CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“Evidenciação da produção científica sobre o tema omnichannel: análise bibliométrica até 2015”**

Autor(es): ***Aline Silva Autran De Morais, Alessio Bessa Sarquis, Jackson Cittadin, Mariana Hawerroth.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

Evidenciação da produção científica sobre o tema *omnichannel*: análise bibliométrica até 2015

RESUMO:
Omnichannel é um conceito novo e ainda pouco estudado. O presente estudo visa evidenciar a produção científica internacional sobre *omnichannel* até 2015 publicada nas bases de dados EBSCO, SCOPUS, Web of Science, Google Acadêmico, Spell, Scielo e Periódicos Capes. A metodologia envolve um estudo bibliométrico com levantamento documental, análise de conteúdo e estatística descritiva. Verificou-se que maioria dos estudos são exploratórios, qualitativos e publicados em 2015. O autor com mais publicações é Lanlan Cao. Os EUA é o país que possui maior número de autores e é o local com maior concentração de estudos. O Brasil se destaca como o segundo país em quantidade de autores e estudos. O artigo com maior número de citações é *Competing in the Age of Omnichannel Retailing* de Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu e Mohammad Rahman. Os principais tópicos pesquisados são: comportamento dos consumidores, integração de canais, tecnologia, logística, experiência de compras e criação de valor.
Palavras-chave: canais de marketing, varejo multicanal, *omnichannel*.

1 INTRODUÇÃO

O mercado do varejo está cada vez mais competitivo e os clientes mais exigentes, pois não querem pagar mais caro para por produtos e serviços (CARVALHO; CAMPOMAR, 2014). A tecnologia móvel com *smartphones* e *tablets* tem trazido novas opções de canais diminuindo a divisão entre o varejo físico e virtual. Isso permite aos clientes interação através de vários pontos de contato, podendo comprar qualquer coisa onde e quando quiser (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; LI *et al*., 2015). O *mobile*, de acordo com Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) está mudando o comportamento dos consumidores. Para atender essas mudanças, o varejista deve compreender as características psicográficas dos consumidores no uso deste canal.

Tudo isto tem obrigado os varejistas a buscar inovações que proporcionem uma ótima experiência de compra para os consumidores. Uma das alternativas encontradas pelo varejo é ampliar os seus canais de marketing, no conceito de multicanal. Entretanto, a distribuição multicanal é complexa e apresenta diversos desafios (CARVALHO; CAMPOMAR, 2014; DIAS, 2014; CAO, 2014; HANSEN; SAI, 2015; KOZLENKOVA *et al*., 2015). Como forma de superar estes desafios e permitir aos clientes interagirem com a empresa em todos os canais disponíveis, os autores recomendam integrar e otimizar toda a cadeia de valor. A ideia é proporcionar uma experiência de compra "sem costura", sendo isto denominado por alguns autores de *omnichannel*.

Conforme Kersmark e Staflund (2015), estabelecer uma estratégia de canais *omnichannel* aumenta a complexidade do gerenciamento das operações e da cadeia de abastecimento. Hansen e Sai (2015) consideram que alcançar o sucesso com essa estratégia é uma tarefa desafiadora. Mudanças organizacionais, envolvendo processos interdepartamentais que afetam a logística, finanças, lojas e outros setores, são essenciais para criar cooperação e interação, evitando o trabalho isolado dos canais de marketing (PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; HANSEN; SAI, 2015). Já os

estudos realizados por Herhausen et al. (2015) apontam que a integração do *online* e do *off-line* podem gerar vantagem competitiva e não a canibalização dos canais. Para diversos autores, os canais *online* não são substitutos dos físicos, mas sim complementares (AUBREY; JUDGE, 2012; ROSA, 2012; DIAS, 2014; HERHAUSEN *et al*., 2015). Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) corroboram destacando que as empresas que entenderem os consumidores, a interação deles com todos os canais e souberem trabalhar a cadeia de abastecimento conseguirão obter vantagem competitiva.

A evolução do multicanal para o *omnichannel*, a partir da difusão e adoção de tecnologias inovadoras (LAZARIS; VRECHOPOULOS, 2014), tem tido uma crescente importância na prática. Contudo, o termo ainda não está bem entendido, existindo divergências em relação as definições (BECK; RYGL, 2015; VERHOEF; KANNANB; INMAN, 2015, Para Hansen e Sai (2015) e há ainda pouco conhecimento sobre como essa integração pode ser alcançada.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa que gerou este estudo é o seguinte: **Qual é a produção científica internacional sobre o tema *omnichannel até 2015*?** O objetivo do estudo é evidenciar a produção científica sobre *omnichannel* em termos de artigo científico, *conference paper*, dissertação e tese até o ano de 2015 publicada nas bases de dados EBSCO, SCOPUS, Web of Science, Google Acadêmico, Spell, Scielo e Periódicos Capes. Especificamente, pretende-se identificar os principais artigos, autores, temas abordados, periódicos, países e universidades que mais produziram e os aspectos metodológicos utilizados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Canais de Marketing - Multicanal

De acordo com Rosa (2012), devido à internet, tem se registrado um crescimento exponencial nos estudos sobre multicanal e os clientes estão cada vez mais familiarizados com os benefícios da compra de produtos através do uso de mais de um canal de venda. Li *et al*. (2015) abordam que a atividade central do processo de compra se expandiu com o canal de difusão da informação, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação (TI), especialmente pela internet móvel. Dias (2014) reforçou que a internet compeliu o varejo tradicional a se reinventar para enfrentar os desafios gerados pelo canal virtual, como conveniência, interatividade e alternativas de customização. O e-commerce surgiu como um canal complementar, devendo estar cada vez mais integrado aos outros canais de vendas (AUBREY; JUDGE, 2012; DIAS, 2014).

Dias (2014) comentou que mesmo que os consumidores não adquiram seus produtos pelo site, a internet é uma ferramenta indispensável de comunicação e relacionamento. Porto *et al.* (2014) analisaram a utilização dos dispositivos móveis no período de 2012 e 2013 e verificaram que as quatro atividades mais frequentes na acessibilidade à internet são: buscar informações específicas de produtos; fazer comparações de preços *online* em várias lojas; fazer comparações entre produtos similares; comparar preços em lojas físicas. Considerando que mais de 40% dos respondentes declararam que buscam informações *online* sobre produtos e preços antes da compra, mas vão às lojas físicas para ver o produto/preço, os resultados indicam uma propensão ao comportamento *showrooming* dos respondentes (isto é, verificar o produto na loja física antes de comprar na internet). As lojas físicas precisam ser repensadas como loja *showroom*, tanto para o relacionamento com o cliente, como posicionamento do negócio. Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) também comentam que a evolução do varejo é fazer desaparecer as distinções entre o físico e o *online*.

Hansen e Sai (2015) alertam que com o vultoso crescimento da mídia móvel e social, muitas organizações estão percebendo que precisam de uma presença *online*, para permitir aos clientes pesquisar e fazer compras a qualquer hora e lugar. Estudos apontaram que os clientes estão cada vez mais usando múltiplos canais (HANSEN; SAI, 2015). Para Dias (2014), o multicanal afeta cada etapa da operação do varejo permitindo ao varejista obter clientes mais valiosos se souber relacionar-se por meio destes canais. O importante é servir o cliente quando e como ele quiser. Esse é o centro da estratégia multicanal. O mix de canais engloba ambiente, mídias e veículos com atuação em relação aos aspectos comerciais, relacionamento e *branding*.

Carvalho e Campomar (2014) ponderam que a premissa do multicanal é considerar o cliente como o foco de atuação e disponibilizar os produtos para o maior número possível de canais, obtendo informação integrada e proporcionando experiência de compra consistente. Esses autores consideram que os canais de marketing não são apenas o sistema de distribuição, mas também as ferramentas de comunicação, onde o termo marketing é convergente e integrado com as áreas de distribuição (ponto) e comunicação (promoção). Desta forma, os canais móvel e o ambiente físico das lojas podem ser considerados experiências de comunicação e de sentidos para os clientes.

Embora gere diversos benefícios, o multicanal representa também desafios. Carvalho e Campomar (2014) evidenciam a transformação do conceito de "canais de distribuição" para um modelo mais amplo de "canais de comercialização", afetando tanto o marketing quanto a logística. O marketing faz promessas de qualidade, status, experiência de compra para os consumidores e a logística precisa ter o processo, o gerenciamento, o controle da execução e melhorias nos resultados para atender a esta demanda. A complexidade do multicanal é alta, pois os compradores podem diferir entre os canais. Além disso, a complexidade é ainda maior no Brasil devido à área geográfica, a infraestrutura, a legislação e ao sistema de tributação. Kozlenkova *et al*. (2015) também apresentam desafios que podem afetar toda a cadeia de abastecimento. Sempre que um novo canal é adicionado provavelmente trará significativos efeitos para os fornecedores e fabricantes. Além disso, trabalhar com vários canais resulta em diferentes configurações da cadeia de abastecimento, em potencialmente diferentes efeitos financeiros sobre os diferentes membros da cadeia.

Beck e Rygl (2015) propõem uma taxonomia classificando o varejo multicanal de acordo com duas dimensões: (1) se a interação do canal pode ser acionada pelo cliente, ou se é controlada pela varejista; e (2) quantos e quais canais são considerados (BECK; RYGL, 2015, p. 174). Eles categorizam o varejo de acordo com a diversidade de canais oferecidos, sendo a categoria I a que o varejista oferece mais do que um canal ou todos os canais, mas sem a possibilidade de interação do consumidor e do controle da integração pelo varejista, e a categoria VII e VIII a que o varejista oferece ao cliente todos os canais, a loja física, o catálogo, o telefone, a loja online e a loja móvel. Sendo nestas últimas categorias oferecida uma interação completa com o cliente e o varejista controlando a integração total dos canais.

2.2 Omnichannel

Para fornecer uma experiência de compra integrada para os clientes-alvo, Cao (2014) acredita que o varejista deve integrar e otimizar toda a sua cadeia de valor, sendo necessárias mudanças nas atividades estratégicas da empresa. Segundo Dias (2014) para entregar informação e comunicação de marketing consistente em todos os canais de vendas, os canais devem ser unificados e convergentes e suportar os processos integrados (*seamless).* Piotrowicz e Cuthbertson (2014) relatam o termo *omnichannel*

como a evolução do varejo multicanal e do marketing integrado. Os canais de mídia móvel e social são adicionados aos tradicionais canais *online* e físicos, proporcionando uma experiência unificada com o consumidor, independentemente dos canais utilizados (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Cao (2014) chama essa experiência de *cross-channel,* e considera o grande desafio gerir os fluxos de produtos, serviços, informações e dinheiro. Segundo Kozlenkova *et al*. (2015) o multicanal muitas vezes é chamado de *omnichannel* se proporciona para o usuário final uma experiência de varejo integrada em todos os canais, tornando os produtos disponíveis através de vários meios, como computadores, dispositivos móveis, lojas físicas, mala direta. Li *et al*. (2015) diferem o marketing multicanal do *omnichannel* por este tornar possível para os clientes interagir com a empresa em todos os canais disponíveis para a compra de mercadorias.

Frazer e Stiehler (2014) argumentam que criar uma verdadeira experiência integrada de canais, é um desafio. Para isso, Cao (2014) recomenda a integração dos sistemas de informação, a centralização de compras, a otimização da logística e a diversificação das fontes de financiamento. Dias (2014) também identifica desafios para garantir que os multicanais trabalhem de forma integrada e atendam cada cliente-alvo de acordo com suas formas preferidas de fazer negócio. Os consumidores esperam poder comprar um produto *online* e retirá-lo numa loja física com localização mais conveniente; devolver ou trocar um produto comprado *online* na loja física e receber descontos e ofertas promocionais baseadas nos totais das compras no *online* e *off-line* (DIAS, 2014; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014).

Cao (2014) apresenta ainda a necessidade de mudança na cultura corporativa, com a reestruturação da organização, a partilha do conhecimento, o redesenho dos sistemas de incentivo e o recrutamento e formação de novas competências. Em seu estudo, revela que a estratégia de *cross-channel* envolve mudanças de endereçamento em todos os parâmetros do modelo de negócio, incluindo a redefinição dos clientes-alvo, uma nova proposta de valor comercial, e as mudanças na cadeia de valor de varejo. Hansen e Sai (2015) também abordam a necessidade de algumas mudanças organizacionais envolvendo processos interdepartamentais. Estas mudanças afetam a logística, finanças e as próprias lojas e as organizações devem ter claro que uma estratégia de *omnichannel* não é apenas a adição de e-commerce e plataformas de mídia social, mas também quebrar a mentalidade arraigada nas empresas do trabalho isolado dos canais de marketing.

Os resultados do estudo de Herhausen *et al*. (2015) fornecem provas convergentes mostrando que a integração do *online* e *off-line* levam a uma vantagem e sinergia competitiva em vez de canibalização de canais, pois a integração aumenta a qualidade percebida dos serviços da loja *online* e, entre outras constatações, os efeitos diretos e indiretos da integração são moderados pela experiência de compra dos clientes da internet e não afetam negativamente as lojas físicas. Assim, os canais *online* são complementares e não substitutos dos canais físicos (AUBREY; JUDGE, 2012; ROSA, 2012; DIAS, 2014; HERHAUSEN *et al*., 2015).

A estratégia de integração de multicanal pode criar uma vantagem competitiva para a empresa e pode ocorrer a partir da loja para a internet ou da internet para a loja. Herhausen *et al*. (2015) mencionam exemplos de empresas que integram funcionalidades *online* em canais de *off-line*, fornecendo terminais *online* em suas lojas físicas e que integram recursos *off-line* em seus canais *online*, proporcionam um localizador de loja física ou informação da disponibilidade de sortimento disponível na loja física em sua loja da internet. Grewal; Roggeveen e Nordfält (2015) complementam que os varejistas também estão experimentando aplicativos (apps) que concedem aos consumidores uma série de funcionalidades avançadas. Nas lojas, alguns varejistas

disponibilizam *tablets* e dispositivos móveis para que vendedores possam auxiliar os clientes e encontrar a mercadoria solicitada em outras lojas, produzindo uma experiência *omnichannel*.

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) acreditam que a tecnologia está diminuindo a divisão entre o varejo físico e virtual, permitindo interação dos consumidores através de vários pontos de contato e que o *mobile* está mudando o comportamento e expectativas dos consumidores. Kim e Hahn (2015) expõem uma recente pesquisa empírica mostrando que o uso público de dispositivos móveis pode ser explicado pela extensão do usuário e revelam em seu estudo que, para atender as constantes mudanças das necessidades dos consumidores no varejo *omnichannel*, será essencial para os varejistas compreender as características psicográficas dos consumidores. Frazer e Stiehler (2014) reforçam a necessidade de investigação em profundidade sobre as necessidades e comportamentos do consumidor neste novo ambiente para gerenciar melhor a experiência de compra.

Piotrowicz e Cuthbertson (2014) relatam que as mudanças na prestação de serviços de TI, com o *big data* e a computação na nuvem, gera redução de custos e permite a personalização e otimização de preços. Grewal; Roggevee e Nordfält (2015) reforçam que os varejistas dediquem recursos substanciais para coordenar suas estratégias digitais e dados analíticos, integrando todas as fontes de dados (b*ig data*) e usando uma ampla gama de análises para servir melhor os seus clientes. Uma estratégia bem-sucedida de implementação de tecnologia deve estar alinhada com o cliente, o varejista e o fabricante, mas a questão, de acordo com Piotrowicz e Cuthbertson (2014), é quem deve ser o responsável pela integração da experiência do cliente: o varejista, o produtor ou o fornecedor de tecnologia. Krafft *et al*. (2015) endossa que é importante entender como as variações dos modelos de negócios *omnichannel* estão impactando as relações tradicionais de fabricate e distribuidor. As decisões de compra dos clientes podem ser moldadas pelas informações obtidas no canal de loja, sites de lojas, aplicativos móveis ou mídias sociais (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013).

Brynjolfsson; Hu; Rahman (2013) dizem que os varejistas podem dar aos consumidores outra forma de olhar os produtos, com informações *online* mais precisas sobre a disponibilidade do inventário do produto em lojas físicas, seu preço e informações relevantes. Dias (2014) defende capacitar o consumidor a fazer compras *online* e pegar produtos em lojas locais, uma vez que muitos clientes preferem lojas físicas porque elas oferecem gratificação instantânea, confiança e serviços. Fazendo estas ações o varejista irá facilitar a integração de canais e atrair os clientes que preferem comprar em vários canais.

Verhoef; Kannanb e Inman (2015) observam que no *omnichannel* o conceito *showrooming* está se tornando uma questão importante e completam que existe também o conceito *webrooming*, onde os clientes procuram informações *online* e compram na loja física. Esses autores consideram que os canais são alternadamente e perfeitamente utilizados durante o processo de busca e compra, mas é difícil ou praticamente impossível para as empresas controlar esse uso. Dias (2014) identificou que consumidores americanos multicanal gastam cerca de 15% a 30% mais com um varejista do que o consumidor unicanal e que os consumidores *omnichannel* irão gastar 15% a 30% mais do que os consumidores multicanais. Isto se deve pela conveniência de usar diferentes canais para fazer compra e até mesmo iniciar em um canal e finalizar em outro. Além disso, os consumidores *omnichannel* tendem a influenciar outros por meio das redes sociais e atividades *online*. Percebe-se que existe um potencial a ser explorado em canais de vendas multicanal, integrando os consumidores engajados em

comunidades sociais e sites diversos, sendo todos conectados por interesses e todos os canais utilizados simultaneamente.

Embora utilize o termo *cross-channel*, para Cao (2014), a ideia-chave na integração das atividades da empresa em todos os canais é otimizar as atividades, para obter sinergia e melhorar a eficiência e eficácia, satisfazendo as demandas crescentes dos consumidores para gerar a experiência de compra. Isto, de acordo com o autor, não significa que cada canal específico faça a mesma coisa, mas sim que tenha a seu próprio foco estratégico, gerindo sua cadeia de valor e garantindo a visibilidade e flexibilidade do sistema de informação em todos os canais. Kersmark e Staflund (2015) consideram que o varejista *omnichannel* não precisa necessariamente operar em todos os canais, mas sim estar presente no canal que os seus clientes gostariam de utilizar. Herhausen *et al*. (2015) demonstram achados de pesquisa sugerindo que, embora cada canal possa oferecer uma proposição de valor única, as avaliações *online* podem conduzir a escolha global do varejista, validando a hipótese de que a qualidade percebida do serviço da loja *online* constitui um efeito positivo e o risco percebido do armazenamento de internet constitui um efeito negativo sobre reações globais dos clientes.

Para Beckn e Rygl (2015), o que Brynjolfsson; Hu e Rahman (2013); Kersmark e Staflund (2015) e Fairchild (2015) classificam como *omnichannel* seria considerado, em sua categorização de varejo, como *cross-channel* nas categorias V e VI, pois só atende a interação e integração dos canais de loja física, loja on-line e loja móvel. Para esses autores estariam faltando os canais catálogo e telefone (BECK; RYGL, 2015). Além disto, eles consideram que o varejo através do celular, no conceito do c*lick and collect* na loja pode ser classificado como *cross-channel*, pois não são acionados por uma loja física nas proximidades. Verhoef; Kannanb e Inman (2015), assim como Beck e Rygl (2015), também constatam que o *omnichannel* não tem sido ainda bem conceituado, apesar de sua crescente importância na prática.

A revisão bibliográfica realizada por Lazaris e Vrechopoulos (2014) fornece implicações para pesquisas e mostra a evolução prática no cenário varejista de multicanal para *omnichannel*. Atribuem a estas contínuas mudanças do varejo e nos padrões de comportamento e consumo sobretudo à difusão e adoção de tecnologias inovadoras. Consideram que o multicanal ao longo dos anos tem lidado com vários conceitos e que os mais relevantes para a definição do *omnichannel* englobam a otimização do mix de canais, mudança de canal, experiência do cliente, coordenação, integração, sinergia e que a tomada de decisão do consumidor e a fidelidade à marca são de extrema importância neste novo ambiente.

Rosa (2012) explicita a ideia que os varejistas *omnichannel* precisam encontrar maneiras inovadoras de interagir com seus clientes através dos diferentes canais, permitindo uma diferenciação dos concorrentes e o aumento de receitas. Entretanto, Kersmark e Staflund (2015) trazem uma pesquisa evidenciando que nenhum varejista sueco estudado foi capaz de implantar totalmente o varejo *omnichannel*. Em uma escala onde 80% qualifica o varejista para estar pronto para o *omnichannel* e 100% representa *omni* completo, nenhum pesquisado obteve índice acima de 80% e 75% deles tiveram pontuação abaixo de 50%. As autoras concluem que esta estratégia é bastante complexa e exige não somente recursos financeiros e humanos, como também uma profunda compreensão dos efeitos de praticar este modelo de negócio.

Hansen e Sai (2015) validam o aspecto complexo desta estratégia, considerando que alcançar o sucesso com *omnichannel* é uma tarefa desafiadora e ainda pouco compreendida. Enquanto a literatura atual reconhece a necessidade de integrar os múltiplos canais, o conhecimento sobre a forma como essa integração pode ser realizada é limitado. A pesquisa existente tende a ser tendenciosa em direção a questões como a

canibalização ou otimização de canais. A discussão gira em grande parte sobre a escolha da combinação certa de canais e não em como as empresas podem integrar todos os canais. Ou ainda identifica a necessidade de repensar as estratégias de preços e produtos no varejo *omnichannel*, mas a compreensão em profundidade dos desafios da implementação de uma estratégia de *omnichannel* permanece indefinida.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Conforme Ferreira (2002), este estudo envolve uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e busca investigar um tema, reunindo o que se tem produzido no assunto, objetivando dominar um campo de produção de conhecimento. Trata-se de estudo bibliométrico. Na coleta de dados foi utilizada a abordagem mista, sendo qualitativa na etapa de seleção do portfólio bibliográfico e quantitativa na etapa da análise bibliométrica (CRESWELL, 2007). Quanto ao objetivo, classifica-se como exploratório-descritivo (RICHARDSON, 2008). Exploratório por ser um tema pouco pesquisado, que carece de aprofundamento e porque busca mapear o estado da arte da produção científica sobre o assunto, mas de maneira não conclusiva. Descritivo, pois descreve as características da produção científica e apresenta os resultados encontrados no tratamento da pesquisa bibliométrica. Quanto à estratégia de pesquisa, o estudo foi um levantamento documental, com coleta de dados secundários.

Inicialmente foram selecionadas as seguintes palavras-chave: *omnichannel*, *omni-channel*, multicanal marketing, marketing *multichannel*, *multichannel retail*, multicanal, *multichannel*, e-commerce, comércio eletrônico, *channel integration*, integração de canais, inovação no varejo, *innovation in retail*, conflitos de canais, *channel conflict*. Com a intenção de dirigir-se ao cerne da pesquisa, a palavra-chave varejo foi considerada indispensável em quaisquer tentativas de busca do conteúdo pertinente em questão e as áreas designadas foram Ciências Sociais Aplicadas e Marketing. Entretanto, como os resultados das bases nacionais só apresentaram artigos pertinentes ao tema com as palavras *omnichannel* e multicanal, focamos as pesquisas nas bases internacionais com estas palavras-chaves: *omnichannel*, *omni-channel*, *marketing multichannel*, *multichannel retail*.

O portfólio de artigos foi selecionado das bases de dados nacionais: Scielo, Spell, Periódicos da Capes, Google Acadêmico e das bases de dados internacionais: EBSCO, Web of Science e Science Direct. Nas bases nacionais obtivemos 254 artigos, retirando os repetidos chegou-se a 219 títulos. Todos estes passaram pela análise dos títulos e palavras-chaves, sendo identificado que nem todos era produção científica ou acadêmica. Destes, foram identificados 22 trabalhos científicos com o termo *omnichannel* (e suas variações) e 21 com o termo multicanal (e suas variações). Com as outras palavras de pesquisa não se identificou nenhum artigo que poderia ser relevante para este estudo ou abordasse o tema. Nas bases internacionais, com a busca reduzida de palavras-chaves, foram encontrados 133 artigos, retirando os repetidos, ficaram 119 títulos. Uma leitura prévia dos títulos e palavras-chaves fez uma redução para 23 artigos com a palavra-chave *omnichanne*l e 50 com multicanal.

Foi necessário fazer uma revisão e leitura mais aprofundada de todos os artigos selecionados, incluindo o resumo, introdução e conclusão, para verificar se estavam efetivamente alinhados com o tema da pesquisa. Na revisão final dos artigos encontrados tanto nas bases nacionais e internacionais, foram escolhidos 22 textos, sendo destes, três dissertações ou teses, 18 artigos científicos e um artigo de conferência internacional. Todos os artigos selecionados tinham a palavra *omnichannel* no título, nas palavras-chaves, no resumo ou em alguma parte relevante do texto. Retirou-se desta

pesquisa o capítulo de um livro, os artigos que utilizavam o termo como conceito de comunicação e não de canais ou ainda aqueles muito específicos abordando somente a questão de *mobile*, e-commerce e aplicativos, e os que não tratavam especificamente o conceito *omnichannel*, salvo os dois artigos de Lanlan Cao que utilizam o termo *cross-channel* com significado similar e cita a palavra *omnichannel*, assim como os trabalhos de graduação. Os artigos que não continham a palavra *omnichannel* ou que a utilizavam somente como um termo de sugestão para pesquisas futuras, mesmo que abordassem multicanal ou integração de canais, também foram excluídos. No Quadro 1 apresenta-se a relação da produção acadêmica selecionada para o portfólio bibliográfico.

Quadro 1 – Portfólio bibliográfico selecionado

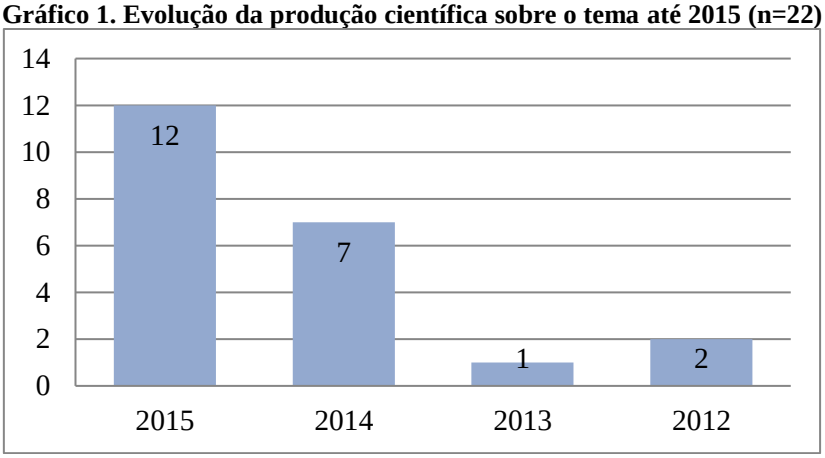
Título	autores	Ano
Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues	Dhruv Grewal; Anne L. Roggevee e Jens Nordfält	2015
The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management	Irina V. Kozlenkova; G. Tomas M. Hult; Donald J. Lund; Jeannette A. Mena e Pinar Kekec	2015
Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni Channel Retailing for retailers and retailing.	Norbert Beck e David Rygl	2015
Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce	Alea M. Fairchild	2015
From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing	Peter C. Verhoef; P.K. Kannan e J. Jeffrey Inman	2015
Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned	Rina Hansen e Siew Kien Sai	2015
Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration.	Dennis Herhausen; Jochen Binder; Marcus Schoegel e Andreas Herrmann	2015
Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment	Qing Li; Hao Luo; Pei-Xuan Xie; Xiao-Qian Feng e Rui-Yang Du	2015
The effects of self-monitoring tendency on young adult consumers' mobile dependency	Jihyun Kim e Kim H.Y. Hahn	2015
The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions	Manfred Krafft; Oliver Goetz; Murali Mantrala; Francesca Sotgiu e Sebastian Tillmanns	2015
The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth	Lanlan Cao e Li Li	2015
Omni-channel retailing: Blurring the lines between online and offline.	Malin Kersmark e Linda Staflund	2015
MULTICHANNEL AT RETAIL AND OMNI-CHANNEL: Challenges for Marketing and Logistics	João Luiz Gilberto de Carvalho e Marcos Cortez Campomar	2014
O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor	Suzana Wayand Dias	2014
Varejo Multicanal e Mobilidade do E-Consumidor Brasileiro: Um Estudo Descritivo com Dados Secundários de 2012 e 2013	Rafael Barreiros Porto; Ricardo Limongi França Coelho; Marcos Severo de Almeida e Sionara	2014
Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study.	Lanlan Cao	2014
Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing.	Wojciech Piotrowicz e Richard Cuthbertson	2014
Ominchannel Retailing: The Merging of the Online and Off-line Environment	Mariette Frazer e Beate Elizabeth Stiehler	2014
From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research	Chris Lazaris e Adam Vrechopoulos	2014
Competing in the Age of Omnichannel Retailing	Erik Brynjolfsson; Yu Jeffrey Hu e Mohammad S. Rahman	2013
Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world.	Chris Aubrey e David Judge	2012
Omni-channel retailing: Is it "Order online pick-up in store" service viable in the Portuguese grocery industry?	Martinho Iglésias Rosa	2012

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O **Gráfico 1** apresenta os resultados da publicação científica sobre o tema até 2015 e aponta que a maioria das publicações (55%) ocorreram em 2015. Por ser um assunto novo e pouco explorado, na pesquisa identificou produção com o uso do termo omnichannel somente a partir de 2012. Avalia-se que este é um tema que carece de pesquisa tanto nacional quanto internacional, contudo, se percebe uma preocupação maior da academia sobre este assunto a partir de 2014. Este estudo difere do que foi apontado no estudo de Brynjolfsson; Hu; Rahman (2013) que identificou apenas um artigo científico no ano de 2012.

Gráfico 1. Evolução da produção científica sobre o tema até 2015 (n=22)



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O **Quadro 2** apresenta os resultados de artigos científicos relevantes sobre o tema no período analisado, considerando a quantidade de citação no *Google Scholar Citations*. O artigo com mais citações tem 47 (um índice que pode ser considerado significativo em função do período curto de publicação) e foi o "*Competing in the Age of Omnichannel Retailing"*, do ano de 2013, dos autores Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Mohammad S. Rahman. O segundo artigo mais citado, com larga diferença do primeiro, 17 citações, é "*Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world*" de 2012, dos autores Chris Aubrey e David Judge, ambos são empresários do varejo e não estão vinculados com nenhuma universidade, mas tiveram seu artigo publicado na *Journal of Brand Strategy*. Embora não seja um artigo acadêmico, o mesmo foi selecionado no presente levantamento devido a sua relevância e citações em outros artigos científicos. Em seguida é um artigo de 2014, com 15 citações, "*Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing*" de Wojciech Piotrowicz e Richard Cuthbertson. Na media são 5,6 citações por produção científica, sendo que os resultados mostram que os 5 artigos mais publicados (22,7% deles) representam 78,9% das citações.Verificou-se também que 3 artigos não possuem nenhuma citação (13,6% deles) e 6 tiveram apenas 1 citação (27,3% deles). Considerados artigos mais relevantes aqueles com pelos menos duas citações.

Quadro 2. Artigos mais relevantes pela quantidade de citação no *Google Scholar Citations*

Título	Qte. Citações	%
Competing in the Age of Omnichannel Retailing	47	38,2%
Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world.	17	13,8%
Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing.	15	12,2%
From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing	10	8,1%
Ominchannel Retailing: The Merging of the Online and Off-line Environment	8	6,5%
The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth	4	3%
Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce	3	2%
Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration.	3	2%
From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research	2	2%
Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned	2	2%
O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor	2	2%
Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment	2	2%
The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management	2	2%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os resultados de universidades e instituições que pesquisaram sobre o tema é apresentado na **Quadro 3**. Os dados demonstram que a Universidade de São Paulo/USP está se destacando na produção de artigos sobre o tema, tendo publicado um artigo científico e uma tese, ambos de 2014 e que a NEOMA Business School da França é outra universidade que publicou 2 artigos, um no ano de 2014 e outro de 2015, ambos do autor Lanlan Cao, que utiliza o termo *omnichannel* como *cross-channel*. Todas as outras universidades e instituições tiveram somente um artigo publicado.

Quadro 3. Universidades/instituições que pesquisaram sobre o tema (n=22)

Universidade de origem dos autores	País Universidade	Qte. Publicações	%	Universidade de origem dos autores	País Universidade	Qte. Publicações	%
Universidade de São Paulo – USP	**Brasil**	**2**	**9,1%**	Steinbeis University	Alemanha	1	4,5%
NEOMA Business School	**França**	**2**	**9,1%**	Stockholm School of Economics	Suécia	1	4,5%
Adidas AG/Start JG (não é Universidade)	Reino Unido	1	4,5%	Tsinghua University	China	1	4,5%
Athens University	Grécia	1	4,5%	Universidade Católica Portuguesa	Portugal	1	4,5%
Babson College	USA	1	4,5%	Universidade de Brasília	Brasil	1	4,5%
Copenhagen Business School	Dinamarca	1	4,5%	Universidade Federal de Goias	Brasil	1	4,5%
Georgia Institute of Technology's	USA	1	4,5%	University of Alabama at Birmingham	USA	1	4,5%
GIM Gesellschaft	Alemanha	1	4,5%	University of Calgary's	USA	1	4,5%
HEC Paris	França	1	4,5%	University of Groningen	Holanda	1	4,5%
Jönköping University	Suécia	1	4,5%	University of Johannesburg	África do Sul	1	4,5%
Kent State University	USA	1	4,5%	University of Maryland	USA	1	4,5%
KU Leuven, Campus Brussel	Belgica	1	4,5%	University of Missouri	USA	1	4,5%
Michigan State University	USA	1	4,5%	University of Muenster	Alemanha	1	4,5%
MIT Sloan School of Management	USA	1	4,5%	University of Oxford	Reino Unido	1	4,5%
Montpellier Business School	França	1	4,5%	University of Pittsburgh	USA	1	4,5%
Nanyang Technological University	Singapura	1	4,5%	University of South Florida	USA	1	4,5%
Reutlingen Universit	Alemanha	1	4,5%	University of St. Gallen	Suíça	1	4,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Há concentração de universidades/instituições que estudaram sobre o tema nos EUA, com apenas 11 delas. O segundo país que mais concentra universidades/instituições que pesquisam sobre o tema é a Alemanha com 4 e, logo em seguida, com 3 estão a França e o Brasil. O Reino Unido aparece com 2, contudo, uma delas não é Universidade, mas sim o local da empresa que estudou sobre o assunto no artigo que não foi elaborado por professores acadêmicos. O **Quadro 4** apresenta a listagem completa do país das universidades.

Quadro 4. Pais das Universidades que pesquisaram sobre o tema (n=22)

País Universidade	Total	País Universidade	Total
USA	11	China	1
Alemanha	4	Dinamarca	1
Brasil	3	Grécia	1
França	3	Holanda	1
Reino Unido	2	Portugal	1
Suécia	2	Singapura	1
África do Sul	1	Suíça	1
Belgica	1	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No **Quadro 5** verifica-se que o país mais estudado também é os EUA, com 22,7% (5 artigos), um no ano de 2013, três em 2015 e um publicado no final de 2015, mas já com ano de 2016. Em segundo lugar estão estudos que não se concentram em nenhum país, 18,2% (4 artigos) e o Brasil aparece em terceiro com 13,6% (3 estudos), todos no ano de 2014. Estes resultados mostram que o Brasil tem se dedicado ao estudo do *omnichannel*, tanto com autores de universidades/instituições nacionais, como com local de estudo e número de artigos publicados. Entretanto, a concentração destes estudos é toda do ano de 2014.

Quadro 5. País onde foi realizado o estudo (n=22)

Local do estudo - País	Qtde. publicações	%
USA	5	22,7%
Não definido	4	18,2%
Brasil	3	13,6%
Reino Unido	2	9,1%
China	2	9,1%
Mais de um país da europa	2	9,1%
Bélgica	1	4,5%
Suécia	1	4,5%
Alemanha	1	4,5%
Portugal	1	4,5%
Total geral	22	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O **Quadro 6** contém os periódicos e congressos que mais publicaram sobre o tema e o respectivo fator de impacto segundo o SCImago Journal Rank (SJR) indicator. O periódico com maior fator de impacto (2,33) foi a *Journal of Retailing*, com 5 artigos publicados, mostrando que o tema tem sido abordado por importantes periódicos no ambiente acadêmico. Na sequencia, com 2 publicações, apareceu a *International Journal of Electronic Commerce*. Todos os demais periódicos tiveram apenas uma publicação.

Quadro 6. Revistas/Publicações da produção científica (n=22)

Revista/Fonte	Qtd artigos	Fator Impacto
Journal of Retailing	5	2,33
International Journal of Electronic Commerce	2	1,87
MIS Quarterly Executive	1	1,17
Computers in Human Behavior	1	1,58
2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues	1	0,00
Global Conference on Business and Finance Proceedings	1	0,00
Catálogo USP - Digital Library	1	0,00
Independent thesis Advanced level	1	0,00
Procedia Technology	1	0,00
Journal of Brand Strategy	1	0,00
Computers in Industry	1	1,16
CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo	1	0,00
Journal of Business Research	1	1,18
FCEE - Dissertações de Mestrado/Master Dissertations	1	0,00
MIT Sloan Management Review	1	0,82
Business and Management Review	1	0,00
Journal of Retailing & Consumer Services	1	0,66

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No **Quadro 7** apresentamos os resultados dos aspectos metodológicos dos estudos identificados sobre *omnichannel*. Com relação à abordagem da pesquisa verifica-se uma concentração na pesquisa qualitativa, com 59% dos casos estudados. Somente 23% quantitativa e 18% mista. Acredita-se no elevado nível de pesquisas qualitativas por se tratar de um tema muito recente, com artigos científicos identificados somente a partir de 2012. Com relação à estratégia de pesquisa identifica-se que 32% delas são ensaios teóricos ou revisão bibliográfica, 32% pesquisa de levantamento de campo/survey e 27% estudo de caso. O resultado nos leva a crer que ainda está sendo discutida a conceituação do tema e na análise de conteúdo se percebe que realmente não existe ainda um consenso e nem uma definição clara sobre o *omnichannel*. No método de coleta de dados, a grande maioria dos estudos realizou a análise documental, 77% deles, entretanto verifica-se 27% coletando também por meio de questionário (*survey*) e 23% em entrevistas de profundidade. A observação direta também teve participação em 4 publicações, com 18% e o *focus group* em 1 publicação com 5%. Nota-se que foram utilizados mais de um método de coleta de dados para os estudos. Quanto a análise dos dados, 55% foi feita pela análise de conteúdo, 55% por análise documental, 27% por estatística descritiva e o restante por outras técnicas de estatística.

Quadro 7. Aspectos metodológicos dos estudos publicados sobre o tema (n=22)

Método		Qte. Publicações	%
Abordagem de pesquisa	Qualitativa	13	59%
	Quantitativa	5	23%
	Mista	4	18%
Estratégia de pesquisa	Ensaio teórico, revisão bibliográfica	7	32%
	Pesquisa de campo	7	32%
	Estudo de caso	6	27%
	Outros	2	9%
Método de coleta	Análise documental	17	77%
	Questionário (survey)	6	27%
	Entrevistas em profundidade	5	23%
	Observação direta	4	18%
	Focus group	1	5%
	Outros	3	14%
Método de análise	Análise de conteúdo	12	55%
	Análise documental	12	55%
	Estatística descritiva	6	27%
	Técnicas estatística multivariada	3	14%
	Técnicas estatística bivariada	1	5%
	Análise fatorial	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

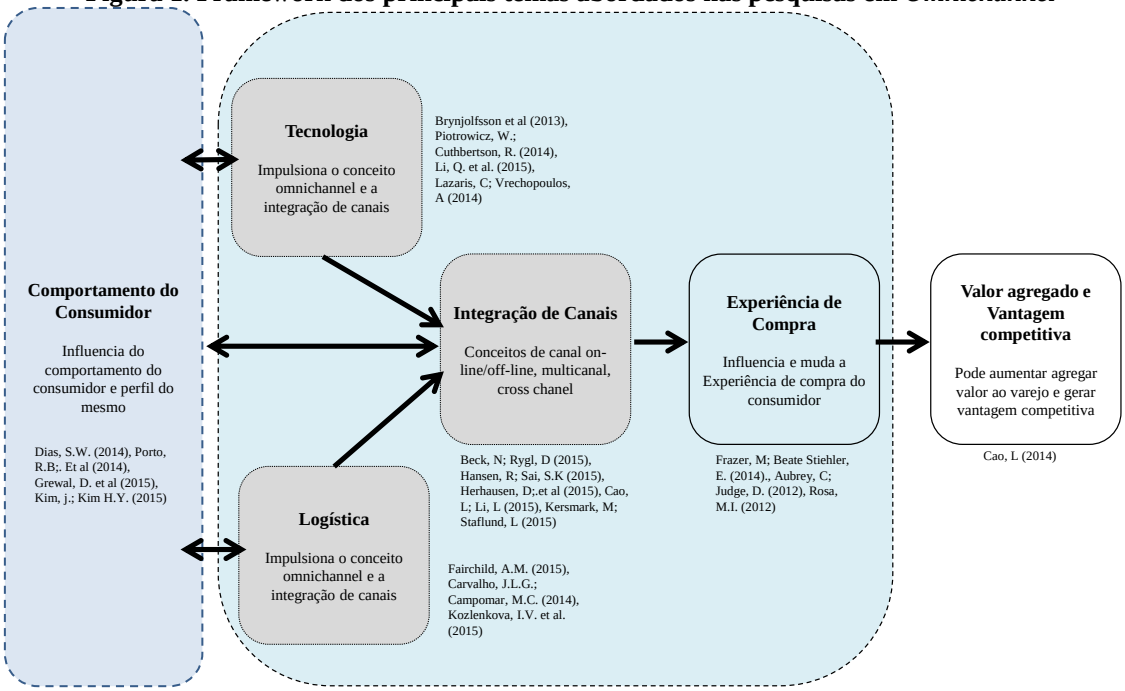
Há diversos assuntos pesquisados sobre o tema *omnichannel*. Na dimensão comportamento do consumidor aparecem estudos ligados ao perfil dos consumidores, ao comportamento dos mesmos e os movimentos que estes realizam entre os canais. Na integração dos canais são abordadas as categorias de características do multicanal, influencias e impactos que estes apresentam bem como os principais desafios enfrentados. No que tange a logística, as pesquisas as capacidades de logísticas, os desafios enfrentado e o papel do marketing na cadeia de suprimentos. Na dimensão tecnologia, o principal foco está na influencia da tecnologia nas interações de canais e no comportamento do consumidor enquanto na experiência de compras percebeu-se o foco dos estudos em fazer com que o varejista e a integração de canais tragam uma experiência positiva para os clientes finais. Por último, a criação de valor e vantagem competitiva é citada em grande parte dos estudos como resultado da integração de canais e utilização da estratégia de *omnichannel*.

A **Figura 1** mostra um resumo dos principais temas abordados nas pesquisas sobre *Omnichannel* e seus principais autores, na forma de um framework. A figura mostra que o comportamento do consumidor pode influenciar ou ser influenciado pela tecnologia, pela logística de distribuição e pelo processo de integração dos canais. Alguns autores chegam a ressaltar que são necessários avançar os estudos de comportamento do consumidor para positivar a influencia das estratégias *omnichannel* diante deste comportamento. Da mesma forma, a tecnologia (mobile, smartfones, variedades de plataformas) pode mudar o comportamento do consumidor (pela comodidade) e impulsionar as empresas de varejo a investirem na integração de canais/na estratégia *omnichannel*. Neste ponto, a logística de distribuição tem papel fundamental no sucesso da integração de canais e pode influenciar positivo ou negativamente no movimento do comportamento do consumidor no sentido de utilizar canais múltiplos.

Neste Framework, a integração de canais se mostra como um ponto central para o sucess da estratégia *omnichannel*, onde os conceitos de integração *online/off-line*, multi canal e *crosschannel*, se unem para proporcionar uma experiência de compra do

consumidor. Ao final, todas estas dimensões e categorias parecem influenciar e agregar valor aos clientes e vantagem competitiva as empresas varejistas que se valem de *omnichannel*. No entanto, existem ainda poucas pesquisas que comprovam a influencia positiva da estratégia *omnichannel* na criação de valor e de vantagem competitiva. Como a maioria dos estudos ainda é muito exploratório/qualitativo**,** existem inúmeras oportunidades de estudos quantitativos que venham a comprovar estas proposições aqui resumidas e abordadas. Como proposição para futuros estudos, sugere-se formular hipóteses e testar as mesmas seguindo o Framework aqui apresentado.

Figura 1. Framework dos principais temas abordados nas pesquisas em *Omnichannel*



Fonte: Autores da pesquisa (2016)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou evidenciar o que foi produzido sobre *omnichannel* em termos de artigo científico, *conference paper,* dissertação e tese até o ano de 2015. Além disso se propôs a identificar os principais artigos, autores, temas abordados, periódicos que mais publicaram sobre o assunto, países e universidades que mais produziram, os aspectos metodológicos utilizados nos estudos além de apresentar o foco principal das pesquisas realizadas e suas constatações mais relevantes. Tais objetivos foram alcançadas.

Os resultados mostraram que, para o portfólio de artigos analisados, o autor que mais se destacou foi Lanlan Cao com dois artigos publicados. O artigo de maior destaque foi "*Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world*" de 2012, dos autores Chris Aubrey e David Judge de 2012 com 17 citações. Esses dois resultados com apenas um autor de destaque e com apenas um artigo mais relevante se justifica pelos poucos estudos nesta área até o momento, sendo que de acordo com o observado, a maioria dos artigos foram publicados em 2015. Quanto ao periódico de destaque, evidenciou-se o *Journal of retailing* com 5 artigos publicados e com maior fator de impacto. Os EUA se destacam como o país com maior número de universidades abordando o tema e maior número de artigos publicados. O Brasil vem logo atrás em terceiro lugar em número de

publicações totais. No entanto, a Universidade de São Paulo (USP) e a NEOMA Business School da França se destacaram com o maior número de artigos publicados.

Quanto aos principais temas abordados dento da teoria de *omnichannel* tem-se o comportamento do consumidor, a tecnologia, logística, integração de canais, experiência de compras e criação de valor/vantagem competitiva. Foi percebido, que esta ultima carece de maior número de estudos comprobatórios de melhora na avaliação de desempenho das empresas que se valem da estratégia de *omnichannel*. No aspecto metodológico, como os estudos são recentes, a maioria dos artigos possuem abordagem qualitativa, ensaio teórico/revisão bibliográfica e pesquisa documental. Tal resultado mostra a lacuna existente para estudos empíricos e levantamento de dados que venham a reforçar a teoria.

Finalizando, sugere-se como sugestões para futuros estudos, pesquisar de forma quantitativa, as relações entre os principais temas abordados na literatura. Também é recomendável a realização de maior número de levantamento em outros setores do varejo e regiões do Brasil.

Fomento: O estudo teve a concessão de bolsa pelo Programa PIBIT do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da AGETEC/Unisul.

REFERÊNCIAS

AUBREY, C.; JUDGE, D. Re-imagine retail: Why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. **Journal of Brand Strategy**, v. 1 n. 1, p. 31-39, 2012.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170–178, 2015.

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y. J.; RAHMAN, M. S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CARVALHO, J. L. G.; CAMPOMAR, M. C. Multichannel at Retail and Omni-channel: challenges for marketing and logistics. **Business and Management Review**, v. 4, n. 3, p. 103-113, 2014.

CAO, L. Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: a case study. **International Journal of Electronic Commerce**. V. 18, n. 4, p. 69-96 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS, S. W. **O Desafio do Varejo Multicanal: comportamento free-riding do consumidor**. Catálogo USP - Digital Library, tese, p. 1-337, 2014.

FAIRCHILD, A. M. Extending the Network: Defining Product Delivery Partnering Preferences for Omni-channel Commerce. **Procedia Technology**, v. 16, p. 447–451, 2015.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas "estado da arte". **Educ. Soc**. v.23, n.79, p. 257-272, 2002.

FRAZER, M.; STIEHLER, B. E. Ominchannel Retailing: The Merging of the Online and Off-line Environment. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, v. 9, n. 1, 2014.

GREWAL, D.; ROGGEVEE, A. L.; NORDFÄLT, J. Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 3 p. 1009-1013, 2015.

HANSEN, R.; SAI, K. S. Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. **MIS Quarterly Executive, v.** 14, n. 2, p. 51-66, 2015.

HERHAUSEN, D. *et al*. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 309-325, 2015.

KERSMARk, M.; STAFLUND, L. **Omni-channel retailing: Blurring the lines between online and offline**. Independent thesis Advanced level (degree of Master), p. 1-69, 2015.

KIM, J.; HAHN, K. H. Y. The effects of self-monitoring tendency on young adult consumers' mobile dependency. **Computers in Human Behavior**, v. 50, p. 169-176, 2015.

KOZLENKOVA, I. V.; *et al*. The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.

KRAFFT, M. *et al*. The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 569-585, 2015.

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. **From Multichannel to "Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research**. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, 2014.

LI, Q.; *et al*. Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. **Computers in Industry**, v. 70, p. 23-45, 2015.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

PORTO, R. B.; *et al.* **Varejo Multicanal e Mobilidade do E-Consumidor Brasileiro: Um Estudo Descritivo com Dados Secundários de 2012 e 2013**. CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo, p. 1-16, 2014.

ROSA, M. Y. **Omni-channel retailing: Is it "Order online pick-up in store" service viable in the Portuguese grocery industry?** FCEE - Dissertações de Mestrado/Master Dissertations, p. 1-55, 2012.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.