

## PERSPECTIVAS, TENDÊNCIAS E DESAFIOS DO *OMNICHANNEL* MARKETING

Luciane Pereira Viana<sup>1</sup>, Dusan Schreiber<sup>2</sup>

### RESUMO ESTRUTURADO

**Introdução:** uma das características do varejo é a sua dinamicidade. Em geral, as estratégias de marketing são baseadas nos hábitos e preferências dos clientes, que não são estáticos. Os desejos e as necessidades das pessoas se renovam e o varejo se ajusta. É um processo contínuo. Neste contexto, uma das tendências mais discutidas no varejo atualmente é o *omnichannel*, que se refere à integração dos canais de venda físicos e digitais de uma empresa.

**Objetivo:** identificar nas pesquisas que abordam as estratégias do *omnichannel* marketing o que os pesquisadores internacionais e brasileiros compreendem por *omnichannel* marketing e elencar os desafios para o sucesso do *omnichannel* marketing.

**Procedimentos Metodológicos:** utiliza-se uma abordagem de revisão híbrida que incorpora análise quantitativa e técnicas qualitativas de revisão sistemática da literatura. Foi realizado um levantamento de artigos indexados nos bancos de dados da Scielo, Web of Science, Science Direct, Spell e Scopus, definiu-se somente o período final em julho de 2023 (data de realização da coleta de dados).

**Principais Resultados:** a estratégia *omnichannel* visa oferecer uma experiência de compra consistente e integrada para os clientes, independentemente do canal que eles usem. Para isso, é necessário que a empresa siga uma série de estratégias, que podem ser resumidas em: propósito de negócio, organização, tecnologia, dados, comunicação integrada de marketing e operações.

**Conclusão:** observou-se que esse conceito ainda não possui uma definição clara e consensual na literatura. Existem diferentes formas de entender e medir a intensidade e as características de um varejista *omnichannel*. No entanto, pode-se concluir que os conceitos de *omnichannel* convergem na ideia de que as empresas devem oferecer uma experiência consistente e unificada para os clientes, independentemente do canal que eles estejam utilizando em todas as etapas da jornada de compra.

**Contribuições do Trabalho:** a estrutura de pesquisa proposta é inovadora tendo em vista que busca identificar as lacunas entre as publicações acadêmicas e as demandas da sociedade sobre o tema. Contribuirá para o avanço do conhecimento sobre marketing *omnichannel*, um tema ainda pouco explorado na literatura científica. Bem como, apresenta um *framework* para o gerenciamento de *omnichannel* marketing, considerando os desafios elencados.

**Palavras-Chave:** *Omnichannel* Marketing; Flexibilidade; Integração de Canais; Interatividade.

---

<sup>1</sup> Pós-doutoranda em Administração na Universidade Feevale. Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social. Mestra em Processos e Manifestações Culturais. Professora na Faculdade IENH.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela UFRGS, professor titular da Feevale, docente do Mestrado em Administração, Mestrado em Indústria Criativa e do Programa em Qualidade Ambiental.

## 1. Introdução

Uma das tendências mais marcantes da atualidade é a digitalização dos processos e das relações sociais e, uma das consequências das mudanças digitais é a transformação do setor varejista. O crescimento do *e-commerce*, por exemplo, mostra uma nova direção para o setor e destaca a necessidade de diversificar os canais de venda e melhorar o envolvimento dos clientes com a marca (Sheth, 2021; Blackmon, 2016; Lee et al., 2019). Contudo, organizar um *e-commerce* funcional é somente o primeiro passo da transformação. A evolução da tecnologia que facilita as interações online e offline, nas relações entre empresas e clientes, criou uma diversidade de pontos de contato e experiências percebidas pelos atores envolvidos (Massi; Piancatelli & Vocino, 2023; Sicilia & Palazón, 2023).

Uma forma de integrar o online e o offline é o *omnichannel*, que consiste em utilizar diversos canais de vendas e atendimento de maneira simultânea e conectada, visando melhorar a experiência do cliente, independentemente de onde, como e quando eles interagem com a marca (Verhoef, Kannan, & Imman, 2015; Ailawadi & Farris, 2017; Nyrhinen et al., 2022; Lazaris & Vrechopoulos, 2014; Paananen et al., 2022). Para Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2017, p. 168) “marketing omnichannel é a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme. Ele requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem metas e estratégias”. Essa abordagem requer uma coordenação eficiente entre os diferentes canais, bem como uma compreensão profunda do comportamento e das preferências dos clientes em cada um deles (Dholakia et al., 2010; Gao et al., 2021; Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

Rigby (2011) foi o primeiro a definir a abordagem *omnichannel* quando escreveu o artigo “The Future of Shopping” na revista Harvard Business Review em dezembro de 2011. Ele descreveu o *omnichannel* como uma experiência de vendas que visa integrar as vantagens das lojas físicas com a praticidade das compras online. A partir deste momento, o interesse pelo termo “*retail omnichannel*” começou a crescer na academia e nas empresas, sendo cada vez mais presente nas buscas online, como ilustra a figura 1 com os dados dos últimos doze anos (jul. 2011 a jul. 2023).

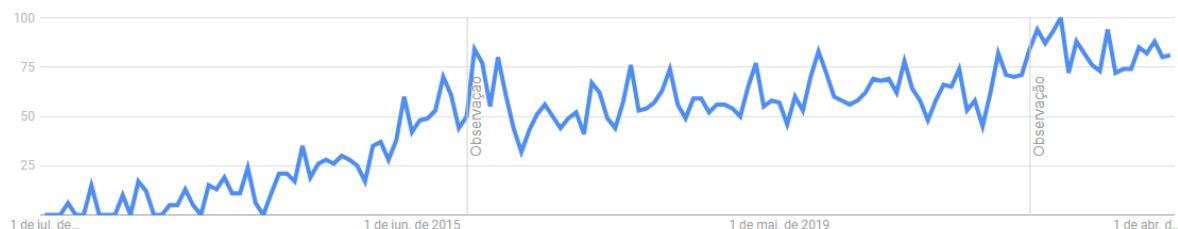


Figura 1. Interesse pelo termo *retail omnichannel*.

Fonte: Elaborado pelos autores no Google Trends (jul/2023).

Observa-se que houve um crescimento constante, principalmente a partir de janeiro de 2015 (50 a 75) e um novo pico a partir de fevereiro de 2022 (75 a 100). Ou seja, não se trata mais de uma tendência, mas de uma realidade que exige adaptação e inovação. Contudo, ampliando-se à pesquisa original sobre o tema do *omnichannel*, pode-se explorar na opção

“questões relacionadas” do Google Trends os seguintes insights: “(a) o que é *omnichannel*; (b) estratégia *omnichannel*; (c) marketing *omnichannel*” (Google Trends, 2023). Na figura 2, tem-se a comparação do interesse ao longo do tempo destes três tópicos com o anterior de *retail omnichannel*, considerando também o período de julho de 2011 a julho de 2023.

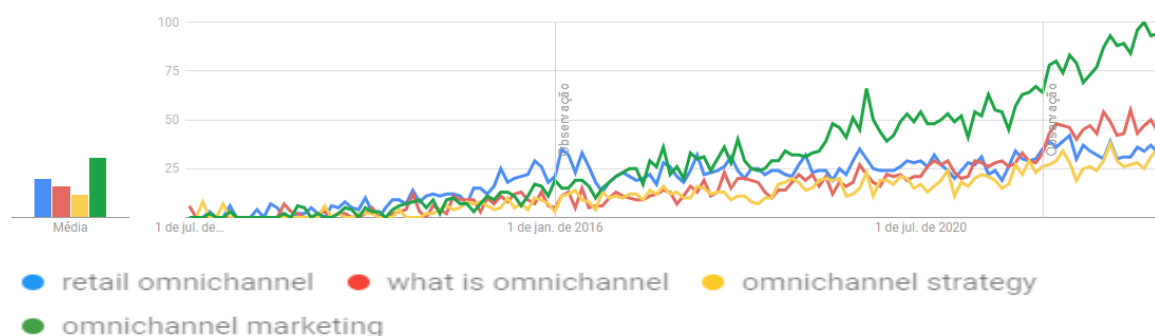


Figura 2 – Pesquisas associadas sobre *retail omnichannel*  
Fonte: Elaborado pelos autores no Google Trends (jul/2023).

Os resultados apontados na figura 2 indicam um interesse crescente principalmente no entendimento do que é *omnichannel* e na relação com o marketing. Observa-se que as primeiras pesquisas sobre *omnichannel* marketing surgiram em 2012, com as primeiras buscas realizadas nos meses de maio e depois em novembro. Contudo, não houve continuidade nas pesquisas sobre o tema. Em janeiro de 2014 retomam-se as pesquisas e, a partir de janeiro de 2016 há um incremento nas buscas que ficam acima de 20. Após novembro de 2019, o termo *omnichannel* marketing ultrapassa o valor de 50. Em maio de 2022, atingiu o pico de 83 e permaneceu acima de 75 desde então, indicando uma tendência crescente de interesse pelo assunto.

Assim, este estudo tem como objetivo identificar nas pesquisas que abordam as estratégias do *omnichannel* marketing o que os pesquisadores internacionais e brasileiros compreendem por *omnichannel* marketing e elencar os desafios para o sucesso do *omnichannel* marketing. Para isso, utiliza-se uma abordagem de revisão híbrida que incorpora análise quantitativa e técnicas qualitativas de revisão sistemática da literatura. Foi realizado um levantamento de artigos indexados nos bancos de dados da Scielo, Web of Science, Science Direct, Spell e Scopus, definiu-se somente o período final em julho de 2023 (data de realização da coleta de dados).

Acredita-se que este estudo contribuirá para o avanço do conhecimento sobre marketing *omnichannel*, um tema ainda pouco explorado na literatura científica, pois não existe um modelo maduro de marketing *omnicanal* desenvolvido para marcas, varejistas e profissionais de marketing (Shetty, Jeevananda, & Kalghatgi, 2018). A estrutura de pesquisa *omnichannel* proposta neste trabalho é inovadora tendo em vista que busca identificar as lacunas entre as publicações acadêmicas e as demandas da sociedade sobre o tema.

O artigo está dividido em quatro seções, após esta introdução, apresenta-se a metodologia. Na terceira seção são descritas as características gerais das publicações e a análise de aspectos temáticos, bem como a proposta de um *framework* para o gerenciamento de marketing *omnichannel*, considerando os desafios elencados. Por fim, apresenta-se sugestões de futuras pesquisas.

## 2. Metodologia

Esta pesquisa, de caráter exploratório e de abordagem quantitativa e qualitativa, procedeu ao método de busca sistemática da literatura para levantamento de dados, e análise estatística e interpretativa para análise de dados (Gil, 2021). Para a realização da busca sistemática da literatura seguiu-se os passos sugeridos por Sampaio e Mancini (2007): (a) definição do objetivo da pesquisa, (b) escolha das palavras-chave e base de dados, (c) seleção dos estudos avaliando títulos e resumos, (d) tabulação dos informações dos artigos selecionados e (e) apresentação dos resultados.

As bases de dados selecionadas para realização das buscas foram: Scielo, Web of Science, Science Direct, Spell e Scopus. A escolha dessas bases se deu pelo perfil multidisciplinar, pela relevância para a área e para a comunidade científica, além de possuir acesso pelo sistema CAPES. Definiu-se também que seriam selecionados artigos nos idiomas de domínio dos autores, português, inglês, italiano e espanhol; somente artigos de periódicos publicados ou aceitos para publicação.

Ainda, na estratégia de busca foi estabelecido utilizar apenas documentos acessíveis por meio do Portal de Periódicos da CAPES; Google Acadêmico; portal das editoras, de modo gratuito e selecionar documentos que contivessem a palavra-chave: “omnichannel” e a variação “omni-channel” e que tratassem especificamente da área de negócios/ gestão e, por fim que tivessem o termo “marketing”. As palavras-chave foram digitadas nos quatro idiomas, portanto incluindo “omnicanal”, “omnicanalidad” e “omnicanalità”.

Todos os documentos que não se enquadraram nesses critérios foram excluídos. A consulta em bases de dados ocorreu entre 03 a 05 de julho de 2023 e a parametrização (tipo de busca) foi determinada a partir dos critérios de cada base de dados. A sequência desta etapa de pesquisa consta na tabela 1.

Tabela 1 – Resultados das buscas em bases de dados

	Scielo	Web of Science	Science Direct	Spell	Scopus	TOTAL
Tipo de busca de artigos	Todos os índices	Título/ resumo/ palavras-chaves	Título/ resumo/ palavras-chaves	Resumo	Título/ resumo/ palavras-chaves	
Palavra-chave: Omnichannel e variações	4	65	488	17	1015	<b>1589</b>
Filtro1: área de Negócios/ Gestão	3	41	140	14	681	<b>879</b>
Filtro2: Marketing	1	7	3	4	33	<b>48</b>
Filtro3: Idiomas	1	7	3	4	33	<b>48</b>
Filtro4: Artigos duplicados	1	2	2	4	33	<b>42</b>
Filtro5 – Disponíveis na íntegra	1	2	2	4	21	<b>30</b>
<b>Portfólio final</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>29</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A partir das consultas às bases de dados obteve-se o retorno de 4 documentos na base Scielo, 65 na Web of Science, 488 na Science Direct, 17 na Spell e 1015 na Scopus, totalizando 1589. A seguir foi aplicado o filtro da área de conhecimento, na sequência o filtro de artigos que contém o termo “marketing”. Como pode-se observar na tabela 1, o filtro idioma não excluiu nenhum artigo, pois os seis artigos da base Spell são em português e os demais todos em inglês. Após a exclusão dos duplicados resultaram 42 artigos com aderência ao objetivo de pesquisa e aos critérios de seleção. Dessa seleção, apenas 30 documentos estavam disponíveis para acesso de acordo com o protocolo estabelecido.

A composição do portfólio final de documentos, após a leitura do título, resumo e palavras-chave, ficou estabelecido em 29 documentos com conteúdo alinhado ao objetivo. As 29 publicações científicas foram lidas na íntegra, tabuladas com a organização em planilha de excel considerando as seguintes informações: (a) ano, (b) periódico publicado, (c) país de estudo e universidade dos autores, (d) palavras-chave, (e) conceito de *omnichannel marketing*, (f) benefícios e objetivos, (g) desafios para o sucesso do *omnichannel marketing*.

A análise qualitativa dos dados coletados ocorreu por meio da técnica interpretativa, que tem como objetivo sintetizar as informações textuais e auxiliar na compreensão profunda dos resultados (Severino 2007). Segundo Severino (2007) as etapas de uma análise interpretativa são: análise textual; interpretação da mensagem do autor; discussão e reflexão referentes ao tema; elaboração da resenha. A tabulação dos resultados ocorreu com análise quantitativa realizada usando gráficos e ferramentas estatísticas das próprias bases e do excel. A análise qualitativa também utilizou a plataforma Graph Commons, que propõe ferramentas e tratamentos que auxiliam no mapeamento e análise de redes de dados (Graph Commons, 2023).

### 3. Resultados e discussões

Esta seção está dividida em duas etapas, na primeira são descritas as características gerais das publicações, incluindo (a) ano, (b) periódico publicado, (c) país de estudo e universidade dos autores, (d) palavras-chave. E, na sequência a análise de aspectos temáticos (e) conceito de *omnichannel marketing*, (f) benefícios e objetivos, (g) desafios para o sucesso do *omnichannel marketing*.

#### 3.1 Características gerais das publicações

No gráfico 1 tem-se a distribuição temporal das publicações divididas nos idiomas inglês e português. Em 2016, foi publicado o primeiro artigo em inglês sobre o tema. Desde então, houve um aumento no número de publicações, chegando a oito artigos em 2022. Em português, o primeiro artigo foi publicado em 2019, contudo não se observou crescimento pois nos anos seguintes (2020 e 2021) foram publicados somente um artigo por ano, sendo que em 2022 não houve publicações. É relevante destacar que as primeiras publicações científicas coincidem com o aumento nas pesquisas no Google (superior a 20) que se verificaram a partir de janeiro de 2016 (figura 1).

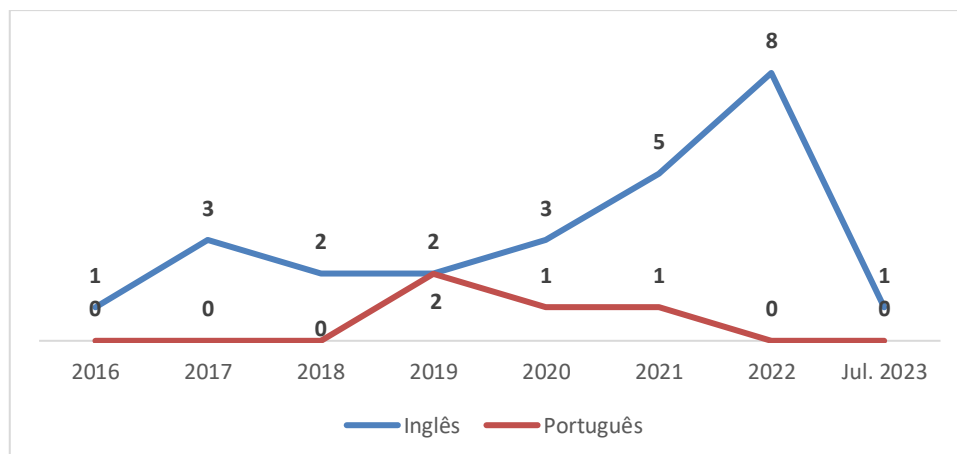


Gráfico 1 - Distribuição temporal das publicações  
Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática

O artigo “Omni-channel research framework in the contexto of personal selling and sales management: A review and research extensions” analisa pela primeira vez o termo marketing *omnichannel*. O artigo foi publicado no Journal of Research in Interactive Marketing, sendo que dois autores do artigo pertencem a University of Wisconsin-Whitewater e uma autora a Baylor University, ambas situadas nos Estados Unidos. Os autores reconhecem que o modelo de pesquisa *omnicanal* proposto no artigo é inovador pois a literatura sobre vendas e gestão de vendas ainda era escassa no que se referia ao marketing multicanal (Cummins, Peltier, & Dixon, 2016).

A perspectiva multicanal surgiu com o avanço da internet e das tecnologias associadas, permitindo aos varejistas oferecer vários canais (online, aplicativos, etc) e operá-los como estratégias independentes (Beck & Rygl, 2015). Essa abordagem se diferencia da perspectiva *omnicanal* que busca integrá-los em uma entidade única e coesa (Brynjolfsson, HU, & Rahman, 2013; Rigby, 2011).

Já no Brasil, o primeiro artigo “Análise da produção científica internacional do tema *omnichannel* no varejo” foi publicado em 2019, na Revista de Administração da Unimep. Três autores pertencem à Universidade do Sul de Santa Catarina UNISUL; um à FUMEP e um à FURB. Assim como no primeiro artigo em inglês, o termo utilizado ainda é multicanal. Os autores explicam que o conceito de marketing *omnichannel* surgiu como uma evolução do marketing multicanal. O marketing multicanal oferece aos clientes diversas opções de contato, facilitando o acesso a serviços de atendimento, vendas, pós-venda e fidelização. Alguns exemplos dessas opções são: e-commerce, aplicativos móveis, redes sociais e vending machine (Sarquis & et al, 2019).

Em 2022, foram registradas oito publicações (Salazar, 2022; Lopes, Sousa, Calçada, & Oliveira, 2022; Deng, Zhuang, Li, & Yang, 2022; Varadarajan, Welden, Arunachalam, Haenlein, & Gupta, 2022; Li & Lee, 2022; Rezaei et al, 2022; Chang & Li, 2022; Hayes & Kelliher, 2022) correspondendo a 28% do total de publicações sobre a temática ao longo de todo o período de publicações. Neste primeiro semestre de 2023 foram publicados um artigo em inglês (Rodríguez-Torrice et al, 2023) e nenhum em português. Considerando que o interesse pelo assunto apresentou um aumento expressivo, conforme evidenciado pelo pico de buscas em 83 em maio de 2022 e pela manutenção de um nível superior a 75 desde então (figura 2), evidencia-se a relevância de se desenvolver uma agenda de pesquisa nessa área.



Os artigos que compõem a base de dados analisada foram produzidos por pesquisadores vinculados a 54 instituições diferentes. A Tabela 2 mostra a ordem decrescente das instituições mais produtivas, considerando o número de artigos publicados. Quatro organizações que publicaram dois e uma que publicou três trabalhos foram destacadas, as demais publicaram um artigo cada. A University of Wisconsin-Whitewater dos Estados Unidos lidera o ranking das instituições mais produtivas, com três artigos publicados, (Cummins, Peltier, & Dixon, 2016; Manser Payne, Peltier, & Barger, 2017; Swan, Dahl, & Peltier, 2019) vale salientar que o artigo de 2016 foi justamente desta universidade.

Tabela 2 - Instituições e quantidade de artigos publicados

INSTITUIÇÕES	PAÍS	N. DE ARTIGOS	%
University of Wisconsin-Whitewater	Estados Unidos	3	8%
Baylor University	Estados Unidos	2	5%
University of Maryland	Estados Unidos	2	5%
Universidade do Sul de Santa Catarina UNISUL	Brasil	2	5%
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI	Brasil	2	5%

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática

Os dois artigos da Baylor University foram escritos em parceria com a University of Wisconsin-Whitewater (Cummins, Peltier, & Dixon, 2016; Swan, Dahl, & Peltier, 2019) e possuem um autor em comum (Peltier, J. W.). Os dois artigos da University of Maryland foram escritos com University of Washington Bothell e Indiana University, respectivamente (Nam & Kannan, 2020; Kannan & Li, 2017) e também possuem um autor em comum (Kannan P.K.).

Um dos artigos da Universidade do Sul de Santa Catarina UNISUL foi escrito com pesquisadores da ESPM/RS e Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI (Morais & et al, 2019) e o outro com FUMEP e FURB (Sarquis & et al, 2019). Ambos possuem em comum dois autores (Sarquis, A. B.; Moraes, A. S. A.). O outro artigo da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI foi escrito com a Fundação Getúlio Vargas (Lana, et al, 2021).

De modo geral, observa-se um esforço conjunto e interdisciplinar de produção de conhecimento na área de *omnichannel* marketing. A figura 3, organizada na plataforma Graph Commons, ilustra os *clusters* dos países e universidades que estabeleceram colaborações na produção dos artigos.

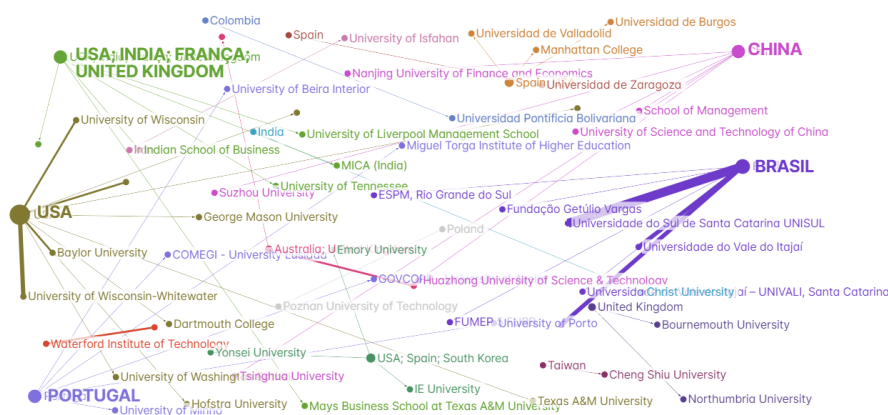


Figura 3 – Rede de coautoria de universidades e países  
Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática

As universidades americanas se destacam na produção científica sobre o tema, com nove artigos assinados por docentes dos Estados Unidos e outros três artigos em coautoria com pesquisadores de diferentes países (Espanha, Reino Unido, França, Índia e Coreia do Sul) e destacam-se na conectividade. O Brasil aparece na sequência com quatro publicações, todas envolvendo pesquisadores de universidades brasileiras. A China possui três publicações somente de universidades locais. Um único artigo científico de Portugal contou com a colaboração de pesquisadores de seis instituições portuguesas.

Apresenta-se na tabela 3 os veículos de divulgação dos artigos selecionados para esta revisão. Não se identifica tendência de publicação para um periódico específico. Destaca-se que o *Journal of Research in Interactive Marketing* apresentou o maior número de artigos publicados com quatro publicações, logo após o *International Journal of Research in Marketing* com três publicações. O foco de ambas as publicações é colaborar com a comunidade acadêmica e profissional de marketing, apresentando estudos inéditos e de alto padrão que ampliem o saber e a prática do marketing.

Tabela 3 - Periódicos com artigos publicados

Periódicos	N. artigos	%
Journal of Research in Interactive Marketing	4	14%
International Journal of Research in Marketing	3	10%
Industrial Management and Data Systems	2	7%
Revista de Administração da Unimep	2	7%
Industrial Marketing Management	1	3%
Administrative Sciences	1	3%
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	1	3%
International Journal Of Retail & Distribution Management	1	3%
Iranian journal of Management Studies	1	3%
Journal of Business and Industrial Marketing	1	3%
Journal of Business and Retail Management Research	1	3%
Journal of Cases on Information Technology	1	3%



Journal of International Marketing	1	3%
Journal of Marketing	1	3%
Journal of Retailing and Consumer Services	1	3%
Journal of Retailing	1	3%
Logforum	1	3%
Management Review Quarterly	1	3%
Mercados y negocios	1	3%
NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	1	3%
Revista Brasileira de Marketing	1	3%
Spanish Journal of Marketing - ESIC	1	3%

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática

Entre os periódicos nacionais, destacam-se duas publicações na Revista de Administração da Unimep, um veículo do Mestrado Profissional em Administração voltado para docentes, pesquisadores e estudantes da área. As outras duas publicações foram na Revista Brasileira de Marketing e NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, todas de origem brasileira.

Em relação às palavras-chave de cada publicação, os artigos coletados apresentaram uma diversidade de termos relacionados à temática. A plataforma Graph Commons foi utilizada para realizar uma análise das redes de palavras-chave, com o objetivo de avaliar as relações entre elas. A Figura 4 mostra a rede de palavras-chave encontradas nos artigos, que estão divididas em quatro clusters.

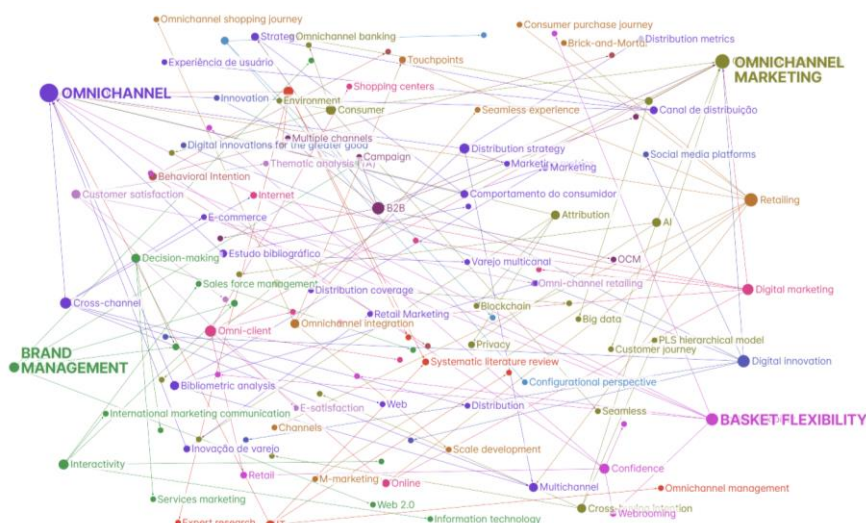


Figura 4 – Redes de palavras-chave

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática

O primeiro *cluster* é o *omnichannel* marketing (18% de toda a pesquisa, com 23 palavras associadas) abrange os estudos com as palavras inteligência artificial, gestão de marca, jornada do consumidor, entre outros. O segundo *cluster* é o *omnichannel* (17%, 22 palavras associadas) artigos cujas palavras se relacionam com estratégias de canais e suas relações com os termos *multichannel* e *crosschannel*.

Guiando-se ainda pela frequência de palavras, observou-se outros dois *clusters* que são conectados aos temas gestão de marca e flexibilidade na escolha. A gestão de marca forma o terceiro *cluster* (12%, 15 palavras associadas) que abrange trabalhos relacionados a

comunicação integrada de marketing e a interatividade, entre outros. O quarto *cluster* é o de flexibilidade na escolha (9%, 11 palavras associadas) que reúne trabalhos sobre as relações entre *showrooming* e *webrooming*, canais online e offline.

Assim, por meio dessa análise de palavras mais frequentes nos conceitos apresentados pelos autores das publicações, com o apoio da análise interpretativa e da leitura integral dos artigos, foi possível expor de forma detalhada a convergência de conceitos e termos relacionados ao *Omnichannel Marketing*, bem como, os desafios para o sucesso do *omnichannel marketing*, citados na seção seguinte.

### 3.2 Análise temática das publicações

Esta seção foi dividida em dois temas: (1) ontologia, (2) desafios para o sucesso. Na temática ontologia buscou-se conceituar o que é *Omnichannel Marketing* e que temas estão relacionados ao conceito. Observou-se que os autores analisam diferentes abordagens teóricas e práticas sobre o conceito *omnichannel marketing*, tornando-o muito abrangente. Há um consenso em relação à transição das estratégias de *multichannel* para o *omnichannel*. Também pode-se identificar os seguintes pontos convergentes:

- A importância da integração entre canais: todos os autores concordam que o *omnichannel* requer uma integração entre os diferentes canais de comunicação e distribuição de uma empresa. Essa integração deve possibilitar que as informações sejam compartilhadas de forma consistente entre todos os canais, a fim de oferecer uma experiência fluida e consistente ao consumidor. Por exemplo, cita Domański (2021) que o consumidor não deve experimentar diferenças no nível de serviço entre os canais.
- O foco no cliente: os conceitos de *omnichannel* destacam a importância de colocar o cliente no centro das estratégias de marketing e vendas. As empresas devem estar preparadas para atender às necessidades e expectativas dos clientes em todos os canais, em todas as etapas da jornada de compra. Por exemplo, segundo Salazar (2022) e Berman & Thelen (2018), são múltiplas as jornadas do consumidor; pois essas rotas podem variar ao longo do tempo e de acordo com o dispositivo utilizado em cada fase da jornada.
- A necessidade de flexibilidade: os clientes estão cada vez mais utilizando diferentes canais e dispositivos para interagir com as marcas. As empresas precisam ser adaptáveis para atender a essa demanda, oferecendo opções de compra e atendimento que sejam convenientes para os clientes.

Os conceitos apresentados também apresentam algumas diferenças, por exemplo, alguns autores enfatizam a necessidade de uma integração completa e contínua entre os canais, enquanto outros consideram que a integração pode ser parcial. O conceito de *omnichannel* proposto por Lana et al (2021) enfatiza a necessidade de uma integração contínua e completa entre os canais e que para que isso ocorra, é necessário que a empresa promova uma reformulação interna, direcionando o foco das operações para o cliente. Já o conceito proposto por Moraes et al (2019) também enfatiza a importância da integração, mas considera que essa integração pode ser parcial.

Outro ponto divergente refere-se às experiências. Alguns autores enfatizam a importância de oferecer uma experiência consistente e uniforme em todos os canais, enquanto

outros consideram que é aceitável que o cliente experimente diferenças de acordo com o canal. Exemplificando, o conceito de *omnichannel* proposto por Cummins, Peltier e Dixon (2016) enfatiza a importância de oferecer uma experiência de marca unificada em todos os canais. No entanto, Ailawadi e Farris (2017) consideram que o *omnichannel* pode permitir que os clientes experimentem diferentes canais de acordo com suas necessidades. Contudo, nota-se que esses pontos de diferença não são contraditórios, mas sim complementares.

Na segunda temática a proposta foi elencar os desafios para o sucesso do *omnichannel* marketing. Conhecer os desafios permite planejar melhor as ações, evitar erros e desperdícios, otimizar recursos e garantir a satisfação do cliente. Afinal, “a nova geração de consumidores *omnicanal* é mais rápida, precisa, bem informada e sofisticada do que o consumidor tradicional” (Shetty, Jeevananda, & Kalghatgi, 2018, p. 203). Em outras palavras, os consumidores que utilizam diversos canais de contato e aquisição, como internet, loja física, etc., possuem traços distintos dos consumidores que utilizam apenas um ou poucos canais. Esses consumidores são mais ágeis e eficientes na hora de pesquisar, comparar e escolher produtos ou serviços.

No artigo “Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research”, os autores Cui et al. (2021) tinham o objetivo de investigar três desafios, que embora sejam anteriores ao *omnichannel*, são acentuados em um ambiente *omnichannel*, são eles:

- Acesso e integração de dados: requer que as empresas tenham acesso a dados de clientes de todos os canais, para que possam entender suas preferências e oferecer uma experiência consistente.
- Atribuição de marketing: determinar quais canais de marketing são responsáveis pela venda. Isso é importante para que as empresas possam otimizar seus investimentos em marketing. No entanto, a atribuição de marketing é um desafio complexo, pois os clientes costumam usar vários canais antes de fazer uma compra.
- Proteção da privacidade do consumidor: os consumidores estão cada vez mais preocupados com a privacidade de seus dados. As empresas precisam garantir que estão protegendo adequadamente os dados dos consumidores que coletam por meio de seus canais.

Os autores explicam que esses desafios podem ser superados com soluções integradas, aprendizado de máquina e práticas de proteção da privacidade. Mesmo tendo objetivos diversos, todos os demais artigos analisados também apontaram alguns desafios para implementar o marketing *omnichannel*, sendo eles apresentados no quadro 1:

Otimizar a gestão e alocação recursos	Sarquis et al (2019); Lana et al (2021); Salazar (2022); Berman e Thelen (2018); Kannan e Li (2017)
Avaliar o desempenho de diferentes canais	Sarquis et al (2019); Lana et al (2021); Berman e Thelen (2018); Kannan e Li (2017); Cui et al. (2021); Paananen et al (2022); Shankar e Kushwaha (2021); Hossain et al (2020); Wang, Zheng e Liu (2021); Hayes e Kelliher (2022)
Reunir dados de consumidores e de interações com a marca	Sarquis et al (2019); Lana et al (2021); Salazar (2022); Rezaei et al (2022); Cui et al. (2021); Rodríguez-Torrico et al (2023); Manser Payne, Peltier e Barger (2017); Chang e Li (2022); Jo, Kim e Choi (2021)
Estabelecer estratégias de marketing para os diferentes canais (com sinergia entre os canais)	Sarquis et al (2019); Salazar (2022); Cummins, Peltier e Dixon (2016); Li e Lee (2022); Kannan e Li (2017); Rezaei et al (2022); Rodríguez-Torrico et al (2023); Shankar e

	Kushwaha (2021); Hossain et al (2020); Chang e Li (2022); Hayes e Kelliher (2022); Jo, Kim e Choi (2021)
Integrar a base de dados da empresa	Sarquis et al (2019); Morais et al (2019); Lana et al (2021); Ailawadi e Farris (2017); Kannan e Li (2017); Cui et al. (2021)
Implantar uma experiência de compra uniforme (nos diversos devices)	Morais et al (2019); Lana et al (2021); Berman e Thelen (2018); Shetty, Jeevananda e Kalghatgi (2018); Rodríguez-Torrico et al (2023); Wang, Zheng e Liu (2021); Chang e Li (2022)
Aceitar trocas off-line de produtos comprados por canais on-line.	Morais et al (2019); Berman e Thelen, 2018)
Integrar o estoque transformando loja física como centro de entrega	Morais et al (2019); Berman e Thelen (2018)
Verificar on-line a disponibilidade do produto em lojas físicas para compra off-line	Morais et al (2019)
Ter pagamento móvel	Morais et al (2019)
Ter aplicativo para oferecer conveniência e interação aos consumidores	Morais et al (2019); Rodríguez-Torrico et al (2023)
Adotar internet das coisas, realidade virtual, realidade aumentada, inteligência artificial	Morais et al (2019)
Adotar uma comunicação consistente em todos os canais (unificar mensagens)	Morais et al (2019); Cummins, Peltier e Dixon (2016); Rodríguez-Torrico et al (2023)
Ter ferramentas digitais na loja, como um <i>tablet</i> , <i>displays</i> , catálogo interativo, provadores com espelhos virtuais, códigos QR, tecnologias RFID, tecnologias de comunicação sem fio	Morais et al (2019)
Possuir capacidade de antecipar-se ao mercado	Lana et al (2021)
Adotar marketing interno e estratégias de retenção de talentos	Morais et al (2019); Lana et al (2021); Salazar (2022)
Ampliar os conhecimentos da equipe sobre <i>omnichannel</i> marketing	Lana et al (2021); Berman e Thelen (2018); Cummins, Peltier e Dixon (2016)
Incluir redes móveis e sociais como novos canais	Lana et al (2021)
Ter uma proposta de valor clara	Salazar (2022)
Eliminar a lacuna entre as expectativas do cliente e o desempenho do varejista na integração do canal	Berman e Thelen (2018)
Implantar mudanças internas na divisão de setores/ departamentos	Berman e Thelen (2018)
Eliminar falhas na comunicação com os consumidores por conflito entre os canais	Deng et al (2022).
Equilibrar privacidade e personalização	Lana et al (2021); Cui et al (2021)
Contemplar um plano de recompensa e incentivos que impulsionem as vendas	Salazar (2022); Berman e Thelen (2018); Rodríguez-Torrico et al (2023)
Atualizações em tecnologia	Berman e Thelen (2018); Deng et al (2022); Li e Lee (2022)
Eliminar a competição por recursos e o conflito entre os canais	Deng et al (2022); Chang e Li (2022)
Ampliar “mecanismos” de pagamento	Li e Lee (2022)
Fornecer informações atualizadas sobre serviços/ produtos/ marca para que os consumidores possam escolher os produtos mais satisfatórios	Li e Lee (2022)
Gerir o grande volume de dados	Kannan e Li (2017)
Executar “em tempo real” os dados com auxílio de automação	Kannan e Li (2017)
Estabelecer uma ligação emocional e normativa entre a marca e o consumidor	Shetty, Jeevananda e Kalghatgi (2018); Paananen et al (2022).

Identificar pontos de contato ineficazes com base em compras que não ocorreram, se a falha desse ponto de contato pode impulsionar o fracasso de outros pontos de contato	Cui et al (2021)
Tornar os diferentes canais homogêneos em termos de conteúdo, cor, <i>design</i> , usabilidade e processo	Rezaei et al (2022)

Quadro 1 – Desafios para o sucesso do *omnichannel* marketing

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática

Enfim, as empresas que desejam superar esses desafios precisam investir em tecnologia, treinamento da equipe e análise de dados, bem como uma mudança cultural na organização. Também é importante que as empresas tenham uma visão clara de seus objetivos *omnichannel* e que estejam comprometidas em oferecer uma experiência de compra superior ao cliente. Principalmente porque “independentemente por qual canal começa a jornada do cliente com a empresa, a experiência integrada visa garantir que as expectativas do consumidor sejam atingidas” (Lana et al, 2021, p. 49).

A implementação de uma estratégia *omnichannel* é um processo complexo que requer a colaboração de diferentes áreas da empresa. Assim, na figura 5 apresenta-se um *framework* com descrição das principais estratégias para o gerenciamento de uma estrutura *omnichannel* marketing, visando minimizar os desafios, aumentar a flexibilidade e criar uma experiência de compra *omnichannel* consistente e integrada, que atenda às expectativas dos clientes em cada estágio da jornada de compra.

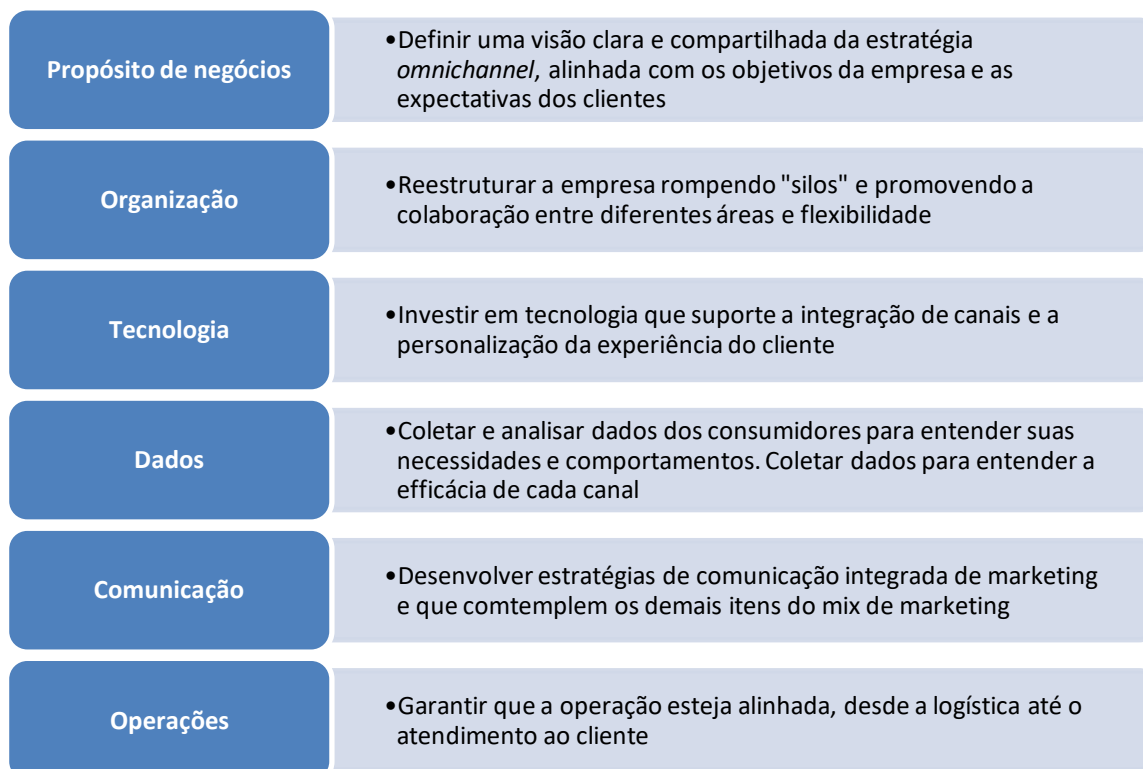


Figura 5 – Estratégias para uma empresa *omnichannel* marketing

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa sistemática



Finalizando, resumindo as considerações finais dos autores, sugere-se: criar uma equipe de implementação composta por representantes de diferentes áreas da empresa; desenvolver um plano de implementação definindo etapas, responsáveis e recursos necessários para implementar a estratégia; comunicar a estratégia à equipe.

#### 4. Considerações finais

Uma das características do varejo é a sua dinamicidade. Em geral, as estratégias de marketing são baseadas nos hábitos e preferências dos clientes, que não são estáticos. Os desejos e as necessidades das pessoas se renovam e o varejo se ajusta. É um processo contínuo. Neste contexto, uma das tendências mais discutidas no varejo atualmente é o *omnichannel*, que se refere à integração dos canais de venda físicos e digitais de uma empresa.

Assim, para este artigo foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com levantamento de artigos indexados nos bancos de dados da Scielo, Web of Science, Science Direct, Spell e Scopus, definiu-se somente o período final em julho de 2023. Como o objetivo de identificar nas pesquisas que abordam as estratégias do *omnichannel* marketing o que os pesquisadores internacionais e brasileiros compreendem por *omnichannel* marketing e elencar os desafios para o sucesso do *omnichannel* marketing.

Observou-se que esse conceito ainda não possui uma definição clara e consensual na literatura. Existem diferentes formas de entender e medir a intensidade e as características de um varejista *omnichannel*. No entanto, pode-se concluir que os conceitos de *omnichannel* convergem na ideia de que as empresas devem oferecer uma experiência consistente e unificada para os clientes, independentemente do canal que eles estejam utilizando. Para isso, é necessário integrar os diferentes canais de comunicação e distribuição de uma empresa, de modo a atender às necessidades e expectativas dos clientes em todas as etapas da jornada de compra. A empresa deve estar preparada para investir em recursos e treinamento para implementar a estratégia *omnichannel*.

Uma estratégia *omnichannel* marketing deverá permitir que os clientes se comuniquem com as empresas por diversos canais, possibilitando que o cliente transite entre o ambiente online e o físico com mais facilidade, flexibilidade e conveniência. A estratégia *omnichannel* marketing deve ser flexível o suficiente para se adaptar às mudanças nas preferências dos clientes e nas tecnologias disponíveis. Também é importante considerar as diferenças culturais e regionais ao implementar.

Este estudo baseia-se na observação e revisão da literatura e não se baseia em dados primários. Assim, tendo como base os seis tópicos do *framework*, sugere-se pesquisas para entender a forma com que as empresas estão usando os dados coletados dos consumidores para melhorar suas estratégias de marketing. Para isso, seria necessário entrevistar executivos e colaboradores de empresas que utilizam estratégias *omnichannel*. Pesquisas para identificar as tecnologias essenciais para a implementação de uma estratégia *omnichannel*. Para tal, poder-se-ia analisar as práticas de empresas que utilizam estratégias *omnichannel* bem-sucedidas. Esse estudo poderia abranger uma investigação sobre o cumprimento da regulamentação de privacidade por empresas que utilizam estratégias *omnichannel*.



Na parte de operações, uma sugestão é identificar os pontos de atrito entre os diferentes canais de uma estratégia *omnichannel*. Para isso, seria necessário acompanhar a jornada de compra de clientes que utilizam diferentes canais. Pode-se também investigar as diferenças nas preferências *omnichannel* entre diferentes segmentos de clientes e tipos de produtos. No tópico comunicação integrada de marketing, um estudo poderia identificar a relação causal entre promoções e conversões em estratégias *omnichannel*. Poderia realizar coleta de dados de vendas e promoções de diferentes empresas, bem como, sugere-se que pesquisas futuras possam considerar variáveis comportamentais, como satisfação, intenção de compra, engajamento, boca a boca, etc.,

Para romper os “silos”, uma sugestão é investigar a importância do marketing interno para a implantação do *omnichannel*. Também, iria complementar uma pesquisa para entender como as empresas estão integrando seus diferentes canais para oferecer uma experiência *omnichannel*. Um estudo que investigasse os desafios e oportunidades da integração *omnichannel* poderia ajudar as empresas a implementá-la de forma mais eficaz e alinhada aos seus propósitos estratégicos. Essas são apenas algumas sugestões de novos estudos que poderiam ser realizados para ampliar o conhecimento sobre estratégias *omnichannel* marketing.

## 5. Referências

- Ailawadi, K., & Farris, P. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120-135.
- Beck, N., & Rygl, D. (Nov. de 2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 170-178. Fonte: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698915300199#preview-section-introduction>
- Berman, B., & Thelen, S. (2018). Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. *INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT*, 46(7), 598-614.
- Blackmon, K. (2016). *Latest Ovum Report Shows Businesses Eager to Invest in Digital Transformation*. Acesso em 2023, disponível em Channel Futures: <https://www.channelfutures.com/best-practices/latest-ovum-report-shows-businesses-eager-to-invest-in-digital-transformation>
- Brynjolfsson, E., HU, Y., & Rahman, M. (2013). As technology blurs the distinctions between physical and online retailing, retailers and their supply-chain partners will need to rethink their competitive strategies. *Digital Transformation*.
- Chang, Y., & Li, J. (2022). Seamless experience in the context of omnichannel shopping: scale development and empirical validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64.
- Cui, T., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Venkataraman, S. (2021). Informational Challenges in Omnichannel Marketing: Remedies and Future Research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103-120.

- Cummins, S., Peltier, J. W., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management A review and research extensions. *Journal of Research in Interactive*, 10(1), 2-16. doi:DOI 10.1108/JRIM-12-2015-0094
- Deng, Q., Zhuang, G., Li, S., & Yang, H. (2022). A configurational analysis of cross-channel integration. *Industrial Management and Data Systems*, 122(7), 1686-1706.
- Dholakia, U., Kahn, B., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D., & Taylor, E. (May de 2010). Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. 24, 86-95. Acesso em 2022, disponível em <https://experts.illinois.edu/en/publications/consumer-behavior-in-a-multichannel-multimedia-retailing-enviro>m
- Domański, R. (2021). How to measure omnichannel? Marketing indicator-based approach – theory fundamentals. *Logforum*, 17(3), 373-385.
- Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omni-channel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 12-22.
- Gil, A. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Google Trends. (2023). *Omnichannel - Interesse ao longo do tempo*. Acesso em 01 de Jul. de 2023, disponível em <https://trends.google.com.br/trends/explore?date=2013-07-01%202023-07-01&q=retail%20omnichannel,varejo%20omnichannel&hl=pt>
- Graph Commons. (2023). *Harness the intelligence of your networks*. <https://graphcommons.com/graphs/new?mode=create>
- Hayes, Ó., & Kelliher, F. (2022). The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(11), 2156-2168.
- Hossain, T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing Integration Quality Dynamics for Omnichannel Marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241.
- Jo, W., Kim, J., & Choi, J. (2021). Who are the multichannel shoppers and how can retailers use them? Evidence from the French apparel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(1), 250-274.
- Kannan, P., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85008177672&doi=10.1016%2fj.ijresmar.2016.11.006&partnerID=40&md5=7e64b959a6cdd238e6d41e86ef28de1a>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Lana, J., Partyka, R., Lana, J., & Silva, M. (2021). Percepção e Desafios da Gestão Omnichannel: Um Estudo no Setor de Restaurantes. *Revista de Administração da Unimep*, 19(3), 49-74.

- Lazaris, C., & Vrechopoulos, A. (2014). From Multichannel to “Omnichannel” Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. *2 International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI)*, 1-6.
- Lee, Z., Chan, T., Chong, A.-L., & Thadani, D. (Feb. de 2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90-101.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117306909>
- Li, L.-Y., & Lee, L.-Y. (2022). Factors Affecting Consumer Behavior in omni-Channel Marketing of the Fitness Industry: Motivation and Attitude Towards o2o Channels. *Journal of Cases on Information Technology*, 24(1).
- Lopes, J., Sousa, A., Calçada, E., & Oliveira, J. (2022). A citation and co-citation bibliometric analysis of omnichannel marketing research. *Management Review Quarterly*, 72(2), 1017-1050.
- Manser Payne, E., Peltier, J., & Barger, V. (2017). Omni-channel marketing, integrated marketing communications and consumer engagement: A research agenda. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(2), 185-197.
- Massi, M., Piancatelli, C., & Vocino, A. (2023). Authentic Omnichannel: Providing Consumers with a Seamless Brand Experience Through Authenticity: An Abstract. Em B. A. Jochims, *Optimistic Marketing in Challenging Times: Serving Ever-Shifting Customer Needs. AMSAC 2022. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-031-24687-6\\_109](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24687-6_109)
- Morais, A. S., & et al. (2019). 'Omnichannel' como Estratégia de Inovação no Varejo de Moda Jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 264-292.
- Nam, H., & Kannan, P. (2020). Digital Environment in Global Markets: Cross-Cultural Implications for Evolving Customer Journeys. *Journal of International Marketing*, 28(1), 28-47.
- Nyrhinen, J., Uusitalo, O., Frank, L., & Wilska, T.-A. (Out. de 2022). How is social capital formed across the digital-physical servicescape? *Digital Business*.  
 doi:<https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100047>
- Paananen, T., Kemppainen, T., Frank, L., Holkkola, M., & Mali, E. (03 de Out. de 2022). Reinforcement of Brand Relationships in an Omnichannel Environment: a Qualitative Study on Clothing Shopping. *Conference: The 14th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, 1-15.  
[https://www.researchgate.net/publication/364343659\\_Reinforcement\\_of\\_Brand\\_Relationships\\_in\\_an\\_Omnichannel\\_Environment\\_a\\_Qualitative\\_Study\\_on\\_Clothing\\_Shopping](https://www.researchgate.net/publication/364343659_Reinforcement_of_Brand_Relationships_in_an_Omnichannel_Environment_a_Qualitative_Study_on_Clothing_Shopping)
- Rezaei, M., Sanayei, A., Aghdaie, S., & Ansari, A. (2022). Improving the Omnichannel Customers' Lifetime Value Using Association Rules Data Mining: A Case Study of Agriculture Bank of Iran. *Iranian journal of Management Studies*, 15(1), 49-68.
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65-75.

- Rodríguez-Torrico, P., San José Cabezero, R., San-Martín, S., & Trabold Apadula, L. (2023). Let it flow: the role of seamlessness and the optimal experience on consumer word of mouth in omnichannel marketing. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 17(1), 1-19.
- Salazar, M. (May-August de 2022). Omnichannel Marketing Model Applied at the Shopping Centers in Medellín City. *Mercados y negocios*, 23(46), 31-56.  
 doi:<https://doi.org/10.32870/myn.vi46.7662.g6737>
- Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para a síntese criteriosa da evidência científica. *Rev Bras Fis*, 11(1), 83-89.
- Sarquis, A. B., & et al. (2019). Análise da Produção Científica Internacional do Tema 'Omnichannel' no Varejo. *Revista de Administração da Unimep*, 17(1), 65-89.
- Severino, A. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez.
- Shankar, V., & Kushwaha, T. (2021). Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), 290-310.
- Sheth, J. (2021). Future of brick and mortar retailing: how will it survive and thrive? *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), pp. 598–607.
- Shetty, A., Jeevananda, S., & Kalghatgi, J. (2018). How to win back the disgruntled consumer? The omni-channel way. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 200-207.
- Sicilia, M., & Palazón, M. (Mar. de 2023). Developing customer engagement through communication consistency and channel coordination. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, pp. 1-20. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SJME-02-2022-0022/full/html#sec017>
- Swan, E., Dahl, A., & Peltier, J. (2019). Health-care marketing in an omni-channel environment: Exploring telemedicine and other digital touchpoints. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 13(4), 602-618.
- Varadarajan, R., Welden, R., Arunachalam, S., Haenlein, M., & Gupta, S. (2022). Digital product innovations for the greater good and digital marketing innovations in communications and channels: Evolution, emerging issues, and future research directions. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 482-501.
- Verhoef, P., KANNAN, P., & INMAN, J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435915000214>
- Wang, J., Zheng, B., & Liu, H. (2021). Satisfying consumers all around: a multidisciplinary view of omnichannel retail. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 158-171.