in small and medium-sized enterprises. Notably, there is diversity in the methodologies used in these studies, and it was found that South Africa is the country that has published the most on this topic.

Theoretical/Methodological Contributions: As a contribution, besides structuring and organizing the research landscape regarding studies focusing on omnichannel in small and medium-sized enterprises, the research highlights potential gaps that can be further explored.

Relevance/Originality: The study points out that there are many research opportunities, there is a lack, for example, of studies that identify the challenges in implementing omnichannel in small and medium-sized enterprises, as well as of approaches that map the customer service processes and define what operational structure is needed.

Keywords: Omnichannel. Small and medium-sized enterprises. SME. Literature review.

INTRODUÇÃO

O desafio de gerar experiência de compra hedônica tem despertado o interesse de pesquisadores e empresas em relação a operações de serviços de venda via *Multichannel*, comumente conhecida como *omnichannel*. A ampliação do acesso à internet, e a recente mudança do cotidiano da população ampliou os canais de contato entre empresas, clientes e consumidores (Castillo *et al.*, 2018). O *omnichannel* oferece aos clientes experiências de compras cruzadas, integrada, contínua e consistente (Gallino; *et al.*, 2017) entre o atendimento *offline* e o atendimento *online*.

Áreas de conhecimento como o *marketing*, tem observado a integração perfeita entre os canais para oferecer experiência de serviço consistente para os clientes, essa consistência tornou-se um dos aspectos cruciais do gerenciamento utilizando o *omnichannel* para as empresas nos últimos anos (Hossain *et al.*, 2020). Os caminhos são promissores para utilização dessa estratégia, apesar da ressalva de que é de difícil gerenciamento para os profissionais de *marketing* e fornecedores (Ailawadi e Farris, 2017). Apesar disso, e do fato que o relacionamento entre a empresa e o consumidor é repleto de desafios, esse método de serviço tem sido uma oportunidade para as empresas melhorarem seu atendimento (Steinhoff *et al.*, 2019). Especificamente no varejo, alguns estudos apontam soluções para implementação desse formato de atendimento, e o impacto dessa

integração de canais *online* e *offline* para as empresas (Herhausen *et al.*, 2015) e o reflexo no desempenho operacional (Akturk *et al.*, 2018). Da mesma forma, outros estudos abordam aspectos mais operacionais como as oportunidades advindas da integração com outros aplicativos digitais (Caro e Sadr, 2019), como também apontam os desafios, benefícios e malefícios da sua implementação (Gao e Su, 2018).

São muitos os temas que a literatura tem abordado em relação a utilização do *omnichannel*. Pesquisadores observaram o comportamento do consumidor em relação a essa proposta de atendimento, como a escolha da coleta de informações *online* e *offline* (Gao e Su, 2017), a busca pelo engajamento do cliente nos serviços (Phang *et al.*, 2021), os moderadores que afetam a qualidade em relação a experiência externa e interna de uso (Nguyen, 2021). Além disso, a busca por construtos sobre a reação do cliente à integração no varejo, atratividade da identidade e custos de troca (Li *et al.*, 2018). Da mesma forma, tem-se estudos sobre a possível decepção por um resultado inesperado induzido por várias incertezas dos canais *online* e *offline* (Du *et al.*, 2019), além do desafio decorrente da crise do imediatismo (Parise *et al.*, 2016). Por sua vez, os formatos operacionais estratégicos é outro tema que tem despertado atenção, como a possibilidade do cancelamento antes do pagamento e a devolução pós compra (Zhang *et al.*, 2018), o oferecimento da opção da compra *online* e retirada na loja (Gao e Su, 2017), a opção da instalação de *showrooms* para lojas que atuam apenas *online* (Bell *et al.*, 2018), bem como quais serão os passos no futuro em relação a essa forma de atendimento (Von Briel, 2018).

Entretanto, na intenção de contribuir ainda mais com o entendimento e conhecimento a respeito do *omnichannel*, o foco desse estudo será sobre pequenas e médias empresas (PMEs), cuja representatividade comercial e econômica é significativa (atualmente esse tipo de empresa é responsável por 50% da empregabilidade global e representa hoje 90% dos negócios abertos pelo mundo) (The World Bank, 2022). Esse foco específico tem duas razões: primeira, por serem empresas com características que as diferem das grandes companhias, e principalmente por possuírem a capacidade de rápida adaptabilidade a novas mudanças e recursos limitados (Chen *et al.*, 2016; González-Varona *et al.*, 2021), sendo o *omnichannel* uma valiosa ferramenta para impulsionar seus negócios; segunda, atualmente existem diversas revisões da literatura sobre *omnichannel* voltadas, por exemplo, para transporte de cargas (Lafkihi *et al.*, 2019), *marketing* e outros (Carvalho, 2022; Cai e Lo, 2020; Wolf e Steul-Fischer, 2022), mas são raros aquelas a respeito do *omnichannel* em pequenas e médias empresas.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é sistematizar as publicações e identificar como as pequenas e médias empresas tem sido abordada pela literatura de *omnichannel*, da mesma forma sinalizar os possíveis *gaps* de pesquisas relativo a esse foco.

O CLIENTE E O OMNICHANNEL

O comportamento complexo sobre a experiência e a jornada do cliente (Tueanrat *et al.*, 2021) é uma teoria frequente em *omnichannel*. Nela, terminologias como integração, individualização e interação são construtos usados para esses estudos (Yin *et al.*, 2022), todas buscando formas de atrair clientes. A experiência hedônica do cliente medeia a conexão entre imagem da loja, preço, qualidade do serviço, *omnichannel* e satisfação do cliente. De forma destacada, é apontado pelos estudos a importância da integração e implementação de tecnologias na loja para melhorar a experiência do cliente como o *omnichannel* (Alexander e Kent, 2022). Essa integração deve ser concisa (Neslin, 2022), e perceptiva (Mencarelli *et al.*, 2021). O desafio apontado está em gerar uma transição suave entre os diversos pontos de contato ao longo da jornada afim de otimizar a experiência, para isso é preciso ter uma integração adequada (Palazón *et al.*, 2022). Como também, outro desafio é a busca

em identificar os motivos pelos quais os consumidores alternam de canais (Nguyen *et al.*, 2022). E, neste caso, foi identificado que a percepção do cliente é influenciada pelas interações integradas em que consistência de conteúdo e consistência de processo deve estar de forma compatível (Nguyen e Ninh, 2021). Nesta linha, o incentivo a aderência do consumidor também são objetos de estudos, como no caso de incentivos personalizados gerarem experiências positivas ao consumidor (Hsia *et al.*, 2020), e a identificação de predisposições, comportamentos e segmentos de *showroomers* (consumidor que visita a loja munido de celular, compara preços e produtos entre os concorrentes pela internet e depois compra *online*) assistidos por dispositivos móveis, observando seu comportamento em *showrooming* (a prática na qual o consumidor avalia um produto na loja física e, então, faz a compra pela internet).

É possível identificar como os efeitos da integração de canais afetaram as experiências cognitivas e afetivas dos clientes, apontando que os esforços integrados que abrangem promoção, produto, preço e informações sobre transações são mais influentes no aprimoramento da experiência cognitiva do cliente do que na experiência afetiva do cliente (Gao *et al.*, 2021). Por isso, a venda via *omnichannel*, pode ser vista como um diferencial mercadológico, ratificado por fatores que influenciam sua experiência, tais como familiaridade com a marca, personalização, valor percebido e prontidão tecnológica (Hickman *et al.*, 2020). No entanto, alguns fatores devem ser observados, dentre eles a jornada do cliente deve ser segura em todos os canais (Rahman *et al.*, 2022); lembrar que a consistência e transparência do serviço, na experiência do cliente, tem um impacto direto e significativo no fluxo e no risco percebido (Quach *et al.*, 2022); considerar o efeito do comportamento de aversão à decepção antecipada dos consumidores nas decisões de preços ideais de varejistas com ou sem restrição de estoque no ambiente *omnichannel* (Du *et al.*, 2019). Considerando nestes fatores que os próprios consumidores empregam estratégias específicas para evitar riscos (Lynch e Barnes, 2020).

Os diversos perfis de clientes também apontam a disponibilidade ou não do uso de diversos canais. A Geração Y, por exemplo, possui maior propensão para compras *omnichannel* e menor dependência da interface face a face. Estudos indicam que tanto a autoimagem quanto a congruência funcional estão relacionadas positivamente às intenções dos consumidores da Geração Y de espalhar boca a boca percepções sobre produtos e preferências de loja (Dai e Pelton, 2018).

OMNICHANNEL E PMES

A integração de canais no *omnichannel* identifica diferentes aspectos que se concentram principalmente no estágio de pré-compra, e se estendem as fases subsequentes do processo. Iglesias-Pradas *et al.* (2022) citam em seu artigo seis dimensões que caracterizam esses aspectos, e são fundamentais para as PMEs:

1. Os pontos de contato com o cliente, ou os canais disponíveis para interação unidirecional e bidirecional empresa-consumidor incluem lojas físicas, lojas virtuais e aplicativos móveis.
2. Consistência do canal, refere-se a imagem da marca (nome, logotipo, *slogan* e visual), bem como de seus produtos e preços, nos diversos canais disponíveis.
3. Promoção integrada, diz respeito à existência ou ausência de promoção *cross-channel*, como a promoção do canal físico para os canais *online* e vice-versa.
4. Acesso integrado à informação, relaciona-se a se os consumidores podem acessar dados e informações oferecidos ou gerados em um canal por meio de outros canais de forma consistente.

5. Cumprimento integrado, compreende aspectos relacionados aos elementos do processo logístico *outbound*, como opções de entrega e devolução. O presente estudo acrescenta um indicador nesta dimensão – compras *offline* e entrega ao domicílio

6. Serviços integrados de atendimento ao cliente, ou seja, os diversos canais disponíveis para comunicação em qualquer fase do processo de compra. Além dos canais mais tradicionais (telefone, e-mail e chat *online*), também inclui dois canais emergentes de comunicação para atendimento ao cliente (redes sociais e mensagens instantâneas).

É sabido que o *omnichannel* é influenciado pelo cliente por meio de suas experiências, preferências e percepções, principalmente no varejo. Esses fatores afetam como o varejo opera e como ele elabora estratégias para seus objetivos mercadológicos. Ele deve fornecer um caminho para pesquisas e buscas de acordo com a preferência dos clientes. Essas possibilidades fortalecem o *omnichannel*, no qual os varejistas tentam sincronizar todos os canais integrando os conceitos. Neste sentido, o *omnichannel* ajuda a experiência de compra dos compradores tornando-a mais rápida e fácil. O *omnichannel* exige que o atendimento e o estoque da loja, o gerenciamento de pedidos, inventário de rede e retornos, juntamente com a gestão da força de trabalho estejam ajustados para não comprometer o nível de serviço desejado (Pertiwi *et al.*, 2016), aspectos que são tidos como deficitários nas PMEs.

Antes do *omnichannel*, os gerentes de loja física e loja *online* eram julgados com base no desempenho do canal pelo qual eram responsáveis. Um gestor era indiferente ao que acontecia ao outro, apesar de serem da mesma empresa. Outro aspecto diz respeito à personalização das informações. Por exemplo, a empresa trabalhava para obter informações sobre seus clientes, no entanto, não era capaz de identificar se os clientes eram compradores *online* ou na loja, se eram compradores frequentes ou ocasionais/sazonais, compradores de presentes ou apenas procurando algo para si mesmos. O motivo estava na ausência de uma prática bem estabelecida para capturar dados do cliente e usar os dados armazenados em um banco de dados para entender os interesses, preferências, gêneros. Ou seja, estabelecer um procedimento organizado para segmentar os clientes e criar conexões com eles (Cakir *et al.*, 2021).

São muitas as variáveis de controle e acompanhamento para as quais as PMEs precisam evoluir e criar alternativas. O *omnichannel* leva a pensar na relação do cliente num mundo físico e digital. Essa relação exige uma combinação de *marketing* da vida real e estratégia *online* que permite que as empresas usem a tecnologia digital para enriquecer a experiência do usuário nas compras *online* e proporcionar comodidade aos empresários e aos próprios clientes. Esta é uma abordagem de negócio capaz de ajudar e facilitar as operações da PMEs. Afinal, são tantos os negócios que utilizam as plataformas *online* para vender, e já obtiveram resultados bons. Tem-se que esse canal é capaz de aumentar as vendas, como também conquistar novos clientes em potencial com um segmento mais amplo (Gunawan, 2023), principalmente para as PMEs.

METODOLOGIA

Este estudo utiliza de uma revisão sistemática da literatura para estabelecer a visão a respeito do *omnichannel* em PMEs. Os artigos classificados neste artigo foram recuperados da base de dados *Scopus e Web of Science*, consideradas as mais abrangentes, com indexação rigorosa e maior número de citações (Bergman 2012), e estarem sendo utilizados por outros autores para levantamentos semelhantes a respeito de novas tecnologias e *omnichannel* (Kuckertz e Block, 2021; Wanyama *et al.*, 2022). O levantamento utilizou como parâmetro:

- Período: de janeiro de 2010 a maio de 2023.

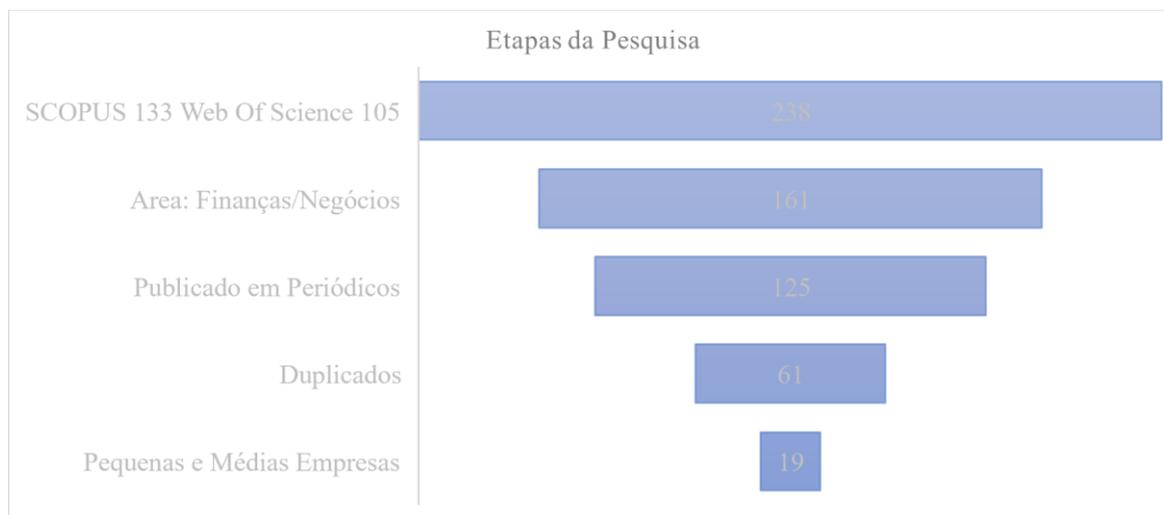
- Palavra-chaves utilizadas: “*omnichannel*” e “*Small*”; “*omnichannel*” e “*Medium*”; “*omnichannel*” e “*SME*”. Essa busca foi realizada no campo de busca “Título do artigo, resumo, palavras-chave” na base Scopus e “Todos os campos” na plataforma *Web of Science*.

Filtros para refinamento das buscas: Apenas artigos publicados em *journals*, das áreas de *Business, Management and Accounting and Economics, Econometrics and Finance*. Após o resultado, foi realizada leitura dos títulos e resumos para retirar os artigos que não estivessem diretamente ligados ao foco desse artigo. A figura 1 ilustra os números relativos a essas etapas, sendo que o número total de artigos encontrados foram 238, a restrição de área eliminou 77 restando 161, com o filtro inicial sobre título e resumo obteve-se 125, destes 64 eram repetidos, e dos 61 restantes, apenas 19 tiveram foco em PMEs.

A primeira etapa foi efetuar um olhar estatístico sobre os dados, o objetivo foi encontrar: (1) o número de artigos sobre *omnichannel* por ano de publicação, (2) os periódicos com mais artigos publicados sobre o assunto e os autores com maior quantidade de artigos publicados sobre o tema, (3) identificação dos países onde o estudo foi realizado, (4) identificação dos periódicos de publicação, (5) identificação do fator de impacto das publicações de acordo com o número de citações, (6) identificar os principais objetivos de pesquisa para *omnichannel* no ambiente de pequenas e médias empresas, (7) Identificar quais são os principais temas teóricos empregados nos estudos e (8) classificar as abordagens metodológicas empregadas para o estudo de *omnichannel* em pequenas e médias empresas.

Para sistematizar as publicações, também foi realizada uma classificação sobre os objetivos de pesquisa, quais teorias que foram utilizadas e os métodos empregados. Com base em referências paralelas, analisamos literatura básica e as principais questões do campo de pesquisa (Nakamura *et al.*, 2011). Todo o caminho de filtros está exposto na figura 1.

Figura 1: Etapas da pesquisa bibliométrica

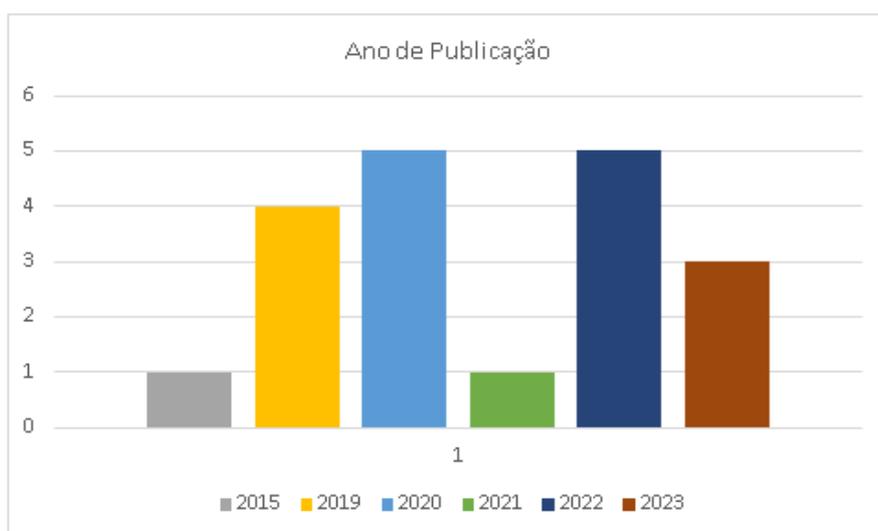


Após uma análise bibliométrica dos artigos, foi também elaborado um panorama conceitual dos desenvolvimentos do *omnichannel* por meio de uma interpretação descritiva e indutiva. Ao identificar e classificar as publicações de artigos válidos, foram sistematizados os achados relacionados ao *omnichannel*. Assim, foi possível explicar como as pequenas e médias empresas tem sido objeto de estudo sobre *omnichannel*, efetuar uma análise sobre o tema e as possíveis lacunas.

RESULTADOS

O motivo pelos quais 42 artigos não atendiam os critérios da seleção para essa revisão da literatura, foi o fato de 22 deles serem estudos teóricos ou revisões da literatura relacionadas as funcionalidades do *omnichannel*, enquanto 18 deles estudavam grandes empresas, 1 era voltado a medicina e 1 voltado ao consumidor. Na figura 2 observa-se como os artigos sobre *omnichannel* no ambiente de pequenas e médias empresas estão distribuídos no decorrer dos anos. O primeiro artigo identificado é em 2015, anterior a essa data não foram identificados artigos sobre esse tema. Em 2019 e 2020 há um aumento para 4 e 5 respectivamente. Já em 2021 o número cai para 1 novamente. Em 2022 o número volta a 5 com boa tendencia para 2023, uma vez que já se tem 3 artigos publicados.

Figura 2: número de publicações por ano



A tabela 1 a seguir cita quais foram os artigos e autores selecionados. Além disso, apresenta os objetivos dos artigos e a metodologia utilizada, além de informar o *ranking* e citações. Foi observado que cada um dos autores publicaram uma única vez com sobre esse tema com foco abordando PMEs. Além disso, é possível perceber que não existe uma linha temática em destaque, cuja preferência de pesquisa possa ser identificada. Ou seja, claramente existe um campo aberto aos pesquisadores a respeito de *omnichannel* em PMEs. É possível perceber uma tendencia maior para avaliar os interesses e o comportamento dos clientes com relação ao canal. Aparentemente, não se tem artigos que oriente ou ilustre as PMEs nos processos de implementação do *omnichannel*, aponte as dificuldades, barreiras e facilitadores, por exemplo.

Também, é observado que a metodologia utilizada é diversa, mas claramente com concentração em pesquisas qualitativas e quantitativas baseadas em entrevistas diretas ou aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas por meio de *surveys*. Quanto ao número de citações, é possível observar que estão concentradas em poucos artigos. Os mais citados são Gao *et al.* (2021) com 51 citações, o de Dzyabura *et al.* (2019) com 27 e o de Bell *et al.* (2020) com 18.

No que se refere aos embasamentos teóricos, os 19 artigos geraram um total de 92 registros de classificação, as principais categorias consolidadas constam na figura 3. Claramente *omnichannel* lidera, seguida por experiência do cliente, varejo, o engajamento do cliente, jornada do cliente, *multichannel* e experiência do cliente conforme a figura 3. Considerando o foco sobre o *omnichannel*,

não é possível negligenciar a expectativa de proporcionar uma experiência positiva ao cliente que está intimamente ligada as expectativas das empresas neste canal.

Figura 3: Principais bases teóricas utilizadas nos estudos

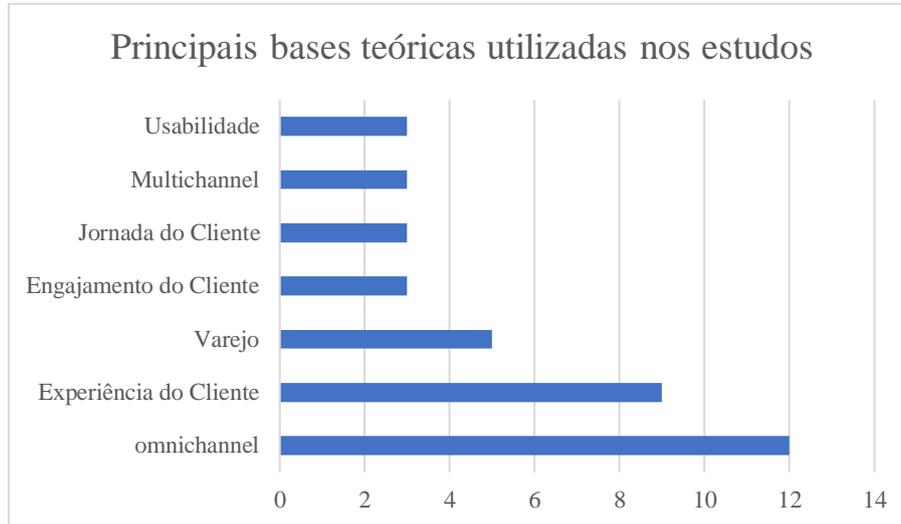


Tabela 1: Informações sobre os artigos pesquisados

	Artigo	Objetivos	Metodologia	Autores	Citação
1	Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration	Integração de Canal, experiência cognitivas e Afetivas do cliente	Quantitativo (Questionário Estruturado)	Gao <i>et al.</i> (2021)	51
2	Accounting for Discrepancies Between Online and Offline Product Evaluations	Avaliação dos consumidores (Online x offline)	Qualitativo (Grupo focal, observação, entrevista fechada)	Dzyabura <i>et al.</i> (2019)	27
3	Customer Supercharging in Experience-Centric Channels	Tratamento causal do cliente e Trajetória futura do cliente	Quantitativo (Dados secundários)	Bell <i>et al.</i> (2020)	18
4	Exploring the system of digitised retail design—flattening the ontology	Design de negócios	Qualitativo (Entrevista em profundidade)	Madsen e Petermans (2020)	12
5	Supply chain study in food industry in Bulgaria	Relação entre Fornecedores, integração e Cadeia de Suprimentos	Quantitativo (Questionário estruturado)	Vodenicharova (2020)	8
6	Understanding gender differences in logistics innovation: A complexity theory perspective	Gestão Organizacional e inovação logística	Quantitativo (Questionário estruturado)	Gligor <i>et al.</i> (2022)	6
7	The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution: The role of ambidexterity	Sistema de Distribuição Multichannel	Qualitativo (Abordagem abductiva)	Calderón <i>et al.</i> (2020)	4
8	When Digitalization Meets Omnichannel in International Markets: A Case Study from the Agri-Food Industry	Impacto da digitalização	Qualitativo (entrevista semiestruturada)	Ciasullo <i>et al.</i> (2022)	3
9	Convenience stores in the digital age: A focus on the customer experience and revisit intentions	Estímulos e intenção de visitar a Loja	Quantitativo (Dados secundários)	Gibson <i>et al.</i> (2022)	3
10	The Impact of Personalized Engagement with Customers and Efficient Stock Management Software Systems on Customer Service at a Clothing Retailer in Cape Town, South Africa	Engajamento, sistemas eficientes de Software, personalização aos clientes	Misto (Quantitativo/Qualitativo - Entrevista Semi e estruturada)	Mugobo e Baschiera (2015)	2
11	E-commerce adoption in the fruit and vegetable sector: an analysis in pandemic times	Adoção omnicanal no e-commerce	Quantitativo (Dados secundários)	Romero-Sánchez e Barrios (2023)	1
12	Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail	Fortalecimento da experiência e comportamento do cliente	Quantitativo (Questionário estruturado)	Riaz <i>et al.</i> (2022)	1
13	The level of omnichannel use in Polish MSMES	Adoção do omnichannel	Misto (Quantitativo/Qualitativo - Entrevista com perguntas abertas e fechadas)	Szymczyk (2020)	0

14	Omni micro-reseller's path-to-purchase and MSEs omnichannel readiness in the Indonesian affordable fashion industry	Caminho de compra e Micro-revendedores	Qualitativo (Etnografia, observação, <i>shadowing</i> , entrevista não estruturada)	Maulana <i>et al.</i> (2023)	0
15	Choosing Optimal Omnichannel Coupon Redeeming Options in Multiple Channel Settings	Opções de Resgate de Cupons Digitais, omnicanal e Redes Sociais	Quantitativo (Questionário estruturado)	Vrechopoulos <i>et al.</i> (2022)	0
16	Yuppiechef: from clicks to bricks – an omnichannel approach for a South African business	Integração de Canal	Caso de aprendizagem	Reyneke e Barnardo (2019)	0
17	UCOOK: growth challenges faced by a small- to medium-sized South African venture	Inteligência de Mercado	Caso de aprendizagem	Bick e Odendaal (2019)	0
18	Proposed O4O Service Design to Improve the Online and Offline Integrated Dining Experience after COVID-19: Omnichannel Strategy of Small Restaurants	Melhora na experiência online e offline	Misto Quantitativo - Qualitativo - Entrevista Estruturada e em Profundidade)	Seo e Koo (2023)	0
19	Configuring managerial factors to enhance omnichannel experience and customer engagement behaviors for a solid loyalty loop	Estratégia omnichanal	Quantitativo (Questionário estruturado)	Suh e Lee (2023)	0

Mais especificamente, foi identificado diferentes metodologias aplicadas sendo sete artigos utilizando metodologia quantitativa, quatro com coleta de dados através de questionário estruturado, e três utilizando dados secundários. O método quantitativo foi o mais utilizado, sendo 6 estudos através de questionário estruturado e três estudos realizados através de dados secundários. Os métodos qualitativos foram utilizados em três artigos, sendo cada um com uma abordagem diferente: entrevista semiestruturada, abordagem abduzitiva e entrevista em profundidade. Dois dos estudos foram classificados pelos autores como material didático. Três com abordagens mistas, utilizando caminhos diferentes para cada estudo. Por exemplo, Szymczyk (2020) fez a primeira parte como quantitativo através de perguntas por telefone, e em seguida realizou como método qualitativo entrevistas abertas e fechadas. Os autores Gibson *et al.* (2022) utilizaram método de coleta de dados entrevista estruturada, a seguir para o método qualitativo utilizaram entrevista semiestruturada. Enquanto Seo e Koo (2023) utilizaram primeiramente o método quantitativo com entrevistas estruturadas, a seguir foi utilizado o método qualitativo com entrevistas em profundidade.

Na figura 4 é demonstrado a distribuição geográfica das pesquisas na área apresentando o número de países onde as pesquisas foram realizadas. Nessa imagem o destaque pela quantidade de publicações é a África do Sul contendo 3 publicações, seguido por Itália e Estados Unidos com duas publicações cada. Bulgária, China, Colômbia, Dinamarca, Grécia, Indonésia, Polônia, Espanha e Paquistão possuem um artigo publicado. Apenas dois artigos não informam onde foram coletados os dados dos artigos científicos: o artigo de Dzyabura *et al* (2019), e Bell *et al* (2020) informa que não aponta dados do varejista estudado, por questões de confiabilidade. Também, foi realizado uma classificação dos países e foi identificado que 58% (10) das pesquisas realizadas foram em países desenvolvidos, enquanto 41% (7) foram realizados em países considerados emergentes.

Figura 4: Distribuição geográfica das publicações



A tabela 2 demonstra a relação dos periódicos que publicaram sobre *omnichannel* no ambiente de pequenas e médias empresas. Foi identificado um total de 16 periódicos diferentes publicando sobre o tema, e apenas três periódicos publicaram mais de uma vez sobre o tema do estudo o *Administrative Sciences*, *Emerald Emerging Markets Case Studies* e *Journal of Retailing And Consumer Services*.

Tabela 2: Periódicos com Publicações sobre *Omnichannel* em PMEs

Fonte	Nº de artigos publicados
ADMINISTRATIVE SCIENCES	2
EMERALD EMERGING MARKETS CASE STUDIES	2
JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	2
ARCHIVES OF DESIGN RESEARCH	1
ASIA PACIFIC JOURNAL OF MARKETING AND LOGISTICS	1
ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH	1
INFORMATION	1
INNOVAR	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL AND DISTRIBUTION MANAGEMENT	1
INTERNATIONAL JOURNAL OF WINE BUSINESS RESEARCH	1
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	1
MANAGEMENT SCIENCE	1
MARKETING SCIENCE	1
MEDITERRANEAN JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES	1
OPERATIONS RESEARCH AND DECISIONS	1

ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro artigo científico identificado na pesquisa sobre *omnichannel* estudado em pequenas e médias empresas foi publicado em 2015. Aparentemente, estudos sobre os desafios de implantação de *omnichannel* concentram-se em grandes empresas (Luo *et al.*, 2020; Pardo *et al.*, 2022; Palazón *et al.*, 2022; Mencarelli *et al.*, 2021). Outra percepção é que boa parte dos estudos estão interessados em observar o comportamento do consumidor, sendo essas suas fontes de dados preferida para estudos (Kang, 2018; Cui *et al.*, 2022; Trenz *et al.*, 2020; Kang, 2019; Blom *et al.*, 2017; Soysal *et al.*, 2019).

A figura 4 traz a relação dos países que efetuaram publicações sobre *omnichannel* em pequenas e médias empresas, destaque para a África do Sul com três publicações. Não foi identificado relação de identificação entre os autores, os autores são professores de diferentes universidades da Cidade do Cabo. Outros países em destaque foram a Itália e os Estados Unidos com duas publicações cada, o estudo realizado na Itália reúne autores de cinco países diferentes: África do Sul, Estados Unidos da América, Iran, Itália e Malaysia.

A tabela 1 mostra a relação dos impactos das publicações, o artigo que houve destaque aponta a necessidade dos varejistas criarem um ambiente de compras interativo, dinâmico, moderno, eficiente e com atendentes bem treinados, isso por conta das características dos novos clientes que hoje são mais exigentes e não gostam de perder tempo (Mugobo e Baschiera, 2015). Também, nessa tabela é possível observar a classificação dos objetivos dos artigos sobre *omnichannel*. Alguns artigos visam estudar a jornada e a experiência do cliente, no ambiente de pequenas e médias empresas (Dzyabura *et al.*, 2019), outros tem foco na experiência do cliente em relação da avaliação dos produtos *online x offline* e demonstrar essas diferenças (Bell *et al.*, 2020), bem como entender o comportamento do cliente interagindo com um varejista em um ambiente direcionado para a melhor experiência do cliente, da mesma forma, alguns

investigam se essa ação faz o cliente voltar futuramente, além de classificar novos perfis de consumidores (Vrechopoulos *et al.*, 2022). Por outro lado, pesquisas observam a jornada dos clientes nas opções de resgate cupons digitais de um cliente *omnichannel* (Gao *et al.*, 2021), tanto quanto observam a experiência do cliente dos efeitos da integração de canais nas experiências cognitivas e afetivas do cliente (Gibson *et al.*, 2022) com o objetivo de identificar quais estímulos da loja são importantes para os consumidores e como esses fatores afetam a experiência do cliente.

Complementando a visão sobre o que se estudou relativo a PMEs, tem-se artigos com foco na Gestão da Cadeia de Suprimentos em *omnichannel* (Vodenicharova, 2020) em que observa o grau de integração das atividades entre fornecedores da Bulgária. Já o objetivo dos autores Gligor *et al.* (2022) é identificar atributos sobre altos níveis de inovação logística. Alguns artigos trabalham a pesquisa sobre o impacto do uso dos sistemas de softwares no atendimento personalizado aos clientes por meio do processo de prestação de serviços, da mesma forma que estudam o avanço na implementação de múltiplos canais das PMEs, como também procuram compreender como seria a loja varejista na área digital (Madsen e Petermans, 2020; Calderón *et al.*, 2020).

Estudos pesquisam os desafios enfrentados pelas PMEs no processo de implementação do *omnichannel*, bem como seus impactos nos negócios, como em segmentos específicos de distribuição de frutas e legumes (Szymczyk, 2020; Romero-Sánchez e Barrios, 2023). Outros mais, observam a jornada de compra de micro revendedores, as tomadas de decisões e os esforços de revendedores para fornecer uma experiência *omnichannel* para esses micro revendedores (Maulana *et al.*, 2023). Na linha de apresentar estudos para fins didáticos Reyneke e Barnardo, (2019) tem o objetivo de observar o atendimento ao cliente de forma *online*, presencial e *omnichannel*, e apresentar os desafios e benefícios de cada método, bem como Bick e Odendaal, (2019) buscam expor como a tecnologia pode ser usada para criar oportunidades empreendedoras inovadoras a fim de apresentar as possibilidades de implementação de estratégias de negócios.

Com relação as bases teóricas utilizadas nos estudos, há uma ampla discussão sobre os conceitos sobre *omnichannel* nos artigos. O *omnichannel* tem destaque entre o número de teorias abordadas, por ser a teoria central dos 19 estudos observados. É entendido o *omnichannel* para agregar valor através no atendimento hedônico ao cliente de pequenas e médias empresas, por esse motivo é a segunda teoria em destaque nos estudos. O engajamento do cliente também é destaque, por exemplo, traz junto a terminologia atendimento personalizado ao cliente, para que esse atendimento seja realizado de forma eficiente e eficaz. Já o conceito *multichannel*, parece preditor do *omnichannel*, e é usado para subsidiar questões de adoção e integração de canais, como no artigo de Calderón *et al.*, (2020) e também sobre as diversas opções de oferecimento do atendimento ao cliente como no artigo de Vrechopoulos *et al.*, (2022). Outras classificações foram encontradas apenas uma única vez, para dar suporte teórico aos estudos, são elas: ambidestria, atendimento ao cliente, autoeficácia, benefícios das tecnologias avançadas, capacidades dinâmicas, cocriação de valor, compras *online*, disposição para mudar, estrutura estímulo-organismo-resposta, gestão de estoque, imagem da loja, inovação logística, integração do canal, intenção de visitar, *kit* refeição, limpeza dos alimentos, lojas de conveniência, *marketing* de relacionamento, micro e pequenas empresas, ontologia plana, pensamento sistêmico em *design* e negócios, percepção do cliente, pontos de contato digitais, preferência do consumidor, satisfação no trabalho, teoria do comportamento planejado, tomada de decisão de compra do consumidor, treinamentos. também, outros conceitos teóricos que apareceram apenas uma vez, para indicar o contexto em que os estudos foram aplicados foram: comércio eletrônico, complexidade do trabalho, ecossistemas de serviços, gênero e logística, pandemia de Covid-19, cadeia de suprimentos, transformação

digital em mercados Internacionais. É importante o destaque de que a categorização foi feita de forma indutiva, ou seja, nem sempre deriva de uma corrente teórica que se mistura.

A tabela 1 demonstra os métodos empregados nos 19 artigos estudados, houve a classificação de 45 formas de coletas de dados apresentados pelos autores, sendo 9 estudos gerais quantitativos, com formas diferentes de coleta de dados: sendo 6 com questionário estruturado e 3 com dados secundários. Dos 19 artigos relacionados, 5 utilizavam métodos qualitativos que foram classificados pelos autores: entrevistas com perguntas abertas e fechadas, entrevista semiestruturada, entrevista fechada, entrevista em profundidade. Ainda sobre os métodos qualitativos, um estudo utilizou grupo focal para coleta de dados, acrescentando o método de observação para coleta de dados. Um dos estudos, utilizou a etnografia para coleta de dados, utilizando método, os autores apontam que a coleta de dados foi realizada através de observação, *shadowing*, compras misteriosas e entrevistas não estruturadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs identificar o que tem sido estudado sobre *omnichannel* em pequenas e médias empresas. O mapeamento dessas publicações por meio de criação de um banco de dados e realização de análises, permitiu identificar os principais temas, metodologias e abordagens, conforme discutido anteriormente.

Em relação à pesquisa bibliométrica, os resultados identificaram poucos artigos sobre o tema, pulverização em relação aos autores que publicaram sobre o tema, apesar de ter sido observado que autores que pesquisam sobre outras temáticas no *omnichannel*, também efetuaram pesquisas em pequenas e médias empresa. Há uma pulverização também sobre os *journals*. Não foi identificadas publicações sobre *omnichannel* em PMEs em revistas nas áreas de gestão de cadeias de suprimentos e inovação em gestão, nem mesmo em revistas especializadas em pequenas e médias empresas. De forma surpreendente, a África do Sul é o país onde mais foi publicado artigos científicos sobre *omnichannel* em pequenas e médias empresas. Foi identificado também que não há diferença entre a quantidade de estudos sobre o tema em países com mercados emergentes ou desenvolvidos.

O tema predominante nos estudos sobre *omnichannel* é a experiência e a jornada do cliente. Oferecer uma experiência hedônica para o cliente, aparentemente é o objeto fim para atrair clientes. A gestão sobre a integração entre os canais deve observar fatores como a consistência nessa integração. A integração deve ser realizada de forma que seja possível diversos pontos de contato no decorrer do trajeto.

Outro tema em destaque é sobre os desafios apresentados na cadeia de suprimentos. A necessidade de pontos de conexão, uma vez que os atores envolvidos necessitam melhorar o fluxo de informações para atender esse canal. As implicações dos estudos apontam a necessidade de integração de sistemas de informação e planejamento afim de combinar capacidades, além de propor integração vertical com outras pequenas e médias empresas dos setores envolvidos para acesso a novos mercados.

Estudos apontam a dificuldade da adoção tecnológica para a PMEs, bem como o impacto da digitalização sobre seus negócios. Apesar dessas limitações e da não disponibilização de um aplicativo para seus clientes, foi percebido o esforço por parte das pequenas e médias empresas em fornecer a melhor experiência de compra para micro revendedores e para os clientes. Foi identificado que essas empresas não usam as redes sociais como canais de contato com os

clientes, apesar de cocriar valor aos clientes. Boa parte das pequenas e médias empresas não possuem canais exclusivos de contato com o cliente, como aplicativos para *smartphones*. Temas gerais que norteiam o *omnichannel*, como a privacidade dos clientes em relação a troca de dados, não aparece nas abordagens dos estudos sobre a PMEs.

Neste sentido, e com a intenção de contribuir para o avanço de pesquisas neste campo, a seguir algumas recomendações de pesquisa baseadas na percepção de possíveis *gaps* não observados na pesquisa:

- Claramente faltam pesquisas que ilustram um caminho prático de como implementar o *omnichannel* em PMEs. Assim, estudos de casos ilustrando as dificuldades e os caminhos adotados por algumas PMEs nesse tipo de implementação poderá contribuir não só para academia, mas principalmente as empresas.
- Os fatores que inibem a implementação desse canal de venda nas PMEs foram abordados de forma muito superficial, e esse ponto poderia ser mais bem explorado.
- Comparativos de investimentos e rentabilidade quando se tem o *omnichannel* poderia contribuir com as empresas, mesmo que ocorram por meio de simulações ou ensaios estatísticos.
- Também, abordagens que mapeiam os processos de atendimento e definam o que é necessário de estrutura operacional (equipamentos e profissionais) nos diferentes módulos de atendimento seriam oportunos.
- Uma visão ampla de quanto das PMEs estão investindo (ou entrando) ou pensando em investir (entrar) nesse canal, e abstrair desse estudo aquilo que os limitam.
- Uma visão de como órgãos de fomento (privados ou governamentais) estão atuando para ajudar no desenvolvimento desse canal nas PMEs.
- Como a integração tecnológica, tida como restrição as PMEs por conta de investimentos, poderia avançar neste canal. Por exemplo a utilização de plataformas integrativas, compartilhadas etc.
- Como as PMEs poderiam utilizar de terceiros (como provedores de serviços logísticos, ou plataformas de venda como Amazon, Mercado Livre) para avançar e melhor aproveitar as oportunidades desse canal.
- Mecanismos de avaliação e captação de clientes por meio desse canal, focados nas PMEs.

Por fim, pela carência de estudos observados neste trabalho, são muitas as oportunidades de pesquisas, e não estão limitadas as sugestões acima. Por outro lado, é importante destacar que os resultados deste estudo devem ser interpretados à luz de suas limitações metodológicas. Também, as buscas de artigos são limitadas aos bancos de dados Scopus e *Web of Science*, o que não exclui a possibilidade de haver muitos outros trabalhos a respeito em outras bases, como por exemplo no *Google Scholar*. Outros aspectos que pode ter restringido a pesquisa foi o uso dos termos de pesquisa selecionados, bem como o fato de limitar-se a apenas artigos de periódicos. Vale salientar que mesmo quando são estabelecidos critérios claros de exclusão, a subjetividade da filtragem de trabalhos válidos deve ser considerada. Outra limitação deste estudo é a classificação e descrição da teoria no ambiente de pequenas e médias empresas e do assunto em termos de interpretação.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ailawadi, K. L., & Farris, P. W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>

Akturk, M. S., Ketzenberg, M., & Heim, G. R. (2018). Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. *Journal of Operations Management*, 61(1), 15–45. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.06.004>

Alexander, B., & Kent, A. (2020). Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102338. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102338>

Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2020). Customer Supercharging in Experience-Centric Channels. *Management Science*. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3453>

Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2018). Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits. *Management Science*, 64(4), 1629–1651. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2684>

Bergman, E. M. L. (2012). Finding Citations to Social Work Literature: The Relative Benefits of Using Web of Science, Scopus, or Google Scholar. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(6), 370–379. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2012.08.002>

Bick, G., & Odendaal, J. (2019). UCOOK: growth challenges faced by a small- to medium-sized South African venture. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(3), 1–33. <https://doi.org/10.1108/eemcs-02-2019-0042>

Blom, A., Lange, F., & Hess, R. L. (2017). Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 286–295. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.008>

Cai, Y.-J., & Lo, C. K. Y. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 229(229), 107729. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>

Calderón, H., Fayos, T., & Frassetto, M. (2019). The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution. *International Journal of Wine Business Research*, 32(1), 139–158. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-12-2018-0071>

Caro, F., & Sadr, R. (2019). The Internet of Things (IoT) in retail: Bridging supply and demand. *Business Horizons*, 62(1), 47–54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.002>

Cakir, G., Iftikhar, R., Bielyorov, A., Pourzolfaghar, Z., & Helfert, M. (2021). Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(2), 204388692095980. <https://doi.org/10.1177/2043886920959803>

Castillo, V. E., Bell, J. E., Rose, W. J., & Rodrigues, A. M. (2017). Crowdsourcing Last Mile Delivery: Strategic Implications and Future Research Directions. *Journal of Business Logistics*, 39(1), 7–25. <https://doi.org/10.1111/jbl.12173>

Chen, Y.-Y. K., Jaw, Y.-L., & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs. *Internet Research*, 26(1), 186–212. <https://doi.org/10.1108/intr-12-2013-0265>

Ciasullo, M. V., Montero, R., Mercuri, F., & Mugova, S. (2022). When Digitalization Meets Omnichannel in International Markets: A Case Study from the Agri-Food Industry. *Administrative Sciences*, 12(2), 68. <https://doi.org/10.3390/admsci12020068>

Santiago, L., & Vivaldini, M. (2024). Omnichannel: O que tem sido estudado em pequenas e médias empresas? *Retail Management Review*, 4(1), e42. <https://doi.org/10.53946/rmrreview.v4i1.42>

Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M. A. S., & Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102869. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102869>

Dai, B., & Pelton, L. E. (2018). Exploring consumers' skincare retail patronage. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43, 269–277. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.04.002>

De Carvalho, G. J. (2022). Investigação em omnichannel: o que tem sido discutido sobre o tema desde 2011 – entendendo a atual posição da pesquisa. *International Journal of Business Marketing*, 7(2), 37–55. <https://doi.org/10.18568/ijbmk.7.2.213>

Du, S., Wang, L., & Hu, L. (2019). Omnichannel management with consumer disappointment aversion. *International Journal of Production Economics*, 215, 84–101. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.002>

Dzyabura, D., Jagabathula, S., & Muller, E. (2019). Accounting for Discrepancies Between Online and Offline Product Evaluations. *Marketing Science*, 38(1), 88–106. <https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1124>

Gallino, S., Moreno, A., & Stamatopoulos, I. (2014). Channel Integration, Sales Dispersion, and Inventory Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2494516>

Gao, F., & Su, X. (2017). Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-up-in-Store. *Management Science*, 63(8), 2478–2492. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2473>

Gao, F., & Su, X. (2018). Omnichannel Service Operations with Online and Offline Self-Order Technologies. *Management Science*, 64(8), 3595–3608. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2787>

Gao, F., & Su, X. (2016). Online and Offline Information for Omnichannel Retailing. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2796566>

Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126(1), 12–22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.056>

Gibson, S., Hsu, M. K., & Zhou, X. (2022). Convenience stores in the digital age: A focus on the customer experience and revisit intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103014. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103014>

Gligor, D., Russo, I., & Maloni, M. J. (2022). Understanding gender differences in logistics innovation: A complexity theory perspective. *International Journal of Production Economics*, 246, 108420. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108420>

González-Varona, J., López-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2021). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 15. <https://doi.org/10.3926/jiem.3279>

Gunawan, C. (2023). Omnichannel Business Strategy for MSME to Increase Profit during Post-Pandemic: A Case of Jaya Raya Store. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(01). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i1-82>

Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M., & Herrmann, A. (2015). Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. *Journal of Retailing*, 91(2), 309–325. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.009>

Hickman, E., Kharouf, H., & Sekhon, H. (2019). An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 1–23. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1694562>

Santiago, L., & Vivaldini, M. (2024). Omnichannel: O que tem sido estudado em pequenas e médias empresas? *Retail Management Review*, 4(1), e42. <https://doi.org/10.53946/rmrreview.v4i1.42>

Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. *Industrial Marketing Management*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.006>

Hsia, T. L., Wu, J. H., Xu, X., Li, Q., Peng, L., & Robinson, S. (2020). Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences.. *Information & Management*, 57(8), 103390. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103390>

Iglesias-Pradas, S., Acquila-Natale, E., & Del-Río-Carazo, L. (2021). Omnichannel retailing: a tale of three sectors. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2021.1991825>

Kang, J.-Y. M. (2018). Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. *Journal of Internet Commerce*, 17(2), 145–169. <https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1433907>

Kang, J.-Y. M. (2019). What drives omnichannel shopping behaviors? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(2). <https://doi.org/10.1108/jfmm-07-2018-0088>

Kuckertz, A., & Block, J. (2021). Reviewing systematic literature reviews: ten key questions and criteria for reviewers. *Management Review Quarterly*, 71(3), 519–524. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00228-7>

Lafkihi, M., Pan, S., & Ballot, E. (2019). Freight transportation service procurement: A literature review and future research opportunities in omnichannel E-commerce. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 125, 348–365. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.03.021>

Li, Y., Liu, H., Lim, E. T. K., Goh, J. M., Yang, F., & Lee, M. K. O. (2018). Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. *Decision Support Systems*, 109, 50–60. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.12.010>

Luo, X., Zhang, Y., Zeng, F., & Qu, Z. (2020). Complementarity and Cannibalization of Offline-to-Online Targeting: A Field Experiment on Omnichannel Commerce. *MIS Quarterly*, 44(2), 957–982. <https://doi.org/10.25300/misq/2020/15630>

Lynch, S., & Barnes, L. (2020). Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3). <https://doi.org/10.1108/jfmm-09-2019-0192>

Madsen, S. M., & Petermans, A. (2020). Exploring the system of digitised retail design—flattening the ontology. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102053. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102053>

Maulana, A. E., Adisantoso, J., & Hartanto, B. (2022). Omni micro-reseller's path-to-purchase and MSEs omnichannel readiness in the Indonesian affordable fashion industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/apjml-10-2021-0764>

Mencarelli, R., Rivière, A., & Lombart, C. (2021). Do myriad e-channels always create value for customers? A dynamic analysis of the perceived value of a digital information product during the usage phase. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102674. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102674>

Mugobo, V. V., & Baschiera, M. G. (2015). The Impact of Personalized Engagement with Customers and Efficient Stock Management Software Systems on Customer Service at a Clothing Retailer in Cape Town, South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p40>

Santiago, L., & Vivaldini, M. (2024). Omnichannel: O que tem sido estudado em pequenas e médias empresas? *Retail Management Review*, 4(1), e42. <https://doi.org/10.53946/rmrreview.v4i1.42>

Nakamura, E. (2011). O método etnográfico em pesquisas na área da saúde: uma reflexão antropológica. *Saúde E Sociedade*, 20(1), 95–103. <https://doi.org/10.1590/s0104-12902011000100012>

Neslin, S. A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1). <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>

Nguyen, H. N. (2021). Channel Integration Quality, Customer Experience and Patronage in Omnichannel Retailing. *Journal of Distribution Science*, 19(12), 23–32. <https://doi.org/10.15722/JDS.19.12.202112.23>

Nguyen, A. T. V., McClelland, R., & Thuan, N. H. (2022). Exploring customer experience during channel switching in omnichannel retailing context: A qualitative assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102803. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102803>

Palazón, M., López, M., Sicilia, M., & López, I. (2022). The customer journey: a proposal of indicators to evaluate integration and customer orientation. *Journal of Marketing Communications*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/13527266.2022.2051584>

Pardo, C., Pagani, M., & Savinien, J. (2022). The strategic role of social media in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 101, 82–97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.11.010>

Parise, S., Guinan, P. J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411–420.

Phang, G., Jing-En N.G., & Fam, K. S. (2021). Customer Engagement and Loyalty Issues in Omnichannel Fast-Food Industry. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1429–1448. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4313.2021>

Pertiwi, E., Pingfeng, L., & Guihua, N. (2016). The Influence of Omni-Channel Retailing on Indonesian SMEs Online and Offline Business Operations [Review of *The Influence of Omni-Channel Retailing on Indonesian SMEs Online and Offline Business Operations*]. In R. Yusof, K. Kaminishi, & W. Aimin (Eds.), *INNOVATION AND MANAGEMENT* (p. 746-752).

Quach, S., Barari, M., Moudry, D. V., & Quach, K. (2020). Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102267

Rahman, S. M., Carlson, J., & Chowdhury, N. H. (2022). SafeCX: a framework for safe customer experience in omnichannel retailing. *Journal of Services Marketing, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jsm-04-2021-0114>

Reyneke, M., & Barnardo, C. (2019). Yuppiechef: from clicks to bricks – an omnichannel approach for a South African business. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(3), 1–17. <https://doi.org/10.1108/eemcs-05-2019-0107>

Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2021). Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail. *Information*, 13(1), 12. <https://doi.org/10.3390/info13010012>

Romero-Sánchez, D., & Barrios, D. (2023). Adopción del comercio electrónico en el sector hortofrutícola: un análisis en tiempos de pandemia. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 33(87), 59–72. <https://www.jstor.org/stable/27189337>

Seo, Y., & Koo, Y. (2023). Proposed O4O Service Design to Improve the Online and Offline Integrated Dining Experience after COVID-19 : Omnichannel Strategy of Small Restaurants. 36(1), 217–245. <https://doi.org/10.15187/adr.2023.02.36.1.217>

Santiago, L., & Vivaldini, M. (2024). Omnichannel: O que tem sido estudado em pequenas e médias empresas? *Retail Management Review*, 4(1), e42. <https://doi.org/10.53946/rmrreview.v4i1.42>

Soysal, G., Zentner, A., & Zheng, Z. (2019). Physical Stores in the Digital Age: How Store Closures Affect Consumer Churn. *Production and Operations Management*, 28(11), 2778–2791. <https://doi.org/10.1111/poms.13069>

Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. V. (2018). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 369–393. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0621-6>

Szymczyk, K. (2020). The level of omnichannel use in Polish MSMEs. *Operations Research and Decisions*, 30(3). <https://doi.org/10.37190/ord200307>

Suh, T., & Lee, S. B. (2023). Configuring managerial factors to enhance omnichannel experience and customer engagement behaviors for a solid loyalty loop. *Electronic Commerce Research*. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09661-6>

The World Bank. (2022). *SME Finance*. World Bank; www.worldbank.org. <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>

Trenz, M., Veit, D. J., & Tan, C.-W. (2020). Disentangling the Impact of Omnichannel Integration on Consumer Behavior in Integrated Sales Channels. *MIS Quarterly*, 44(3), 1207–1258. <https://doi.org/10.25300/misq/2020/14121>

Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). A conceptual framework of the antecedents of customer journey satisfaction in omnichannel retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102550. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102550>

Vodenicharova, M. S. (2020). Supply chain study in food industry in Bulgaria. *International Journal of Retail & Distribution Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ijrdm-03-2019-0080>

von Briel, F. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 217–229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>

Vrechopoulos, A., Lazaris, C., & Theodoratos, S. (2022). Choosing Optimal Omnichannel Coupon Redeeming Options in Multiple Channel Settings. *Administrative Sciences*, 12(4), 131. <https://doi.org/10.3390/admsci12040131>

Wolf, L., & Steul-Fischer, M. (2022). Factors of customers' channel choice in an omnichannel environment: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00281-w>

Yin, C.-C., Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., & Kuo, C.-Y. (2022). How to retain customers in omnichannel retailing: Considering the roles of brand experience and purchase behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 69, 103070. Sciedirect. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103070>

Zhang, J., Xu, Q., & He, Y. (2018). Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 118, 308–324. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.08.006>