

UNIVERSIDADE PAULISTA

PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ATENDIMENTO OMNICHANNEL: IDENTIFICANDO A APLICAÇÃO E O
ENTENDIMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

LUCAS FELIPE PRUDENTE SANTIAGO

SÃO PAULO
2024

LUCAS FELIPE PRUDENTE SANTIAGO

**ATENDIMENTO OMNICHANNEL: IDENTIFICANDO A APLICAÇÃO E O
ENTENDIMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Vivaldini

Área de Concentração: Redes
organizacionais.

Linha de Pesquisa: Estratégias e operações
em redes.

SÃO PAULO

2024

**ATENDIMENTO OMNICHANNEL: IDENTIFICANDO A APLICAÇÃO E O
ENTEDIMENTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Administração da
Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. Mauro Vivaldini

Aprovado _____ em:
_____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/
Prof. Dr. Mauro Vivaldini
Universidade Paulista - UNIP

_____/_____/

Prof. Dr. Marcio Cardoso Machado
Universidade Paulista – UNIP

_____/_____/

Prof. Dr. Fernando Bernardi de Souza
Unesp Bauru

SÃO PAULO

2024

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que foram fundamentais em minha jornada acadêmica. Em especial, expresso profunda gratidão ao meu orientador, Mauro Vivaldini, cujo apoio e orientação foram indispensáveis para a conclusão deste trabalho. Aos professores do programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração UNIP, agradeço pelas aulas excelentes e pelo compartilhamento valioso de conhecimento ao longo do curso. Como sempre digo, sou um defensor do programa pela excelência oferecida.

À minha esposa, Sabrina, manifesto meu profundo agradecimento por todo o suporte incondicional, compreensão e incentivo ao longo dessa jornada, você sabe que sem você, nada disso seria possível. Dedico também à Bebê e à Bel, pela constante motivação, apoio e por abrirem os caminhos que possibilitaram minha dedicação ao curso.

Dedico ao meu filho João, que não entende muito bem o motivo do papai ter uma lição de casa tão grande, que não nos permitiu algumas vezes pesarmos no final de semana.

Cada um de vocês desempenhou um papel crucial neste percurso, e sou imensamente grato por todos os momentos compartilhados e aprendizados adquiridos.

Este trabalho é fruto do apoio, encorajamento e contribuições de cada um de vocês.

Muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço sinceramente, aos proprietários das empresas que participaram ativamente neste Estudo. Sem a colaboração e a disponibilidade de vocês, este trabalho não teria sido possível. A contribuição fundamental que cada empresa trouxe enriqueceu significativamente a pesquisa, proporcionando visões valiosas e dados cruciais.

Que este agradecimento reflita a minha profunda apreciação pela colaboração de cada um de vocês. Espero que os resultados deste trabalho possam, de alguma forma, contribuir para o crescimento e aprimoramento contínuo de suas empresas. Muito obrigado pela generosidade e pelo apoio dedicados a este projeto.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)

*“Se eu tivesse oito horas para derrubar
uma árvore, passaria seis afiando
meu machado”*
(Abraham Lincoln)

RESUMO

Com a crescente acessibilidade a dispositivos móveis e à internet, especialmente após a pandemia, há uma digitalização em ascensão do cotidiano das pessoas. Essa transformação tem impactado áreas como trabalho, estudos e relacionamentos, remodelando rotinas e formas de interação. Além disso, a maneira como produtos e serviços são consumidos também foi influenciada, abrindo novas oportunidades para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Em resposta a essa mudança, surgiram diversas estratégias para atrair e fidelizar clientes, com destaque para o Omnichannel. O objetivo deste estudo foi identificar como as micro e pequenas empresas veem o Omnichannel. Para isso foi realizado uma revisão da literatura sobre o tema e foi selecionado empresas B2C de micro e pequeno porte para participar do estudo. Foi classificado a qualidade dos pontos de contato dessas empresas usando o método EMICA e foi realizado entrevistas com seus proprietários. Os principais resultados destacam o desconhecimento e a insegurança digital por parte dessas empresas, assim como um atendimento ao cliente limitado e pouco integrado. Também foi percebido baixa adoção de tecnologias digitais, como a falta de aplicativos para smartphones ou atendimento via redes sociais, além de pouca diversidade nas formas de pagamento on-line e desafios na entrega de produtos, incluindo a falta de serviços de entrega ou cobertura territorial limitada.

Palavras-chave: Omnichannel, EMICA, Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

With the increasing accessibility to mobile devices and the internet, especially after the pandemic, we have observed a rising digitization of people's daily lives. This transformation has impacted areas such as work, studies, and relationships, reshaping routines and modes of interaction. Additionally, the way products and services are consumed has also been influenced, opening up new opportunities for the development of micro and small businesses. In response to this change, various strategies have emerged to attract and retain customers, with emphasis on Omnichannel approaches. The aim of this study was to identify how micro and small businesses perceive Omnichannel strategies. To achieve this, we conducted a literature review on the topic and selected small B2C companies to participate in the study. We assessed the quality of these companies' touchpoints using the EMICA method and conducted interviews with their owners. The main findings highlight the lack of digital awareness and security among these businesses, as well as limited and poorly integrated customer service. We also observed low adoption of digital technologies, such as the absence of smartphone apps or customer service via social media, along with limited diversity in on-line payment methods. We also observed challenges in product delivery, including the lack of delivery services or limited territorial coverage.

Keywords: Omnichannel, EMICA, Micro and small businesses.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 : Organização da pesquisa | 18 |
| Figura 2 : Etapas da pesquisa bibliométrica | 29 |
| Figura 3 : Número de publicações por ano | 30 |
| Figura 4 : Principais bases teóricas utilizadas nos estudos | 31 |
| Figura 5 : Distribuição geográfica das publicações | 34 |
| Figura 6 : Proposta metodológica | 40 |
| Figura 7 : Desenho da pesquisa | 43 |
| Figura 8 : Média das pontuações EMICA | 58 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 : Informações sobre os artigos pesquisados | 31 |
| Tabela 2 : Periódicos com publicações sobre omnichannel em micro e pequenas empresas .. | 34 |
| Tabela 3 : Síntese dos conceitos teóricos | 38 |
| Tabela 4 : Classificação de porte das empresas | 46 |
| Tabela 5 : EMICA | 49 |
| Tabela 6 : Resumo dos procedimentos metodológicos | 49 |
| Tabela 7 : Casos estudados | 50 |
| Tabela 8 : Análise EMICA | 54 |
| Tabela 9 : Síntese dos dados coletados nas entrevistas | 59 |
| Tabela 10 : Classificação teórica dos casos | 67 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

B2B – Business to Business.

B2C – Business to Consumer.

EMICA – Extended Model of Internet Commerce Adoption.

MPE – Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 14 |
| 1.2 Objetivo Geral da pesquisa | 15 |
| 1.3 Objetivos específicos..... | 15 |
| 1.4 Justificativa..... | 15 |
| 1.5 Delimitação da pesquisa | 16 |
| 1.6 Organização da pesquisa | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 19 |
| 2.1 Comércio eletrônico | 19 |
| 2.2 A experiência e jornada do cliente..... | 21 |
| 2.2.1 Experiência do cliente em micro e pequenas empresas..... | 22 |
| 2.3 Multichannel, Cross Channel e Omnichannel..... | 23 |
| 3. REVISÃO DA LITERATURA..... | 28 |
| 3.1 Resultados | 29 |
| 3.2 Análise dos resultados..... | 35 |
| 3.3 Omnichannel em micro e pequenas empresas..... | 37 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 40 |
| 4.1 Proposta metodológica | 40 |
| 4.1.1 Natureza da pesquisa | 41 |
| 4.1.2 Abordagem metodológica | 41 |
| 4.1.3 Objetivos metodológicos | 42 |
| 4.2 Plano de pesquisa | 42 |
| 4.2.1 Caminho da pesquisa..... | 43 |
| 4.2.2 Objeto de estudo, unidade de análise e contexto da pesquisa | 44 |
| 4.3 Instrumentos de coleta de dados | 44 |
| 4.3.1 Entrevistas | 45 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.2 Coleta de dados secundários..... | 48 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 50 |
| 5.1 Apresentação dos casos..... | 50 |
| 5.2 Apresentação e análise EMICA | 52 |
| 5.2.1 Resultados da análise EMICA..... | 58 |
| 5.3 Resultados das entrevistas..... | 59 |
| 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 63 |
| 6.1 Discussão das descobertas: Implicações para Micro e Pequenas Empresas no Contexto Omnichannel..... | 63 |
| 6.2 Explorando como as Micro e Pequenas Empresas percebem as Estratégias Omnichannel | 67 |
| 7 CONCLUSÃO..... | 70 |
| 8 REFERÊNCIAS..... | 76 |
| APÊNDICE A – DADOS PARA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS..... | 98 |
| APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA | 99 |
| APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA | 100 |

1 INTRODUÇÃO

O desafio de gerar experiência de compra hedônica desperta o interesse de pesquisadores e empresas em relação a operações de serviços de venda via diversos canais, como é o caso da proposta de atendimento comumente conhecida como *Omnichannel*. A ampliação do acesso à internet e a recente mudança do cotidiano da população ampliaram os canais de contato entre empresas, clientes e consumidores (Castillo *et al.*, 2018). A proposta de atendimento Omnichannel oferece aos clientes experiências de compras cruzadas, integradas, contínuas e consistentes (Gallino, Moreno e Stamatopoulos, 2017) entre o atendimento off-line e o atendimento on-line.

A experiência do cliente apresenta uma série de desafios e oportunidades (Steinhoff *et al.*, 2019). Áreas de conhecimento como o Marketing, por exemplo, têm observado a integração entre os canais para oferecer experiência de serviço consistente para os clientes, e essa consistência tornou-se um dos aspectos cruciais do gerenciamento Omnichannel para as empresas nos últimos anos (Hossain *et al.*, 2020). Os caminhos são promissores para a utilização dessa proposta de atendimento, porém, ela é de difícil gerenciamento para os profissionais de marketing e fornecedores (Ailawadi e Farris, 2017).

De maneira semelhante, pesquisadores observaram o comportamento do consumidor em relação a essa proposta de atendimento, como a escolha da coleta de informações on-line e off-line (Gao e Su, 2017), a busca pelo engajamento do cliente nos serviços (Phang, Ng e Fam, 2021) e os moderadores que afetam a qualidade em relação à experiência externa e interna de uso (Nguyen, 2021).

Além disso, pesquisas buscam por construtos sobre a reação do cliente à integração no varejo, atratividade da identidade e custos de troca (Li *et al.*, 2018), como também, entender a possível decepção por um resultado inesperado induzido por várias incertezas dos canais on-line e off-line (Du, Wang e Hu, 2019) e o desafio decorrente da crise do imediatismo (Parise; Guinan e Kafka, 2016).

Os formatos operacionais estratégicos são outro tema que tem despertado a atenção de autores que pesquisam Omnichannel. Nesse sentido, surgem estudos sobre a possibilidade do cancelamento antes do pagamento e a devolução pós-compra (Zhang, Xu e He, 2018), o oferecimento da opção da compra on-line e retirada na loja (Gao e Su. 2017), a opção da instalação de showrooms para lojas que atuam apenas on-line (Bell, Gallino e Moreno, 2018), e quais serão os passos no futuro em relação a essa forma de atendimento (Von Briel, 2018).

Nesse contexto, as micro e pequenas empresas merecem atenção em relação à inserção em diferentes canais de vendas, como a utilização do Omnichannel. Atualmente, esse tipo de empresa é responsável por 50% da empregabilidade global e representa hoje 90% dos negócios abertos pelo mundo (The World Bank SME Finance, 2023). No Brasil, o impacto dessas empresas é de 30% no Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsável por 78% dos empregos gerados no Brasil, além de serem 99% do total de empresas ativas no País (Agência Brasil, 2022). Com características que as diferem das grandes companhias, possuem a capacidade de rápida adaptabilidade a novas mudanças, apesar de seus recursos serem mais limitados (Chen, Jaw e Wu, 2016).

1.1 Problema de Pesquisa

O varejo digital está mudando rapidamente à medida que os consumidores adotam novos dispositivos móveis. Nesse cenário, os varejistas precisam interagir com os clientes por meio de diferentes canais, tais como sites, lojas físicas, quiosques, mala direta e catálogos, *call centers*, mídias sociais, jogos, consoles, televisões, serviços domésticos e muito mais. Há a necessidade de contatos dinâmicos com os consumidores para melhor atendê-los (Rigby, 2011).

A experiência do cliente, ou seja, a jornada que o cliente realiza antes, durante e depois das aquisições, é servida como objeto de observação para a teoria de Omnichannel. Para o atendimento de qualidade, tanto pesquisadores como profissionais da área reconhecem que a experiência do cliente é um dos fatores-chave que determinam o sucesso dos processos de tomada de decisão que ocorrem nas estratégias Omnichannel (Riaz *et al.*, 2021). Nela, termos como integração, individualização e interação são construtos usado por pesquisadores (Yin *et al.*, 2022). O objetivo é identificar formas de captar clientes.

A experiência hedônica do cliente medeia a conexão entre a loja, o preço e a qualidade do serviço (Alexander e Kent, 2022), para o aumento de intenção de recompra (Prassida e Hsu, 2022). Em um cenário competitivo, micro e pequenas empresas possuem maior limitação de recursos, em comparação a grandes empresas. Quando observada a disponibilidade de canais de contato com os clientes, normalmente, micro e pequenas empresas possuem ponto de contato off-line, lojas on-line e redes sociais. Outra característica desse tipo de empresa está em seus recursos humanos: normalmente eles não possuem conhecimentos técnicos para oferecer serviços on-line diferenciados para os consumidores (Maulana, Adisantoso e Hartanto, 2023).

Um exemplo disso é a maior vulnerabilidade em relação à cibersegurança: as micro e pequenas empresas não possuem maturidade sobre o tema (Sukumar, Mahdiraji e Sadeghi,

2023). Neste contexto, este Estudo buscou entender a visão que as micro e pequenas empresas concebem sobre o uso da estratégia do Omnichannel.

Desta forma, a questão que orienta esta Pesquisa é:

Como as micro e pequenas empresas percebem a utilização da estratégia Omnichannel?

1.2 Objetivo Geral da pesquisa

O objetivo deste Estudo é avaliar o entendimento que as pequenas e microempresas têm em relação ao atendimento Omnichannel.

1.3 Objetivos específicos

- Explorar e apresentar a visão da teoria a respeito do Omnichannel aplicado a micro e pequenas empresas.
- Relacionar os pontos de contatos que as micro e pequenas empresas oferecem no atendimento ao cliente.
- Descrever de que forma as micro e pequenas empresas efetuam o atendimento aos clientes nos diferentes canais.
- Identificar a percepção das micro e pequenas empresas sobre o Omnichannel.

1.4 Justificativa

Há uma concentração de estudos sobre Omnichannel em grandes empresas, estudos sobre a utilização de marcas famosas para retenção de clientes (Yin *et al.*, 2022), a presença digital no metaverso (Weiss, 2022) e estudos sobre a gestão da cadeia de suprimentos (Bag *et al.*, 2023; Jain *et al.*, 2020), entre outros.

No Brasil, há estudos sobre os desafios encontrados na aplicação do Omnichannel em grandes varejistas (Stettiner *et al.*, 2020), sobre o Omnichannel aplicado em micro e pequenas empresas nos processos de compras públicas (Oliveira *et al.*, 2020) e sobre Omnichannel aplicado na venda de bicicletas (Barbosa, 2020).

No entanto, não foram localizados estudos que procurem identificar o entendimento de micro e pequenas empresas sobre o Omnichannel. Além das diversas lacunas apontadas nos mais diferentes estudos voltados a micro e pequenas empresas (Ciasullo *et al.*, 2022; Maulana, Adisantoso, Hartanto, 2023; Santiago e Vivaldini, 2023), elas desempenham um importante

papel na economia do Brasil (Agência Brasil, 2022). Por esses motivos, é importante que esse tipo de empreendimento alcance o sucesso e mantenha a estabilidade (Silva, Siqueira e Da Cruz, 2023).

Identificar a percepção das micro e pequenas empresas sobre o entendimento em relação ao atendimento Omnichannel pode auxiliar plataformas de *e-commerce* a compreender os motivos pelos quais algumas micro e pequenas empresas não optam pelo uso dos recursos que são oferecidos. Pelo mesmo motivo, as redes sociais podem se beneficiar deste Estudo.

O Estudo também pode auxiliar na implementação de políticas públicas para o fomento de desenvolvimentos regionais de micro e pequenas empresas. Empresas da iniciativa privada, como o Sebrae, por exemplo, desenvolvem programas de aprendizados para esse perfil de empresas. Compreender o entendimento pode fazer com que materiais didáticos possam ser elaborados para a quebra de eventuais barreiras identificadas para adoção do Omnichannel. O Sebrae e outras empresas semelhantes são amplamente contratadas por empresas, pelo governo federal e por governos estaduais para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

1.5 Delimitação da pesquisa

A delimitação do tema visa tornar o trabalho mais concentrado no objeto de estudo escolhido (Lakatos e Marconi, 2003). Como o leque de micro e pequenas empresas é extenso, a delimitação da pesquisa focará em micro e pequenas empresas que atuam de forma B2C (*business to consumer*), ou seja, empresas cujo foco principal de vendas seja o consumidor final, considerando que micro e pequenas empresas que atuam de forma B2B possuem contratos de distribuição de longos prazos, nos quais os detalhes do funcionamento do negócio devem ser negociados presencialmente, sem a necessidade de mídias sociais ou aplicativos (Szymczyk, 2020).

1.6 Organização da pesquisa

Conforme apresentado na Figura 1, o Estudo foi iniciado com a apresentação da definição conceitual de comércio eletrônico, experiência do cliente e dos conceitos de multichannel e Omnichannel, a fim de se estabelecer um arcabouço teórico abrangente que serviu de alicerce para a condução da pesquisa. Após essas definições, fez-se necessária uma revisão sistemática da literatura, com o intuito de adquirir uma compreensão aprofundada dos

conceitos centrais relacionados à estratégia Omnichannel e, a partir da revisão, a pesquisa foi desenvolvida.

Essa abordagem buscou, não apenas proporcionar a aquisição de conhecimento, mas, também, a identificação do escopo das investigações anteriores relacionadas à aplicação da teoria Omnichannel em micro e pequenas empresas. Após a conclusão dessa revisão, foi estabelecida uma base sólida de conhecimentos sobre o tema em questão, o que, por sua vez, possibilitou a estruturação da Fundamentação Teórica da pesquisa.

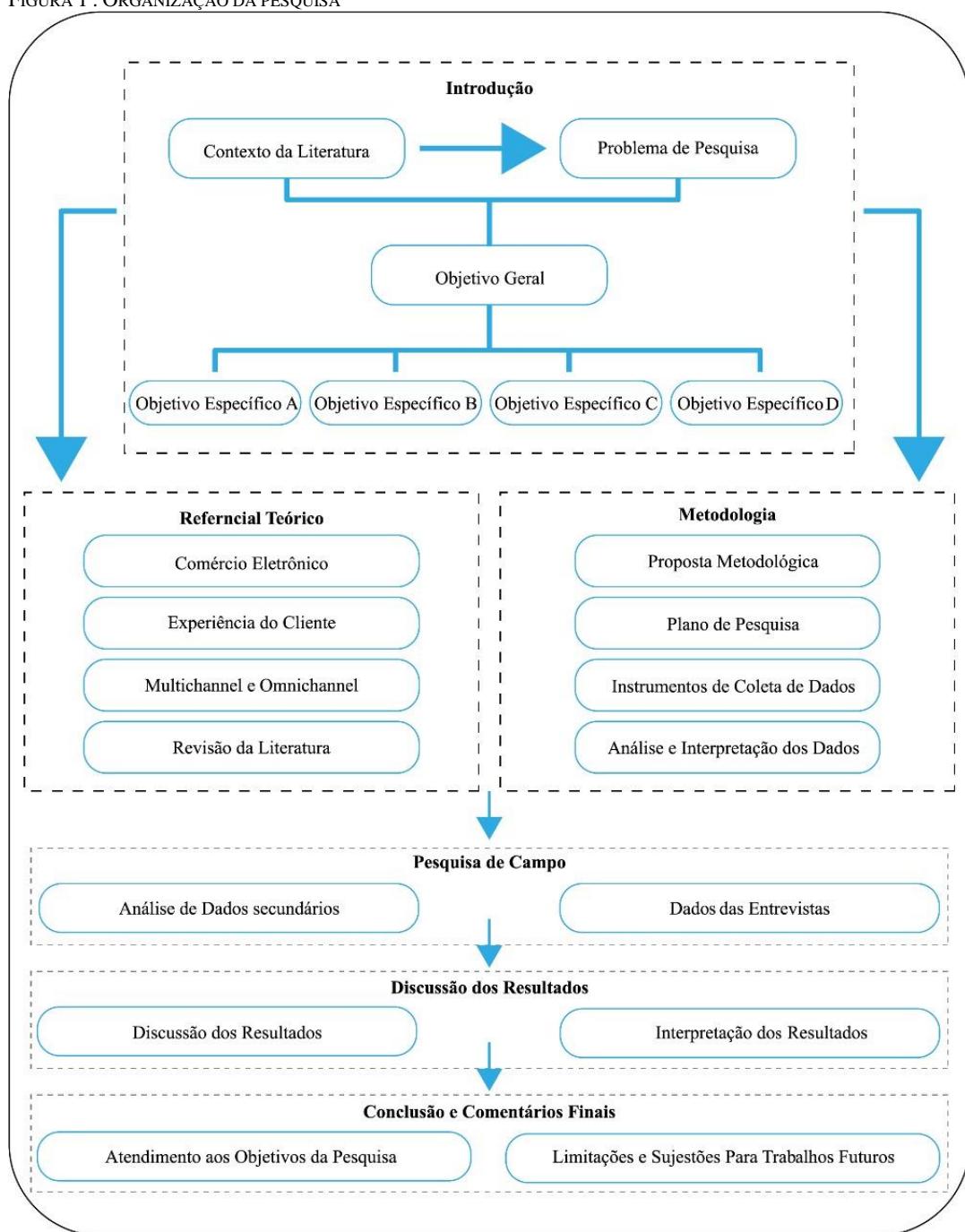
Com base nas informações que a teoria demonstrou, surgiu a necessidade premente de efetuar a seleção das micro e pequenas empresas e, sob essas empresas, efetuar a coleta de dados secundários através da internet.

O objetivo dessa etapa foi observar os diversos pontos de contato on-line das empresas, seguida de sua categorização, utilizando o método *Extended Model of Internet Commerce Adoption* (EMICA). Esse método, devidamente aplicado, teve como propósito analisar de forma crítica os pontos de contato utilizados pelas empresas e avaliar se elas estão maximizando plenamente o seu potencial.

Após a coleta de dados primários, a etapa seguinte foi conduzir entrevistas semiestruturadas junto às micro e pequenas empresas selecionadas. Essa abordagem metodológica buscou adquirir uma compreensão aprofundada das práticas adotadas por essas empresas em relação à sua presença on-line, a fim de lançar luz sobre suas estratégias Omnichannel.

Uma vez que tenham sido efetuadas a coleta de dados primários por meio das entrevistas semiestruturadas e a coleta de dados secundários, bem como a subsequente classificação deles, estarão disponíveis as descobertas resultantes deste Estudo.

FIGURA 1 : ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade deste capítulo reside na exposição da definição dos tópicos centrais, que desempenham um papel fundamental no delineamento e execução abrangente do processo de pesquisa, análise e subsequente discussão dos resultados. A inquirição que motiva esta Dissertação engloba a complexa integração do Omnichannel nas micro e pequenas empresas, uma empreitada que se alicerça de forma na interligação com o arcabouço teórico consolidado, bem como na compreensão profunda de cada faceta dos elementos primordiais, que permeiam a teoria. Esse embasamento se erige como alicerces sólidos, indispensáveis para a resolução da problemática de pesquisa e o alcance dos objetivos estabelecidos.

2.1 Comércio eletrônico

Para a fundamentação da teoria, o Estudo identificou estruturas basilares sobre Omnichannel para fundamentar o campo informativo da pesquisa, sendo o comércio eletrônico e a experiência do cliente. A fim de alcançar os objetivos da pesquisa, o trabalho inclui uma seção sobre a experiência do cliente em micro e pequenas empresas. Por conta dos avanços das tecnologias, há novas perspectivas no campo social, cultural e econômico (De Oliveira e Neto, 2023). Assim como a indústria, o comércio também sofreu mudanças substanciais por conta da internet.

A digitalização está ocorrendo de forma contínua, afetando o cotidiano das pessoas e influenciando nas transações comerciais. Conforme o aumento de acesso à internet ocorre pelo mundo, o número de pessoas que compra pela internet aumenta. A estimativa aponta que as vendas realizadas pela internet em 2022 excederam 5,7 biliões de dólares no mundo todo (Chevalier, 2023). A estimativa é que esse número alcance 8,14 de dólares até 2026 (Statista, 2023).

Acompanhando o cenário global, 67 milhões de brasileiros usaram a internet para efetuar compras. Esse número representa 45% dos usuários de internet no País. Foi identificado um aumento de 10% em relação à frequência de compras realizadas pela internet entre 2018 (28%) e 2022 (38%) (Cetic, 2023).

Os principais benefícios apontados pelas pessoas que compram pela internet estão na percepção dos preços serem mais baixos em relação às lojas off-line, o conforto do não deslocamento, o horário das compras poder ser no momento desejado e a facilidade de comparação entre preços. Por outro lado, os pontos negativos apontados pelos consumidores é

o pagamento do frete, não ser possível experimentar, tocar ou sentir o cheiro, não poder desfrutar do produto imediatamente após a compra e a insegurança da entrega efetiva do produto (CNDL, SPC Brasil, 2018).

Do lado das empresas, um dos objetivos daquelas que vendem on-line é gerar fidelização dos clientes via vendas satisfatórias, ou seja, o momento de compra para os consumidores deve ser prazeroso. Para isso, alguns estudos buscam identificar os anseios e as expectativas dos clientes (Koo, 2020; Shao e Lassleben, 2021).

O maior entrave para a expansão do comércio eletrônico é o risco percebido que os consumidores possuem (De Carvalho *et al.*, 2012). Um exemplo para superar essa limitação é a forma de atuação das empresas que atuam na cadeia de suprimentos de produtos agrícolas frescos. Essas empresas expõem seus produtos para sanar a desconfiança dos consumidores (Du e Lu, 2023). Outra forma de gerar maior segurança é o uso de *blockchain* para que o consumidor possa acompanhar o processo de produção e o trajeto do produto até o local escolhido pelo consumidor (Niu, Ruan e Xu, 2023).

O *blockchain* demonstra ser uma importante ferramenta para empresas que atuam com comércio eletrônico. A Nestlé tem usado esse recurso para uma de suas linhas de produção de café (Nestlé, 2020). No Brasil, as empresas BRF e o Carrefour também implementaram *blockchain* para os clientes poderem acompanhar o trajeto dos produtos desde a produção até seu destino (BRF, 2017).

Outro tema recorrente para esse tipo de comércio é o conjunto de possibilidades para ofertarem seus produtos. Uma das diversas formas é o uso de plataformas digitais intermediárias (Li, Wang e Lin, 2018). Estudo realizado com usuários que utilizam essas empresas intermediárias identificaram que a disponibilização de cupons promocionais é o fator que afeta o interesse. Além disso, a imagem da marca que carrega a confiabilidade, juntamente com os preços, possui um efeito simultâneo significativo no processo de decisão de compras (Norvadewi *et al.*, 2023; Azmi *et al.*, 2022).

As redes sociais também atuam como intermediarias. Fatores como a identificação social e o valor percebido alavancam indiretamente a satisfação dos clientes (Chen e Lin, 2019).

A logística é um tema constante na literatura sobre comércio eletrônico, tópicos tais como direcionamento de esforços de vendas para determinadas regiões (Hermogenes *et al.*, 2022) e os desafios das entregas em grandes centros urbanos são assuntos recorrentes. A logística deve considerar o tempo como diferencial competitivo, agilizando a entrega com sistemas capazes de realizar entregas ágeis de pequenas cargas (Aveni, 2019).

Um modelo de negócio que ganhou maior aderência por parte das empresas que atuam no comércio eletrônico é o *dropshipping*, no qual o varejista atua como revendedor das mercadorias do fabricante, e o próprio fabricante fica encarregado pela entrega. Nesses casos, há uma diminuição de custos para os varejistas, pelo fato de não possuírem estoques. Por outro lado, problemas com a qualidade do produto, demora nos processos de entrega dos produtos são pontos recorrentemente identificados por pesquisadores (Gomes e Ribeiro, 2020).

2.2 A experiência e jornada do cliente

Como a experiência do cliente foi amplamente citada nas seções anteriores, cabe uma seção para melhor entendimento sobre a teoria na perspectiva do cliente, e, a seguir, na perspectiva dos varejistas. Vale citar que a jornada do cliente, juntamente com seu comportamento, surge como ponto mais relevante para omnichannel. A busca por decifrar seus comportamentos nos diferentes pontos de contato desperta o interesse de diversos pesquisadores (Pereira, Petroll e Fiates, 2020).

A experiência do cliente é iniciada nos processos pré-compra, ou seja, no contato com publicidades on-line (Chaves, Coutinho e Carvalho, 2023). Nessa etapa, também está o reconhecimento da necessidade de um determinado produto e a busca por informações e análise das alternativas de compras (De keyser *et al.*, 2020).

A título de exemplificação sobre essa etapa, pesquisadores identificaram que 85% dos consumidores realizam pesquisas antes das compras, e os canais mais usados para essa pesquisa são os sites das companhias (Paun, 2020). Além desses dados, 86% dos clientes apresentam a disposição de pagar mais caro para ter uma experiência on-line bem-sucedida (Newman, 2020).

A etapa seguinte, na qual ocorre a compra, é efetivamente classificada pela literatura como estágio de compra (Keyser *et al.*, 2020). Nessa etapa, são estudados, entre outros temas, as respostas afetivas, cognitivas, comportamentais e multidirecionais dos consumidores. Esses temas devem estar elencados para o atendimento ao cliente em diferentes graus de importância, a depender dos objetivos das empresas e o público que ela atende (Koronaki, Vlachvei e Panopoulos, 2023).

Em relação às respostas afetivas, há variações de estudos. Em um desses estudos, um dos construtos usados é relacionado ao amor à marca (Chaves, Coutinho e Carvalho, 2023), indicando maior compromisso com ela (Candelaria, Soto e Varela, 2019).

Tão importante quanto as anteriores, a última etapa estuda a experiência do cliente pós-venda. A maior preocupação desse momento é identificar a satisfação ou as insatisfações que

os clientes tiveram no decorrer da compra (Indwar e Mishra, 2023). Além disso, também é observado, entre outros temas, a lealdade dos clientes, no sentido de intenção de comprar novamente, o *boca a boca* dos consumidores e a confiança (Hoang, Hoang, Nguyen, 2022; Ma, Gao e Chein, 2023).

Por esses motivos, a omnichannel se apropria dessa teoria. Em um dos casos, pesquisadores indicaram que um dos modos de integrar e cruzar canais de contato dos varejistas com os consumidores é o varejista ofertar aos clientes a possibilidade de comprar on-line e retirar os produtos nas lojas (cross channel).

Wang Ronghui *et al.* (2020) indicam que esse modo tem sido adotado por diferentes áreas do comércio, agregando valor aos produtos por conta de sua conveniência, abrindo a possibilidade de vendas adicionais aos varejistas. Para esses pesquisadores, os varejistas precisam estar atentos em relação aos custos adicionais para oferecer essa comodidade ao cliente. A depender do cenário, será preciso considerar as vendas adicionais que esse modo de trabalho traz, para serem superados os custos adicionais. No mesmo cenário, os autores descobriram que, no caso da probabilidade de aumento de devolução, os varejistas devem reduzir os preços quando for o único, entre seus concorrentes, que vende no formato de compra e retire na loja.

2.2.1 Experiência do cliente em micro e pequenas empresas

Para se manter e prosperar num ambiente competitivo, as micro e pequenas empresas, assim como qualquer outra, precisam adaptar-se às mudanças e às condições do mercado, inclusive mudanças no comportamento do consumidor ocorridas por conta da pandemia da Covid-19 (Corona Virus Disease-2019). Por esses motivos, a transformação digital ajuda essas empresas a melhorarem a eficiência, a tomada de decisões e a experiência do cliente, para se manterem competitivas e satisfazerem os consumidores (Sukrat e Leeraphong, 2024; Zhao e Bacao, 2020).

Empresas aplicam estrategicamente seus recursos de acordo com suas capacidades, em consonância com o que ela acredita que irá aumentar o valor para seus clientes (Stancu *et al.* 2020). No entanto, para micro e pequenas empresas, o processo de tomada de decisão de quais tecnologias devem ser aplicadas para poderem gerar maior valor aos produtos e melhorar a experiência do cliente é um caminho de incertezas (Gupta, Crehuet e Gupta, 2022). Isso por conta de suas características: normalmente, possuírem um único ponto de serviço físico e

poucas informações sobre as preferências dos clientes, trazendo dúvidas para tomadas de decisões (Yee *et al.*, 2022).

A consequência dessa insegurança pode levar ao posicionamento de marketing inadequado, como incluir informações irrelevantes aos produtos, acarretando posição obscura dos produtos, ausência de argumentos de venda exclusivos e informações sobre a segurança pouco atraentes e inadequadas (Zeng, Harncharnchai e Saeheaw, 2021).

Para os ingressantes no atendimento on-line, as plataformas digitais se apresentam como uma solução para as micro e pequenas empresas, isso por conta do baixo custo e da facilidade na implementação.

Em um estudo sobre micro e pequenas empresas, pesquisadores identificaram que o construto que mais influencia a compra contínua dos clientes nessas plataformas é a qualidade da informação, afetando positivamente a satisfação do cliente e a intenção continuada de utilização (Hoang e le Tan, 2023).

Algumas soluções se efetivam pelo destaque de uma marca nos resultados de pesquisa e investimentos em inovação e aumentam a credibilidade e vantagem competitiva das empresas (Chen, Sénechal, 2023; Iriyanto, Suharnomo e Anas, 2021).

Alguns dos fatores que tornam as micro e pequenas empresas atraentes para os clientes estão relacionados às facilidades de acesso: no sentido de localização, as entregas tendem a ser mais eficazes, ou seja, mais assertivas e mais ágeis (Alkaabi, 2021). Outros fatores que agem como diferencial competitivo para essas empresas, além da experiência do cliente, têm a ver com a imagem de preço do produto e no valor percebido, o que afeta a intenção de recompra, além de indicar menor sensibilidade aos preços dos produtos (Rizzon *et al.*, 2023).

2.3 Multichannel, Cross Channel e Omnichannel

Os canais ou pontos de contatos são os caminhos ou as rotas pelas quais uma empresa entrega produtos, serviços ou informações aos destinatários, sendo por esses canais que eles interagem (Mehta, Dubinsky e Anderson, 2002; Neslin *et al.*, 2006).

A adoção de diversos canais é uma estratégia amplamente empregada pelos varejistas como a chave para atender às necessidades dos consumidores, visando aumentar as vendas (Müller-Lankenau, Wehmeyer, Klein, 2006; Verhoef, Kannan e Inman, 2015). Os mesmos autores indicam que a principal característica do multichannel é a estratégia de isolamento entre canais. O multichannel implica a oferta de diversos canais por parte da empresa.

Mirsch, Lehrer e Jung (2016) exemplificam que um varejista com um site e uma loja física pode possibilitar a compra de produtos on-line, embora os itens comprados on-line não possam ser devolvidos na loja física. Essa abordagem sugere que os canais não estão interconectados. Os autores informam que os canais são tratados de forma independente e são geralmente gerenciados por equipes distintas, cada uma com suas próprias agendas e metas. Essa estrutura também indica que as equipes são incentivadas de maneira diferenciada. Além disso, não há integração entre os canais, resultando na falta de troca de dados entre eles. A gestão multicanal concentra-se em cada canal separadamente (Beck e Rygl, 2015; Verhoef, Kannan e Inman, 2015).

O Cross Channel é considerado uma etapa intermediária entre o multichannel e o omnichannel, havendo uma interação intermediária voltada para uma interação parcial entre os canais on-line e, principalmente, para os pontos de contato off-line, ou *touchpoints* (Müller-Lankenau, Wehmeyer e Klein 2006). O Cross Channel elimina a competição entre os canais on-line e off-line, além do aumento das chances de fechamento de vendas (Felipe, 2022).

A evolução de multichannel para Cross Channel observado na literatura é a prática dos varejistas de oferecer aos clientes as opções de comprar on-line, retirar na loja (*buy online, pick up in store* - BOPS), comprar on-line, enviar da loja (*buy online, ship from store* - BOSS) e comprar on-line, enviar para a loja (*buy online, ship to store* - STS) (Gao e Su, 2017; Kong *et al.*, 2020; Wang *et al.*, 2019). Sua principal característica é a integração parcial entre os vários pontos de contato da empresa (Beck e Rygl, 2015).

O multichannel e o omnichannel buscam a coleta de dados do comportamento do consumidor para o melhor atendimento. No entanto, o omnichannel é uma evolução do multichannel (Piotrowicz e Cuthbertson, 2014), gerando experiências mais enriquecedoras para os clientes. O multichannel é um conjunto de atividades para venda de produtos ou serviços em diversos canais, no entanto, não interagem entre si. Em outras palavras, não é possível migrar entre os canais de contato on-line durante o processo de compras (Beck e Rygl, 2015).

Com as mudanças tecnológicas, a jornada de compra do consumidor e seu comportamento ficaram complexas. Anteriormente, apenas as empresas possuíam voz ativa na comunicação, enquanto os consumidores eram sujeitos passivos. Atualmente, o consumidor possui acesso a múltiplos meios de comunicação e, consequentemente, a múltiplos pontos de contatos com as empresas. Por esse motivo, há a necessidade de ferramentas gerenciais para avaliar os pontos de contatos, a fim de identificar se há aproveitamento máximo de interação entre os canais (Tueanrat, Papagiannidis e Alamanos, 2021).

Mirsch, Lehrer e Jung (2016) ilustram um exemplo do atendimento omnichannel: um consumidor pode ser atraído por um produto anunciado em um outdoor que menciona um site. Mais tarde, em casa, o consumidor busca mais informação e adiciona o produto escolhido ao carrinho de compras, mas não conclui a compra. Durante o trajeto de trem para o trabalho, o consumidor acessa o aplicativo de compras da mesma empresa, onde o produto também está no carrinho. Então, o consumidor finaliza a compra pelo aplicativo e escolhe a opção de retirada na loja.

O exemplo acima ilustra como os consumidores podem alternar entre diferentes canais sem interromper o processo de compra. Se um consumidor mudar de canal durante a fase de compra, como de uma loja on-line para um aplicativo móvel, essa transição não resultará na perda do progresso realizado pelo consumidor.

Como visto no exemplo, o omnichannel, assim como o cross channel, oferece aos clientes as opções de comprar on-line, retirar na loja, comprar on-line, enviar da loja, comprar on-line, enviar para a loja. O que os diferencia é que, além dessas opções, é incluída a migração entre todos os canais on-line. Embora não identificada explicitamente, é observada literatura acerca da alternância entre ao menos dois canais on-line, por exemplo: Hu e Zhou (2022); Le e Nguyen-Le, (2020); Wu e Tang (2022); Yang, Li e Zhong (2022); entre outros.

Uma forma de atuação como omnichannel é mediante showrooms em lojas físicas. Pesquisadores identificaram como esse formato de atendimento pode aumentar a eficiência operacional e a procura dos consumidores, além de apontar a importância de lojas físicas que ainda serve como base para o setor (Bell, Gallino e Moreno, 2018).

O incentivo à adesão do consumidor também são objetos de estudos, como incentivos personalizados que podem gerar experiências positivas ao consumidor. A identificação de predisposições, comportamentos e segmentos de *showroomers* como, por exemplo, o consumidor que visita à loja munido de celular, compara preços e produtos entre os concorrentes pela internet e depois compra *on-line*. Ou seja, estudos buscam identificar quais são os tipos de consumidores que avaliam os produtos nas lojas físicas para poderem efetuar as compras pela internet (Hsia *et al.*, 2020).

A diversidade de perfis de clientes também indica a disponibilidade ou não do uso de diversos canais. A Geração Y, por exemplo, possui maior propensão para compras omnichannel e menor dependência da interface face a face. Estudos indicam que tanto a autoimagem quanto a congruência funcional estão relacionadas positivamente às intenções dos consumidores da

Geração Y de espalhar *boca a boca* percepções sobre produtos e preferências de loja (Dai e Pelton, 2018).

Por conta desses fatores e outros desafios sobre o tema, pesquisadores buscam identificar formas de gerar experiência de compra agradável aos consumidores, e, para isso, é importante que as empresas ofereçam aos consumidores a opção de alternarem entre os canais de forma suave e adequada.

Estudos demonstram que a percepção do cliente é influenciada pelas interações integradas entre os canais de contato, daí a importância da consistência e compatibilidade dos conteúdos dos canais de compra (Nguyen, 2021; Palazón *et al.*, 2022).

Terminologias como integração, individualização e interação são construtos usados para estudos que buscam formas de atrair clientes. A experiência hedônica do cliente medeia a conexão entre imagem da loja, preço, qualidade do serviço, omnichannel e satisfação do cliente (Yin *et al.*, 2022).

Pesquisadores utilizam as experiências cognitivas e afetivas dos clientes como fatores de efeitos da integração entre os canais. Foi identificado que os esforços integrados que abrangem promoção, produto, preço e informações sobre transações são mais influentes no aprimoramento da experiência cognitiva do cliente do que na experiência afetiva do cliente (Gao *et al.*, 2021). Por isso, a venda via omnichannel pode ser vista como um diferencial mercadológico, ratificado por fatores que influenciam sua experiência, tais como familiaridade com a marca, personalização, valor percebido e prontidão tecnológica (Hickman, Kharouf e Sekhon, 2020).

Neslin (2022) diz que a integração deve ser concisa, os diferentes canais devem transmitir a mesma informação. Além de conseguir recuperar informações ou histórico de ações, o atendente da loja física deve ter acesso e a capacidade de procurar essas informações. As aparências, a sensação e a qualidade devem ser o mesmo para a loja física, o *call center* e o site.

No entanto Mencarelli, Riviere e Lombart (2021) alertam que o omnichannel deve ser percebido pelo cliente não apenas como uma simples multiplicação de canais eletrônicos intercambiáveis, mas por meio de utilização de canais complementares. Para os autores, o uso de canais eletrônicos semelhantes não gera valor incremental e pode, ao contrário, gerar consequências indesejáveis, aumentando o impacto negativo.

Alguns fatores devem ser observados, a saber: a jornada do cliente deve ser segura em todos os canais (Rahman, Carlson e Chowdhury, 2022); a consistência e a transparência do

serviço na experiência do cliente têm um impacto direto e significativo no fluxo e no risco percebido (Quach *et al*, 2022); é importante considerar o efeito do comportamento de aversão à decepção antecipada dos consumidores nas decisões de preços ideais de varejistas com ou sem restrição de estoque no ambiente *omnichannel* (Du, Wang e Hu. 2019). É considerando esses fatores que os próprios consumidores empregam estratégias específicas para evitar riscos (Lynch e Barnes, 2020).

Em suma, a omnichannel mal gerido pode trazer dificuldades para os clientes e, por consequência, causar a destruição de valor para os clientes, principalmente quando for percebida a existência de muitos canais acessíveis, porém redundantes (Mencarelli, Riviere e Lombart, 2021).

3. REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor aprofundamento sobre a teoria e os atores escolhidos, esta revisão permitiu uma compreensão mais clara das contribuições do presente Estudo, além de possibilitar a construção de uma fundamentação teórica sólida. Ao analisar estudos anteriores, foi possível a este pesquisador aprender com abordagens eficazes, evitar repetir erros e desenvolver metodologias mais apropriadas.

Na estruturação da pesquisa bibliográfica, foi realizado um planejamento sobre a problemática a ser respondida. A pesquisa visa identificar estudos sobre omnichannel em micro e pequenas empresas, incluindo locais, métodos, datas de publicação, bases teóricas e periódicos utilizados. Ou seja, o objetivo foi “trazer uma síntese da literatura sobre o tema” (Casarin *et al.*, 2020, p. 1).

Os artigos classificados nesta seção foram recuperados da base de dados *Scopus* e *Web of Science* por dois motivos: serem considerados as mais abrangentes, com indexação rigorosa e maior número de citações (Bergman, 2012) e estarem sendo utilizados por outros autores para levantamentos semelhantes a respeito de novas tecnologias e omnichannel (Kuckertz e Block, 2021; Wanyama, MCquaid e Kittler, 2022).

O levantamento utilizou como parâmetro o período de janeiro de 2010 a maio de 2023. As palavras-chaves utilizadas foram: *Omnichannel* e *Small*; *Omnichannel* e *Medium*; *Omnichannel* e *SME*. A inclusão da terminologia *Medium* serviu para que fosse alcançado o maior número de artigos científicos, se não dos sujeitos do Estudo, sujeitos que fossem o mais semelhante possível. Essa busca foi realizada no campo de busca *Título do artigo, resumo, palavras-chave*, na base *Scopus* e *Todos os campos*, na plataforma *Web of Science*. Os filtros para refinamento das buscas direcionaram a pesquisa apenas para artigos publicados em *journals* das áreas de *Business, Management and Accounting and Economics, Econometrics and Finance*. Após o resultado, foi realizado leitura dos títulos e resumos para retirar os artigos que não estivessem diretamente ligados ao foco desta Pesquisa.

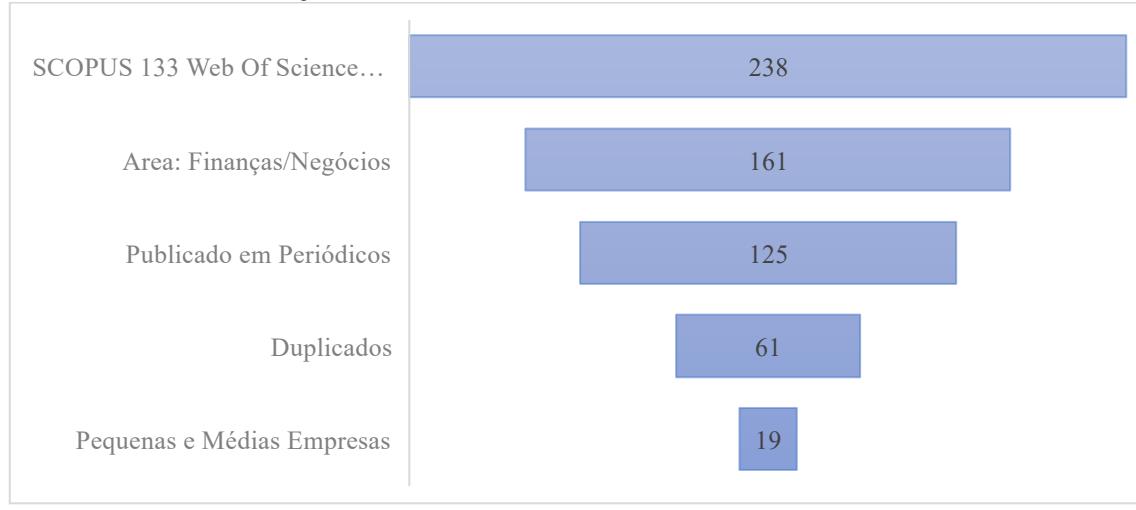
A Figura 2 ilustra os números relativos a essas etapas, sendo que o número total de artigos encontrados foram 238, a restrição de área eliminou 77, restando 161. Com o filtro inicial sobre título e resumo, foram obtidos 125. Destes, 64 eram repetidos, e, dos 61 restantes, apenas 19 tiveram foco em micro e pequenas empresas.

Na primeira etapa, analisaram-se estatisticamente os dados, buscando: (1) número de artigos por ano; (2) periódicos e autores mais prolíficos; (3) países de estudo; (4) periódicos;

(5) fator de impacto; (6) objetivos; (7) temas teóricos; e (8) abordagens metodológicas em omnichannel para micro e pequenas empresas.

Para sistematizar as publicações, também foi realizada uma classificação sobre os objetivos de pesquisa, quais teorias utilizadas e os métodos empregados. Com base em referências paralelas, analisaram-se a literatura básica e as principais questões do campo de pesquisa (Nakamura, 2011). Todo o caminho de filtros está exposto na Figura 2, como pode ser verificado a seguir.

FIGURA 2 : ETAPAS DA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA



Fonte: Elaborado pelo autor

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

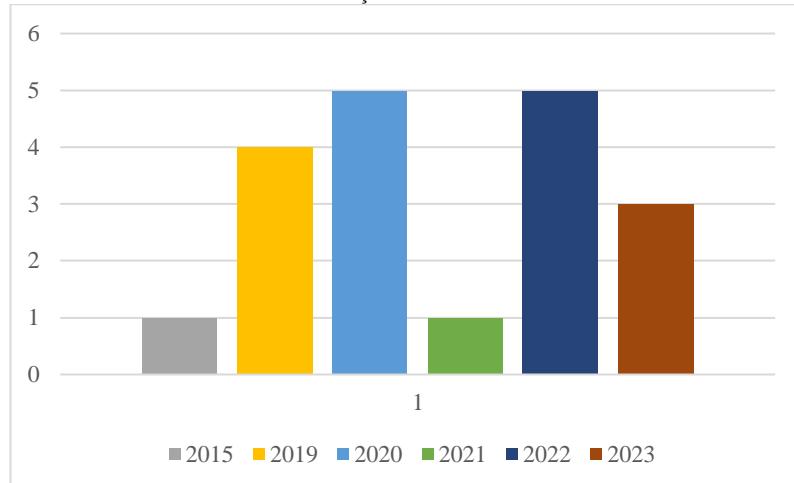
3.1 Resultados

O motivo pelo qual 42 artigos não atendiam os critérios da seleção para a Revisão da Literatura foi o fato de 22 deles serem estudos teóricos, ou revisões da literatura relacionadas às funcionalidades do omnichannel. Enquanto 18 deles estudavam grandes empresas, 1 estava voltado para a medicina, e 1 voltado ao consumidor.

Na Figura 3, pode-se observar como os artigos sobre omnichannel no ambiente de micro e pequenas empresas se distribuem no decorrer dos anos.

O primeiro artigo identificado data de 2015. Anteriormente a essa data, não foram identificados artigos sobre o tema. Em 2019 e 2020, há um aumento no número de artigos para 4 e 5, respectivamente. Já em 2021, o número cai para 1 novamente. Em 2022, o número volta a 5, com boa tendência para 2023, uma vez que já se verificam 3 artigos publicados.

FIGURA 3 : NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ANO



Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 1, a seguir, cita quais foram os artigos e autores selecionados. Além disso, ela apresenta os objetivos dos artigos e a metodologia utilizada, além de informar o *ranking* e citações.

Foi observado que cada um dos autores publicou uma única vez sobre esse tema, com foco abordando micro e pequenas empresas. Além disso, é possível se verificar a ausência de uma linha temática em destaque, cuja preferência de pesquisa possa ser identificada.

Nesse sentido, é possível inferir que, claramente, existe um campo aberto aos pesquisadores a respeito de omnichannel em micro e pequenas empresas. Verifica-se uma tendência maior para avaliar os interesses e o comportamento dos clientes com relação ao canal. Aparentemente, não se verificam artigos que orientem ou ilustrem as micro e pequenas empresas nos processos de implementação do omnichannel, apontando para elas as dificuldades, barreiras e facilitadores, por exemplo.

Também, é possível se observar que a metodologia utilizada é diversa, mas claramente com concentração em pesquisas qualitativas e quantitativas baseadas em entrevistas diretas ou aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas por meio de *surveys*.

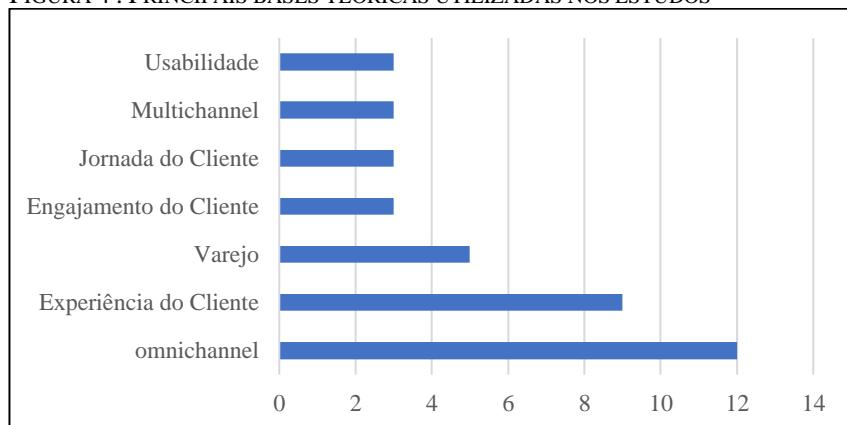
Quanto ao número de citações, é possível se observar que elas estão concentradas em poucos artigos. Os mais citados são Gao *et al.* (2021), com 51 citações, Dzyabura, Jagabathula e Muller (2019), com 27 e Bell, Gallino e Moreno (2020), com 18 citações.

No que se refere aos embasamentos teóricos, os 19 artigos citados geraram um total de 92 registros de classificação. As principais categorias consolidadas constam na Figura 4.

Claramente, omnichannel lidera, seguida por experiência do cliente, varejo, o engajamento do cliente, jornada do cliente, multichannel e experiência do cliente conforme a Figura 4.

Considerando o foco sobre o omnichannel, não é possível se negligenciar a expectativa de proporcionar uma experiência positiva ao cliente intimamente ligada às expectativas das empresas nesse canal.

FIGURA 4 : PRINCIPAIS BASES TEÓRICAS UTILIZADAS NOS ESTUDOS



Fonte: Elaborado pelo autor

TABELA 1 : INFORMAÇÕES SOBRE OS ARTIGOS PESQUISADOS

| | Artigo | Objetivos | Metodologia | Autores | Citação |
|---|---|---|---|---|----------------|
| 1 | Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration | Integração de Canal, experiência cognitivas e Afetivas do cliente | Quantitativo (Questionário Estruturado) | Gao <i>et al.</i> (2021). | 51 |
| 2 | Accounting for Discrepancies Between online and offline Product Evaluations | Avaliação dos consumidores (Online x off-line) | Qualitativo (Grupo focal, observação, entrevista fechada) | Dzyabura, Jagabathula e Muller, (2019). | 27 |
| 3 | Customer Supercharging in Experience-Centric Channels | Tratamento causal do cliente e Trajetória futura do cliente | Quantitativo (Dados secundários) | Bell <i>et al.</i> (2020). | 18 |
| 4 | Exploring the system of digitized retail design– flattening the ontology | Design de negócios | Qualitativo (Entrevista em profundidade) | Madsen e Petermans (2020). | 12 |

| | | | | | |
|----|--|---|--|------------------------------------|---|
| 5 | Supply chain study in food industry in Bulgaria | Relação entre Fornecedores, integração e Cadeia de Suprimentos | Quantitativo (Questionário estruturado) | Vodenicharova (2020). | 8 |
| 6 | Understanding gender differences in logistics innovation: A complexity theory perspective | Gestão Organizacional e inovação logística | Quantitativo (Questionário estruturado) | Gligor <i>et al.</i> (2022). | 6 |
| 7 | The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution: The role of ambidexterity | Sistema de Distribuição Multichannel | Qualitativo (Abordagem abdutiva) | Calderón, Fayos e Frasquet (2020). | 4 |
| 8 | When Digitalization Meets Omnidchannel in International Markets: A Case Study from the Agri-Food Industry | Impacto da digitalização | Qualitativo (entrevista semiestruturada) | Ciasullo <i>et al.</i> (2022). | 3 |
| 9 | Convenience stores in the digital age: A focus on the customer experience and revisit intentions | Estímulos e intenção de visitar a Loja | Quantitativo (Dados secundários) | Gibson; Hsu; Zhou (2022). | 3 |
| 10 | The Impact of Personalized Engagement with Customers and Efficient Stock Management Software Systems on Customer Service at a Clothing Retailer in Cape Town, South Africa | Engajamento, sistemas eficientes de Software, personalização aos clientes | Misto (Quantitativo/Qualitativo - Entrevista Semi e estruturada) | Mugobo e Baschiera (2015). | 2 |
| 11 | E-commerce adoption in the fruit and vegetable sector: an analysis in pandemic times | Adoção omnichannel no e-commerce | Quantitativo (Dados secundários) | Romero-Sánchez e Barrios (2023). | 1 |
| 12 | Factors Effecting Omnidchannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail | Fortalecimento da experiência e comportamento do cliente | Quantitativo (Questionário estruturado) | Riaz <i>et al.</i> (2021). | 1 |
| 13 | The level of omnichannel use in Polish MSMES | Adoção do omnichannel | Misto (Quantitativo/Qualitativo - Entrevista com perguntas abertas e fechadas) | Szymczyk (2020). | 0 |
| 14 | Omni micro-reseller's path-to-purchase and MSEs omnichannel readiness in the Indonesian affordable fashion industry | Caminho de compra e Micro revendedores | Qualitativo (Etnografia, observação, shadowing, entrevista não estruturada) | Maulana <i>et al.</i> (2023). | 0 |
| 15 | Choosing Optimal Omnidchannel Coupon Redeeming Options in Multiple Channel Settings | Opções de Resgate de Cupons Digitais, omnichannel e Redes Sociais | Quantitativo (Questionário estruturado) | Vrechopoulos <i>et al.</i> (2022). | 0 |
| 16 | Yuppiechef: from clicks to bricks – an omnichannel approach for a South African business | Integração de Canal | Caso de aprendizagem | Reyneke e Barnardo (2019). | 0 |
| 17 | UCOOK: growth challenges faced by a small - to medium-sized South African venture | Inteligência de Mercado | Caso de aprendizagem | Bick e Odendaal (2019). | 0 |

| | | | | | |
|----|--|---|--|-------------------|---|
| 18 | Proposed O4O Service Design to Improve the online and offline Integrated Dining Experience after COVID-19: Omnichannel Strategy of Small Restaurants | Melhora na experiência on-line e off-line | Misto Quantitativo - Qualitativo - Entrevista Estruturada e em Profundidade) | Seo e Koo (2023). | 0 |
| 19 | Configuring managerial factors to enhance omnichannel experience and customer engagement behaviors for a solid loyalty loop | Estratégia omnichannel | Quantitativo (Questionário estruturado) | Suh e Lee (2023). | 0 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Mais especificamente, foram identificadas diferentes metodologias aplicadas, sendo que sete artigos utilizaram metodologia quantitativa, quatro, coleta de dados via questionário estruturado, e três, dados secundários. O método quantitativo foi o mais utilizado, sendo 6 estudos realizados mediante questionário estruturado e três estudos realizados por dados secundários.

Os métodos qualitativos foram utilizados em três artigos, sendo cada um com uma abordagem diferente: entrevista semiestruturada, abordagem abdutiva e entrevista em profundidade. Dois dos estudos foram classificados pelos autores como material didático. Três com abordagens mistas, utilizando caminhos diferentes para cada estudo. A título de exemplificação, cita-se Szymczyk (2020), que fez a primeira parte do estudo como quantitativo, através de perguntas por telefone, e, em seguida, realizou como método qualitativo entrevistas abertas e fechadas.

Os autores Gibson, Hsu e Zhou (2022) utilizaram método de coleta de dados e entrevista estruturada, em seguida, para o método qualitativo, utilizaram entrevista semiestruturada. Enquanto Seo e Koo (2023) utilizaram, primeiramente, o método quantitativo com entrevistas estruturadas e, em seguida, utilizaram o método qualitativo com entrevistas em profundidade.

Na Figura 5 é demonstrada a distribuição geográfica das pesquisas na área, apresentando o número de países onde as pesquisas foram realizadas. Nessa figura o destaque pela quantidade de publicações é a África do Sul, contendo 3 publicações e sendo seguida por Itália e Estados Unidos, com duas publicações cada. Bulgária, China, Colômbia, Dinamarca, Grécia, Indonésia, Polônia, Espanha e Paquistão possuem um artigo publicado. Apenas dois artigos não informam onde foram coletados os dados dos artigos científicos: o artigo de Dzyabura, Jagabathula e Muller (2019) e o de Bell, Gallino e Moreno, (2020), sendo que os autores informam que não apontam dados do varejista estudado por questões de confidencialidade. Também, foi

realizado uma classificação dos países que permitiu a identificar que 58% (10) das pesquisas foram realizadas em países desenvolvidos, enquanto 41% (7) foram realizados em países considerados emergentes.

FIGURA 5 : DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS PUBLICAÇÕES



Fonte: Elaborado pelo autor

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

TABELA 2 : PERIÓDICOS COM PUBLICAÇÕES SOBRE OMNICHANNEL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

| Fonte | Nº de artigos publicados |
|---|--------------------------|
| Administrative Sciences | 2 |
| Emerald Emerging Markets Case Studies | 2 |
| Journal of Retailing and Consumer Services | 2 |
| Archives of Design Research | 1 |
| Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics | 1 |
| Electronic Commerce Research | 1 |
| Information | 1 |
| Innovar | 1 |
| International Journal of Production Economics | 1 |
| International Journal of Retail and Distribution Management | 1 |
| International Journal of Wine Business Research | 1 |
| Journal of Business Research | 1 |
| Management Science | 1 |

| | |
|--|---|
| Marketing Science | 1 |
| Mediterranean Journal of Social Sciences | 1 |
| Operations Research and Decisions | 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Análise dos resultados

O primeiro artigo científico sobre omnichannel estudado em micro e pequenas empresas foi publicado em 2015. Aparentemente, estudos sobre os desafios de implantação de omnichannel concentram-se em grandes empresas (Luo *et al.*, 2020; Pardo, Pagani e Savinien, 2022; Palazón *et al.*, 2022; Mencarelli, Riviere e Lombart, 2021). Verifica-se que muitos dos estudos estão interessados em observar o comportamento do consumidor, sendo esta sua fonte de dados preferida para estudos (Blom, Lange, Hess Jr., 2017; Cui *et al.*, 2022; Kang, 2018; Kang, 2019; Soysal, Zentner e Zheng, 2019).

Alguns artigos visam estudar a jornada e a experiência do cliente no ambiente de micro e pequenas empresas (Dzyabura, Jagabathula e Muller, 2019). Outros têm foco na experiência do cliente em relação à avaliação dos produtos on-line x off-line e demonstrar essas diferenças (Bell, Gallino e Moreno, 2020), bem como entender o comportamento do cliente interagindo com um varejista em um ambiente direcionado para a melhor experiência do cliente. Da mesma forma, alguns investigam se essa ação faz o cliente voltar futuramente, além de classificar novos perfis de consumidores (Vrechopoulos, Lazaris e Theodoratos, 2022).

Por outro lado, pesquisas observam a jornada dos clientes nas opções de resgate de cupons digitais de um cliente omnichannel (Gao *et al.*, 2021), tanto quanto observam a experiência do cliente dos efeitos da integração de canais nas experiências cognitivas e afetivas do cliente (Gibson, Hsu e Zhou, 2022), para identificar quais estímulos da loja são importantes para os consumidores, e como esses fatores afetam a experiência do cliente.

Complementando a visão sobre o que se estudou relativo a micro e pequenas empresas, há artigos com foco na Gestão da Cadeia de Suprimentos em omnichannel (Vodenicharova, 2020), em que se observa o grau de integração das atividades entre fornecedores da Bulgária.

Já o objetivo dos autores Gligor, Russo e Maloni (2022) é identificar atributos sobre altos níveis de inovação logística. Alguns artigos abordam o impacto do software no atendimento personalizado ao cliente e a implementação de múltiplos canais por micro e pequenas empresas, além de explorar a transição para o varejo digital (Calderón, Fayos, Frasquet, 2020; Madsen, Petermans, 2020).

Estudos pesquisam os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas no processo de implementação do omnichannel, bem como seus impactos nos negócios, como em segmentos específicos de distribuição de frutas e legumes (Romero-Sánchez e Barrios, 2023; Szymczyk, 2020). Outros mais, observam a jornada de compra de micro revendedores, as tomadas de decisões e os esforços de revendedores para fornecer uma experiência omnichannel para esses micros revendedores (Maulana, Adisantoso e Hartanto, 2023).

Reyneke e Barnardo (2019), com fins didáticos, examinam o atendimento ao cliente on-line, presencial e omnichannel, discutindo desafios e benefícios. Enquanto isso, Bick e Odendaal (2019) exploram como a tecnologia pode gerar oportunidades empreendedoras e inovadoras para estratégias de negócios.

Com relação às bases teóricas utilizadas nos estudos, há uma ampla discussão a respeito dos conceitos sobre omnichannel nos artigos. O omnichannel tem destaque entre o número de teorias abordadas, por ser a teoria central dos 19 estudos observados. É entendido o omnichannel para agregar valor através no atendimento hedônico ao cliente de micro e pequenas empresas, por esse motivo é a segunda teoria em destaque nos estudos.

O engajamento do cliente também é destaque, pois, por exemplo, traz junto a terminologia *atendimento personalizado ao cliente*, para que esse atendimento seja realizado de forma eficiente e eficaz. Já o conceito multichannel, parece preditor do omnichannel, sendo usado para subsidiar questões de adoção e integração de canais, como no artigo de Calderón, Fayos e Frasquet, (2020) e sobre as diversas opções de oferecimento do atendimento ao cliente como no artigo de Vrechopoulos, Lazaris e Theodoratos (2022).

Outras classificações foram encontradas apenas uma única vez. Para dar suporte teórico aos estudos, são elas: ambidestria, atendimento ao cliente, autoeficácia, benefícios das tecnologias avançadas, capacidades dinâmicas, cocriação de valor, compras on-line, disposição para mudar, estrutura estímulo-organismo-resposta, gestão de estoque, imagem da loja, inovação logística, integração do canal, intenção de revisitar, kit refeição, limpeza dos alimentos, lojas de conveniência, marketing de relacionamento, micro e pequenas empresas, ontologia plana, pensamento sistêmico em design e negócios, percepção do cliente, pontos de contato digitais, preferência do consumidor, satisfação no trabalho, teoria do comportamento planejado, tomada de decisão de compra do consumidor, treinamentos.

Também, outros conceitos teóricos que apareceram apenas uma vez, para indicar o contexto em que os estudos são aplicados foram: comércio eletrônico, complexidade do trabalho, ecossistemas de serviços, gênero e logística, pandemia de Covid-19, cadeia de

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

Ainda sobre os métodos qualitativos, um estudo utilizou grupo focal para coleta de dados, acrescentando o método de observação para coleta de dados. Um dos estudos, utilizou a etnografia para coleta de dados, utilizando método, os autores apontam que a coleta de dados foi realizada via observação, *shadowing*, compras misteriosas e entrevistas não estruturadas.

3.3 Omnichannel em micro e pequenas empresas

Esta revisão da literatura propôs-se a identificar o que é estudado sobre omnichannel em micro e pequenas empresas. O mapeamento dessas publicações, por meio de criação de um banco de dados e realização de análises, permitiu identificar os principais temas, metodologias e abordagens, conforme discutido anteriormente.

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

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

Outro tema em destaque está relacionado aos desafios apresentados na cadeia de suprimentos. A necessidade de pontos de conexão, uma vez que os atores envolvidos necessitam melhorar o fluxo de informações para atender esse canal. As implicações dos estudos apontam para a necessidade de integração de sistemas de informação e planejamento,

para combinar capacidades, além de propor integração vertical com outras micro e pequenas empresas dos setores envolvidos para acesso a novos mercados.

Estudos apontam a dificuldade da adoção tecnológica para micro e pequenas empresas, bem como o impacto da digitalização sobre seus negócios. Apesar dessas limitações e da não disponibilização de um aplicativo para seus clientes, foi percebido o esforço por parte das micro e pequenas empresas em fornecer a melhor experiência de compra para micro revendedores e para os clientes. Foi identificado que essas empresas não usam as redes sociais como canais de contato com os clientes, apesar de cocriar valor aos clientes. Boa parte das micro e pequenas empresas não possuem canais exclusivos de contato com o cliente, como aplicativos para smartphones. Temas gerais que norteiam o omnichannel, como a privacidade dos clientes em relação à troca de dados, não aparece nas abordagens dos estudos sobre as micro e pequenas empresas.

Diante das possibilidades de estudos, esta Pesquisa se concentra no estudo de Szymczyk (2020). Nele, são apresentadas as características dos estudos sobre omnichannel em micro e pequenas empresas. Essas empresas preferem o contato via suas lojas físicas, usam telefone fixo e celulares para contato com potenciais clientes e não possuem aplicativos para smartphones.

A pesquisa citada identificou que esse tipo de empresa não utiliza mídias sociais como Facebook ou Instagram. Outro fator identificado é que, em sua maioria, a estratégia utilizada é a Multichannel, por não implantarem o omnichannel, e que o atendimento ao cliente é limitado e não integrado.

Na Tabela 3 é fornecida uma síntese dos conceitos teóricos orientadores que serão utilizados como base para a pesquisa empírica.

TABELA 3 : SÍNTESE DOS CONCEITOS TEÓRICOS

| Conceito | Busca empírica | Referências |
|---|---|---|
| Canais, ou pontos de contato, são vias para a empresa interagir com destinatários. | Relação dos canais das empresas. | Mehta <i>et al.</i> (2002). Neslin <i>et al.</i> (2006). |
| Práticas de Integração entre canais físico e online: Oferta de compra on-line e retirada na loja e compre na loja e enviar da loja. | | Gao e Su (2017). |
| O multichannel é a oferta de canais não interconectados, com metas e agendas próprias; implantado sem planejamento. | Identificação das formas de gerenciamento dos canais. | Mirsch, Lehrer e Jung (2016). |
| O Cross Channel é a interação parcial dos pontos de contato. | | Beck e Rygl (2015). |
| Omnichannel é a integração entre todos os canais. | | Gallino, Moreno e Stamatopoulos (2017). |

| | | |
|--|---|------------------|
| Planejamento prévio para implantação de (novos) canais. | Investigar o planejamento sobre os pontos de contato. | Trunick (2015). |
| Características das micro e pequenas: preferência no atendimento presencial; usam telefone fixo e celulares para contato com potenciais clientes; oferecimento de sites aos clientes; não possuem aplicativos para smartphones; limitação nas formas de pagamento; não utiliza mídias sociais; atendimento não integrado e limitado. | Definição das características das MPE's. | Szymczyk (2020). |

Fonte: Elaborado pelo autor

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

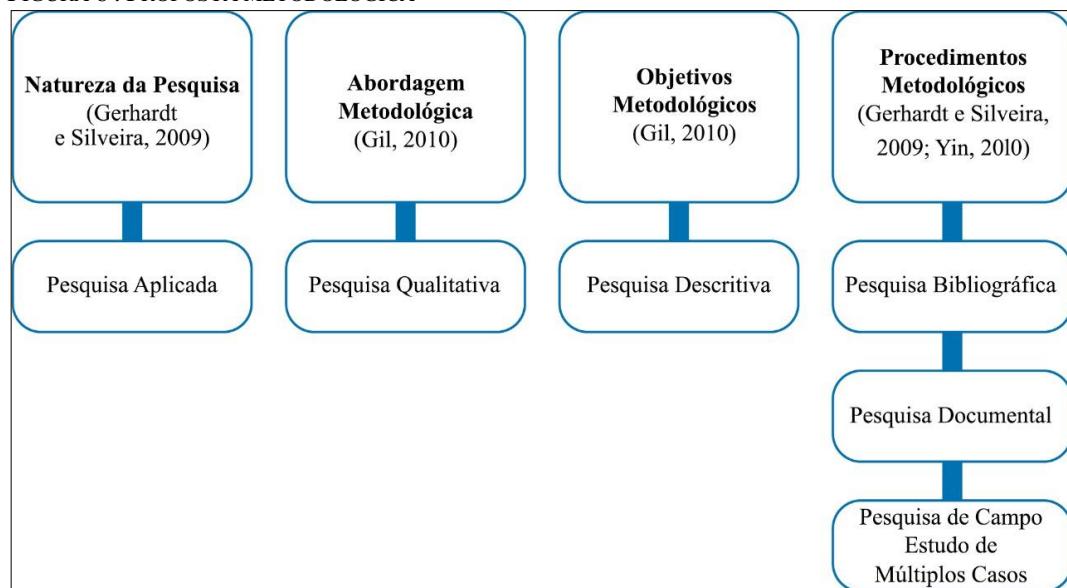
Uma investigação científica é um procedimento sistemático e racional que tem o propósito de obter respostas para um problema para o qual não existem informações suficientes para sua solução (Gil, 2010). Para assegurar a reproduzibilidade e consistência, a pesquisa deve aderir a métodos com fundamentação científica e embasamento empírico. Em outras palavras, ela se desenvolve via um processo organizado em diversas fases, que se iniciam com a formulação do problema e o planejamento da pesquisa, progredindo para a análise e a interpretação dos dados e concluindo-se com a exposição dos resultados (Gil, 2010).

A seguir, são apresentados, de maneira pormenorizada, os aspectos metodológicos que orientaram o desenvolvimento deste Estudo.

4.1 Proposta metodológica

Conforme evidenciado, este capítulo visa destacar os procedimentos metodológicos por meio da exposição das ações operacionais e dos aspectos conceituais dos métodos de pesquisa científica, com o intuito de encontrar soluções para a questão de pesquisa e atingir os objetivos estabelecidos. A Figura 6 ilustra a proposta metodológica deste Estudo.

FIGURA 6 : PROPOSTA METODOLÓGICA



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1 Natureza da pesquisa

No que diz respeito à sua natureza, as pesquisas científicas podem ser categorizadas em pesquisa básica e pesquisa aplicada. A pesquisa básica visa a produção de novos conhecimentos que contribuam para o avanço da ciência, embora sem uma aplicação prática imediata. Por outro lado, a pesquisa aplicada, que o presente Estudo configura, visa gerar conhecimentos direcionados à aplicação prática, com o propósito de resolver problemas específicos (Gerhardt e Silveira, 2009).

4.1.2 Abordagem metodológica

A delimitação da abordagem metodológica ajuda o pesquisador a identificar os instrumentos e procedimentos essenciais para conduzir sua investigação (Gil, 2010). A escolha dos procedimentos metodológicos é condicionada pela abordagem metodológica sugerida e pelo domínio que o pesquisador possui sobre os eventos em questão (Yin, 2010).

O objetivo da pesquisa foi identificar, como citado inicialmente, quais os entendimentos que as micro e pequenas empresas possuem sobre omnichannel. Para esses casos, a pesquisa qualitativa ajuda a compreender e explicar os fenômenos sociais o mais próximo possível de seus ambientes naturais (Bauer e Gaskell, 2002).

Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura, com o propósito de situar o pesquisador acerca do que já havia sido escrito sobre o tema (Marconi e Lakatos, 2017), dando suporte literário sobre o tema. Collins e Stockton (2018) apontam a necessidade da execução de revisão de literatura para as pesquisas de caráter qualitativo, pela necessidade de perícia e pré-compreensão sobre o tema da pesquisa.

Outra característica da pesquisa foi a escolha do formato de estudo de caso múltiplo integrado (Yin 2002), ao contemplar as características dessa modalidade. Estudos dessa natureza consideram novas descobertas que possam surgir importantes, enfatizando a interpretação do contexto, buscando retratar a realidade profundamente e utilizando variadas fontes de informação (Ludke e André, 1986).

Ainda sobre a vertente de casos múltiplos, para Godoy (2006), esse processo permite ao pesquisador obter informações mais úteis sobre o fenômeno que está sendo estudado. Além de permitir comparações entre casos (Aaboen, Dubois e Lind, 2012), ele também pode fornecer uma compreensão aprofundada dos processos e resultados.

Este Estudo é de característica descritiva. Ao buscar uma descrição aprofundada dos aspectos relevantes do fenômeno investigado, ele identifica com maior precisão o número de eventos, suas conexões, natureza e outros elementos (Triviños, 1987; Vergara e Peci, 2003). Além disso, o Estudo fornece conhecimento sobre aspectos sociais, econômicos e políticos, por meio da descrição das características de uma determinada população (Cervo, Bervian, 1996; Siena, 2007).

Meyer (2001) e Yin (2001) argumentam que as questões de pesquisa podem servir como guias para os métodos utilizados. Para os autores, as perguntas que começam com *como* ou *por que* (como ocorre nesta pesquisa) sugerem a abordagem de estudo de caso aqui utilizada.

4.1.3 Objetivos metodológicos

Para cada tipo de pesquisa, métodos ou procedimentos específicos podem ser adotados. De acordo com Creswell (2010), os procedimentos metodológicos definem os tipos de projetos de pesquisa, proporcionando uma orientação específica na investigação de um fenômeno. Tanto Gerhardt e Silveira (2009) como Yin (2010) destacam que a escolha dos métodos de pesquisa, como bibliográfica, documental, de campo, experimental, de levantamento, de análise de arquivos, histórica e estudo de caso depende das características do projeto, possibilitando métodos distintos ou combinados.

No âmbito dos procedimentos, este Estudo adotou uma abordagem bibliográfica, documental e de campo, realizando um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é aquela conduzida a partir de material já elaborado e publicado por outros autores, predominantemente em livros e artigos científicos (Gil, 2010).

A pesquisa de campo constitui uma investigação empírica realizada nas condições em que os fenômenos ocorrem. O pesquisador tem contato direto com as pessoas que vivenciam o fenômeno, permitindo uma experiência direta com a situação investigada (Gil, 2010).

4.2 Plano de pesquisa

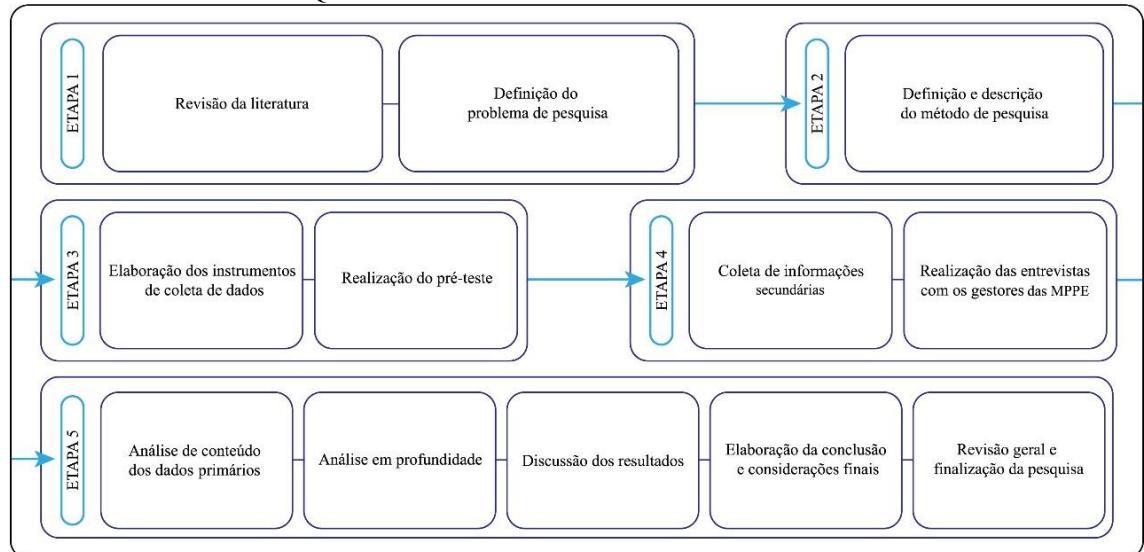
A pesquisa pressupõe um conjunto de ações no qual o pesquisador busca a solução para um problema, o que só é possível por meio de procedimentos racionais e sistemáticos (Gil, 2010). Nessa concepção, Yin (2010) defende que um plano de pesquisa deve ser elaborado para orientar o processo de coleta, análise e interpretação dos dados, com base na questão e nas

proposições iniciais do estudo, para maximizar a qualidade do estudo. Segundo o autor, o plano de pesquisa deve conter um planejamento detalhado apresentando informações sólidas, baseadas nos autores que conceituaram o assunto e faseadas, nas quais são explicados os procedimentos metodológicos que serão adotados em cada fase.

4.2.1 Caminho da pesquisa

O desenho da pesquisa consiste em um plano de pesquisa mais amplo que inclui etapas que orientam o pesquisador desde os primeiros procedimentos metodológicos até a análise e interpretação dos dados (Gil, 2010). A Figura 7 mostra o desenho deste Estudo.

FIGURA 7 : DESENHO DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ilustrado na Figura 7, o desenvolvimento da presente Pesquisa está transcorrendo por distintas etapas, quais sejam:

- I. **Revisão da Literatura:** Nesta fase inicial, foi conduzida uma revisão da literatura mediante o levantamento de artigos científicos em bases de dados nacionais e internacionais especializados relacionados aos temas abordados. Os propósitos foram definir o problema de pesquisa, proporcionar aprofundamento teórico sobre os temas em questão e elaborar as proposições teóricas.
- II. **Definição do Método de Pesquisa e Procedimentos:** Na segunda etapa, foram delineados o método de pesquisa e os procedimentos essenciais para a execução do estudo.

- III. Elaboração dos Instrumentos de Coleta de Dados: Na terceira etapa, foram desenvolvidos os instrumentos de coleta de dados, que incluíram um questionário de entrevista e a definição de procedimentos para a coleta de dados secundários. Além disso, o questionário foi aplicado como pré-teste, os detalhes e procedimentos podem ser observados no apêndice, procedimentos metodológicos.
- IV. Coleta de Informações Documentais e Realização de Entrevistas: A quarta etapa envolveu a coleta de informações secundárias e a realização de entrevistas durante a pesquisa de campo.
- V. Análise e Discussão dos Resultados: Na quinta e última etapa, procedeu-se à análise de conteúdo dos dados primários, à análise dos casos investigados a partir dos documentos secundários e à análise cruzada dos discursos dos sujeitos entrevistados.

4.2.2 Objeto de estudo, unidade de análise e contexto da pesquisa

Conforme delineado por Yin (2010), o estágio crucial na concepção de um projeto de pesquisa reside na definição do objeto de estudo, isto é, no estabelecimento do foco e do eixo central da investigação. Nesse contexto, a presente Pesquisa concentra-se na análise da influência dos instrumentos de governança na qualidade das informações na rede de suprimentos.

Outro aspecto relevante a ser considerado é a determinação da unidade de análise e do contexto da pesquisa. A unidade de análise está intrinsecamente ligada à decisão sobre qual caso será objeto de investigação. Essas unidades podem variar desde entidades mais tangíveis, como indivíduos, pequenos grupos e organizações, até entidades menos tangíveis, como comunidades, relacionamentos ou decisões.

Quanto ao contexto desta Pesquisa, ele se refere ao setor específico onde o fenômeno em questão está sendo examinado (Yin, 2010). Para este Estudo, as unidades de análises foram as micro e pequenas empresas. E o contexto é a cidade de Suzano (SP) e região. A motivação da escolha da região foi a facilidade de acesso de acesso, ou seja, por conveniência, mas sem prejuízo de generalização.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Após a etapa de definição do plano de pesquisa, conforme orientado por Yin (2010), a subsequente fase consiste na preparação e definição dos instrumentos de coleta de dados.

Segundo o autor, a estratégia de pesquisa a ser adotada delineia o percurso a ser seguido pelo pesquisador, especificando os instrumentos necessários para a obtenção de evidências.

Lakatos e Marconi (2003, p. 234) afirmam que "os trabalhos científicos podem ser realizados com base em fontes de informações primárias e/ou secundárias e elaborados de várias formas, conforme a metodologia e com os objetivos propostos". Fontes primárias são aquelas geradas pela ação direta do pesquisador (questionários, entrevistas, observação direta, entre outros), enquanto fontes secundárias são aquelas na qual os dados já existem e podem ser utilizados pelo pesquisador (fontes estatísticas, arquivos públicos e particulares, documentos, entre outros) (Lakatos e Marconi, 2003).

Neste Estudo, são empregadas fontes de evidências primárias e secundárias, por meio da aplicação dos seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas e coleta de informações documentais, compreendendo, respectivamente, duas fases distintas de coleta.

4.3.1 Entrevistas

O instrumento de coleta de dados primários central para a condução deste Estudo de caso é a entrevista, conforme destacado por Yin (2010). Para o autor, a entrevista, quando devidamente planejada, oferece vantagens tais como a obtenção de respostas mais abrangentes e a redução da incompreensão das questões por parte do entrevistado. Isso se deve ao contato direto estabelecido entre o entrevistador e o sujeito de pesquisa, possibilitando, inclusive, a emergência de dados adicionais que enriquecem a investigação.

Na presente Pesquisa, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas junto aos gestores responsáveis pelas micro e pequenas empresas, um de cada empresa. Durante a etapa de entrevistas, informações coletadas foram registradas em diário de campo.

Conforme relata Guerra (2014), o diário de campo é um recurso frequentemente utilizado em pesquisas, que serve para registrar o que é observado. Esses registros podem ser feitos por meio de gravações ou anotações e devem conter "conversas informais, observações de comportamento, falas e impressões pessoais (que normalmente vão se modificando com o tempo)" (Guerra, 2014, p. 34). Isso significa que, quanto mais informações e detalhes, mais rico e de maior aproveitamento será um diário de campo.

Para fazer esse tipo de registro, optou-se por anotações, para que se evitassem quaisquer tipos de constrangimentos aos entrevistados, dando liberdade para que expusessem suas

respostas. As perguntas do questionário foram pré-testadas com um proprietário de loja de material de construção em 23 de outubro de 2023. Não houve mudanças significativas nas perguntas, mas optou-se por anotações em vez de gravações, devido à preferência do entrevistado.

A realização do pré-teste se mostra indispensável e significativa, uma vez que permite avaliar a clareza e objetividade das instruções propostas, verificar a objetividade e a ausência de ambiguidade nas questões, e identificar possíveis problemas de compreensão por parte dos respondentes, quando comparados com as respostas esperadas (Yin, 2010).

Após revisão supervisionada, foi necessário retornar para realizar novo planejamento de pesquisa, maior aprofundamento na literatura, sendo identificada a necessidade de realização de novas entrevistas com as mesmas empresas. A versão final dos roteiros de entrevista está disponível no Apêndice A.

4.3.1.1 Sujeitos

A obtenção dos dados primários demandou a interação direta entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa. Conforme a definição de Yin (2010), os sujeitos da pesquisa são identificados como os indivíduos ou organizações que fornecem os dados cruciais para a condução de uma pesquisa científica específica.

No Brasil, a classificação entre os portes das empresas é definida pela Lei Complementar 123/2006. Essa classificação observa o faturamento anual, o tipo societário e atividade empresarial (Brasil, 2006). O *Portal da Indústria* traz informações sobre a quantidade dos funcionários (“Micro e Pequena”, [s.d.]).

TABELA 4 : CLASSIFICAÇÃO DE PORTE DAS EMPRESAS

| Classificação das empresas | Faturamento anual | Atividade | Nº Empregados |
|-----------------------------------|--|--------------------|----------------------|
| Microempresa | Menor ou igual a R\$ 360 mil | Comércio e Serviço | até 9 |
| | | Indústria | Até 19 |
| Empresa de Pequeno porte | R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões | Comércio e Serviço | 10 a 49 |
| | | Indústria | 20 a 99 |
| Empresa de médio porte | R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões | Comércio e Serviço | 50 a 99 |
| | | Indústria | 100 a 499 |
| Empresa de Grande porte | Faturamento anual superior a R\$ 300 milhões | Comércio e Serviço | 100 ou mais |
| | | Indústria | 500 ou mais |

Fonte: Brasil, Lei nº 123/2006; Micro e Pequena [s.d.] adaptado.

Maulana, Adisantoso e Hartanto (2023) informam haver diferentes formas de caracterizar as micro e pequenas empresas em outros países. Duas características amplamente utilizadas são as quantidades de ativos e a capacidade de geração de lucros que essas empresas possuem. Outra forma comumente usada é a quantidade de funcionários que as empresas possuem.

Geralmente, esse tipo de empresa é administrada apenas pelo proprietário, ou por poucas pessoas que normalmente são membros da família do proprietário. Essas empresas possuem como características de gestão, divisões de tarefas menos claras, enquanto microempresas possuem desenhos de hierarquia simples, além de recursos limitados na disponibilidade de canais e nas características de seus recursos humanos, normalmente sem muitos conhecimentos técnicos. O oposto ocorre em grandes empresas, onde há robustez em suas redes de distribuição e são autogerenciadas.

As micro e pequenas empresas são semelhantes em relação às tomadas de decisões. Embora as micro e pequenas empresas tenham acesso a dados gerenciais, as decisões ainda são frequentemente baseadas na intuição dos proprietários. Apesar de terem recursos limitados, as pequenas empresas possuem uma maior capacidade de se adaptar (Bollweg *et al.*, 2020).

Especificamente, as empresas selecionadas para o estudo serão as que possuem o modelo de negócio B2C. As empresas que atuam nesse formato estão enfrentando mudanças significativas para se adaptarem às expectativas e ao comportamento do consumidor os atenderem no formato omnichannel (Gallino, Moreno e Rooderkerk, 2019). O motivo é que se tornou comum os consumidores alternarem entre os diferentes canais disponibilizados pela empresa, exigindo uma ótima experiência nesse trajeto (Blom, Lange e Hess Jr, 2017; Gallino e Moreno, 2014).

As micro e pequenas empresas B2C constituem os casos que serão estudados. Essas empresas serão as unidades empíricas de observação (Yin, 2001). É crucial notar que o empreendedorismo é fundamental na pesquisa, pois é crucial para iniciar novos negócios, encontrar oportunidades de receita e satisfazer as necessidades dos consumidores, além de oferecer fontes alternativas de renda (Rondon, Bitar e Gonçalves, 2021). É importante definir que o objetivo do estudo buscou empreendimentos cuja principal fonte de renda dos proprietários seja a atividade empresarial e dedicação total da parte desses atores (De Freitas e Haliski, 2021; Guimarães *et al.*, 2022), excluindo os demais.

Sobre à quantidade de casos, será determinada pela saturação ou redundância teórica (Bauer e Gaskell, 2002; Godoy, 2006). Desse modo, não é possível determinar nesse momento do Estudo o volume de casos da investigação.

4.3.2 Coleta de dados secundários

Na pesquisa científica, documentos são considerados fontes secundárias de dados textuais e digitais produzidos por indivíduos distintos do pesquisador. Esses documentos podem ser classificados como primários, quando não passaram por tratamento científico e possibilitam o acesso direto à informação original, ou secundários, quando contêm informações prévias sobre o campo de interesse do pesquisador (Lakatos e Marconi, 2003).

A coleta de dados secundários foi realizada em análise de sites, presenças em plataformas digitais intermediárias, aplicativos e/ou redes sociais. Sob os dados coletados foi aplicada a análise EMICA, cujo objetivo é avaliar os pontos de contato on-line e observar os processos funcionais que os sites devem conduzir (García, Durán e Maia., 2021).

Após a implementação de canais on-line, as empresas tendem a desenvolver funções em sites e aplicativos conforme a experiência do uso da internet. Seu objetivo é medir o grau de implementação e a maturidade do comércio eletrônico das empresas. Os três níveis que ela apresenta são: promoção baseada na web; disponibilização de informações e serviços; e possibilidade de processamento de transações na compra de cada produto ou serviço (Daries, 2020).

A *Internet Commerce Adoption Model* (MICA), desenvolvida por Cooper e Burgess (2000) tem por objetivo avaliar a complexidade das organizações. Aplicada inicialmente no setor da indústria metalúrgica, essa ferramenta apresenta três níveis de classificação na sua versão inicial. Utilizada em diversos cenários, agora é aplicada para atender as mudanças no comércio eletrônico, atualizando a ferramenta para EMICA (Romero-Sánchez; Barrios, 2023). É importante ressaltar que uma das formas de coleta de dados é a técnica de análise de discursos na web (Tuzzo, Braga, 2016).

O aumento do uso da internet faz com que as empresas se adaptem as demandas dos consumidores, realizando melhorias contínuas em seus ambientes virtuais, para gerar maior grau de satisfação dos consumidores. EMICA é relevante, pois abre a possibilidade de mensurar a eficiência de um site e pontos de contatos para geração de resultados, ajustando os ambientes virtuais conforme as necessidades dos clientes (Parlakkiliç, 2022).

É percebido, por testes realizados pelo método EMICA, que as empresas fornecem maior número de atributos, como promoção das empresas, abertura da possibilidade de

transações on-line e suporte pós-venda, aumentando o grau de recorrência de fidelidade às marcas (Daries, 2020).

A Tabela 5 abaixo demonstra como a EMICA orienta a observação dos pontos de contato on-line.

TABELA 5 : EMICA

| Estágio | Nível | Atributos | Qualificação mínimo e máximo |
|--------------------------|---|---|------------------------------|
| Fase 1: Promoção | Nível 1: Informações Básicas | Dados de contato, data e hora última atualização, informações sobre a localização da organização e informações sobre as atividades desenvolvidas. | 2/4 |
| | Nível 2: Informações abundantes | E-mail ou formulário de contato, descrição do portfólio de produtos, site disponível em mais de um idioma, promoções e incentivos pela internet. | 2/4 |
| Fase 2: Provisão | Nível 1: baixo nível de interatividade | Preços e informações básicas dos produtos, links com mais informações de interesse, fornecimento de conteúdo valioso, pesquisas on-line sobre o produto e compartilhamento de páginas. | 2/5 |
| | Nível 2: Nível médio de interatividade | Mapa do site, notícias por e-mail, política de privacidade ou aviso legal, perguntas frequentes, pesquisa por palavras e catálogo de produtos on-line. | 3/6 |
| | Nível 3: Alto nível de Interatividade | Secção exclusiva para clientes/membros, blogs, fóruns ou chats, acesso a perfis (redes sociais), possibilidade de recolha de feedback, possibilidade de os clientes votarem na qualidade, possibilidade de os clientes votarem na satisfação, versão mobile web e download da aplicação <i>mobile</i> . | 4/8 |
| Fase 3: Processamento | | Transação financeira, rastreamento de status e pedidos, interação com o serviço da empresa, conteúdo gerado pelo usuário e assinatura digital e criptografada. | 2/5 |

Fonte: Tuzzo e Braga (2016)

A Tabela 6 resume os procedimentos metodológicos adotados:

TABELA 6 : RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

| | |
|--------------------------------|---|
| Estratégia de Pesquisa | Qualitativa |
| Método de Pesquisa | Estudo de casos |
| Tipo de Projeto | Casos múltiplos (Unidade empírica de análise) |
| Replicação | Literal ou Direta |
| Finalidade | Descriptiva |
| Teste de Casos | Cruzamento de dados primários e secundários, além de aplicação de táticas que visam a "validade externa", a "confiabilidade". |
| Generalização | Analítica e baseada em proposições teóricas |
| Caso | Micro e pequenas empresas |
| Unidade Empírica de Análise | Gestores e tomadores de decisão das empresas |
| Seleção das Unidades Empíricas | Intencional |
| Saturação | Teórica |

| | |
|----------------------------|---|
| Técnica de Coleta de Dados | Primária: Entrevista Semi estruturada em profundidade Secundária: Análise de Web sites e redes sociais |
| Análise dos Dados | Síntese cruzada dos dados Comparação entre casos |

Fonte: Elaborado pelo autor

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O tópico a seguir ocupa-se dos casos estudados. Primeiramente, é realizada uma descrição para apresentação dos casos. Em seguida, são realizadas a análise e a discussão sobre os pontos de contato a partir dos parâmetros da ferramenta EMICA, com uma planilha detalhada dos pontos observados nos sites dos casos e das redes sociais. Finalmente, é realizada uma análise preliminar sobre as proposições em confronto com os dados primários coletados.

5.1 Apresentação dos casos

Nessa seção são apresentadas as descrições e análises dos casos pesquisados. Os nomes de pessoas são fictícios para preservar a identidade dos respondentes. A descrição sintética está relacionada na Tabela 7.

TABELA 7 : CASOS ESTUDADOS

| Caso | Ramo de atividade | Nº Pessoas | Redes Sociais | Site | Loja física |
|------|-----------------------------------|------------|---------------|------|-------------|
| 1 | Loja de materiais para construção | 2 | Não | Não | Sim |
| 2 | Loja de armário e Aviamentos | 4 | Sim | Não | Sim |
| 3 | Padaria | 17 | Sim | Não | Sim |
| 4 | Mercearia | 3 | Sim | Não | Sim |
| 5 | Lanchonete | 3 | Não | Não | Sim |
| 6 | Doceria | 2 | Sim | Sim | Não |

Fonte: Elaborado pelo autor

Caso 1 – Loja de materiais para construção

A loja de materiais para construção está localizada na região central da cidade de Suzano (SP). Nela trabalham duas pessoas: o proprietário e seu filho. Durante a entrevista, foi feito questionamento sobre os pontos de contato que a empresa oferece aos seus clientes. Essa empresa não possui perfil em redes sociais tais como Facebook e Instagram, apenas o ponto de contato físico. Segundo o proprietário, quando o pedido de compra é grande, os clientes enviam

e-mail com relação de materiais de construção para reformas ou construções maiores. Outro canal comum em seu estabelecimento é o atendimento telefônico, e a empresa não trabalha com serviços de entrega de produtos.

No decorrer da entrevista, foi identificado que o comerciante não vende pela internet ou via plataformas intermediárias. Então foi perguntado se havia interesse em vender em plataformas intermediárias, ao que ele respondeu: “Não faço ideia de como isso é possível, os preços que aparecem nessas plataformas são as mesmas que eu compro dos meus fornecedores, e para alcançar esses preços, preciso efetuar compras em determinadas quantidades, portanto para mim não é viável, pois não conseguiria praticar os meus preços”.

Caso 2 – Loja de Armarinho e Aviamentos

O comércio de armário e aviamentos foi selecionado para o caso 2, também localizado na região central da cidade de São Paulo. Nessa empresa, atuam a proprietária e mais três funcionários. A loja possui atualmente o ponto de contato físico, perfil nas redes sociais Instagram, Facebook além de oferecer atendimento via WhatsApp. A empresa oferece serviços de entrega. No decorrer da entrevista, foi relatado que havia interesse na abertura de novos pontos de contato como em plataformas digitais intermediárias, aplicativos e sites, apesar da proprietária não possuir experiência nesse tipo de atuação.

Caso 3 – Padaria

A empresa do caso 3 é uma padaria localizada na região suburbana da cidade de Suzano (SP). Atuando com 17 pessoas no total, entre funcionários, o proprietário, a irmã do proprietário e um sobrinho, a empresa oferece atendimento via ponto de contato físico e WhatsApp. O serviço de entrega é realizado pelos próprios atendentes da padaria. Com experiência na plataforma Ifood, o proprietário relatou não haver interesse em disponibilizar outros pontos de contato on-line além do WhatsApp, por conta de problemas ocorridos na entrega dos produtos. Nas palavras do informante: “Por mais que não tenha controle sobre a entrega dos produtos, os problemas recaíam sobre a padaria, há uma falta de cuidado com os produtos no percurso de entrega”. Nem todos os clientes possuem acesso ao WhatsApp, o proprietário é quem define quais clientes terão acesso a essa forma de atendimento.

Caso 4 – Mercearia

A mercearia também fica localizada na região suburbana na cidade Suzano (SP). No local trabalham o proprietário e mais duas pessoas de sua família. A empresa oferece os pontos de contato físico e WhatsApp. A empresa não oferece serviços de entregas de produtos. Apesar de possuir perfis nas redes sociais Instagram e Facebook, não utiliza esses caminhos para efetuar vendas. Quando questionado sobre usar redes sociais ou abrir novos pontos de venda on-line, o proprietário afirmou que atualmente não é possível devido à necessidade de contratar um funcionário e estabelecer um sistema de atendimento on-line.

Caso 5 – Lanchonete

Trata-se de uma lanchonete localizada na região suburbana da cidade de São Paulo. Os trabalhadores da lanchonete são um casal e uma pessoa que realiza as entregas dos produtos. Os pontos de contato oferecidos pela empresa é a loja física e o WhatsApp. O proprietário relatou interesse na ampliação de vendas através da plataforma Ifood.

Caso 6 – Loja on-line de bem-casados

O caso 6 é uma empresa que vende doces para festas e eventos. A equipe da empresa é composta por duas pessoas: uma que cuida da produção dos produtos e outra que é responsável pelos pontos de contato on-line. A empresa oferece serviços de entregas por uma empresa terceirizada de motoboys e não possui uma loja física. Os pontos de contato oferecidos pela empresa são compostos por dois perfis em redes sociais: Instagram, Facebook, WhatsApp e perfil na plataforma intermediária ELO7. A proprietária relatou não possuir interesse na abertura de novos canais.

5.2 Apresentação e análise EMICA

Essa parte do Estudo teve como objetivo a análise dos dados secundários, usando a ferramenta EMICA para facilitar a observação dos pontos de contato on-line. Além de categorizar esses pontos de contato, como sites e redes sociais, sendo possível mensurar e eficiência para geração de resultados para as empresas, o objetivo foi observar se a empresa está atendendo às expectativas dos clientes de forma eficiente com presença digital (Parlakkiliç, 2022).

A seguir, os casos são analisados sob a ferramenta EMICA, separada em três fases: Promoção, Provisão e Processamento. Embora exista um certo grau de subjetividade quanto a classificação da pontuação empregado, considerando as características apresentadas pelas empresas, as conclusões quanto aos resultados não são afetadas.

TABELA 8 : ANÁLISE EMICA

| Etapa | Nível | Item | Casos | Pontuação EMICA | Pontuação |
|----------------------|---------|--|-------|--------------------|------------------------|
| Etapa 1: Promoção | Nível 1 | Informações de Contato | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 4 | |
| | | | Caso3 | 4 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 4 | |
| | | Data e hora da última atualização | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 4 | |
| | | | Caso3 | 4 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 4 | |
| | | Informações sobre Localização | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 4 | |
| | | | Caso3 | 4 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 2 | |
| | | Informações sobre atividades Realizadas | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 4 | |
| | | | Caso3 | 4 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 4 | |
| | Nível 2 | E-mail ou formulário de contato | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 5 | |
| | | | Caso3 | 2 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 4 | |
| | | Informações sobre produto | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 2 | |
| | | | Caso3 | 2 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 4 | |
| | | Site disponível em mais de um idioma | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 2 | |
| | | | Caso3 | 2 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 2 | |
| | | Promoções on-line e incentivos | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 4 |
| | | | Caso2 | 2 | |
| | | | Caso3 | 2 | |
| | | | Caso4 | 2 | |
| | | | Caso5 | 2 | |
| | | | Caso6 | 2 | |

| | | | | | | |
|-----------------------------|----------------|---|-------|---|------------------------|--|
| Etapa 2: provisão | Nível 1 | Preços e Informações Básicas Links para mais informações de interesse Fornecimento de informações valiosas Pesquisas de Produtos on-line Opção para compartilhar página | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 5 | |
| | | | Caso2 | 2 | | |
| | | | Caso3 | 2 | | |
| | | | Caso4 | 2 | | |
| | | | Caso5 | 2 | | |
| | | | Caso6 | 3 | | |
| | Nível 2 | | Caso1 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 5 | |
| | | | Caso2 | 5 | | |
| | | | Caso3 | 5 | | |
| | | | Caso4 | 2 | | |
| | Nível 2 | Mapa do site Emails de notícias Política de privacidade ou aviso legal Perguntas frequentes | Caso5 | 2 | Mínimo: 2 Máximo: 5 | |
| | | | Caso6 | 5 | | |
| | | | Caso1 | 2 | | |
| | | | Caso2 | 5 | | |
| | | | Caso3 | 2 | | |
| | | | Caso4 | 2 | | |
| | | | Caso5 | 2 | | |
| | | | Caso6 | 2 | | |
| | | | Caso1 | 3 | Mínimo: 3 Máximo: 6 | |
| | | | Caso2 | 3 | | |
| | | | Caso3 | 3 | | |
| | | | Caso4 | 3 | | |
| | | | Caso5 | 3 | | |
| | | | Caso6 | 3 | | |
| | | | Caso1 | 3 | Mínimo: 3 Máximo: 6 | |
| | | | Caso2 | 3 | | |
| | | | Caso3 | 3 | | |
| | | | Caso4 | 3 | | |
| | | | Caso5 | 3 | | |
| | | | Caso6 | 3 | | |
| | | | Caso1 | 3 | Mínimo: 3 Máximo: 6 | |
| | | | Caso2 | 3 | | |
| | | | Caso3 | 3 | | |

| | | | | |
|---------|---|-------|---|------------------------|
| Nível 3 | Pesquisar palavras | Caso4 | 3 | Mínimo: 3 Máximo: 6 |
| | | Caso5 | 3 | |
| | | Caso6 | 3 | |
| | | Caso1 | 3 | |
| | | Caso2 | 3 | |
| | | Caso3 | 3 | |
| Nível 3 | Catálogo de produtos on-line | Caso4 | 3 | Mínimo: 3 Máximo: 6 |
| | | Caso5 | 3 | |
| | | Caso6 | 3 | |
| | | Caso1 | 3 | |
| | | Caso2 | 3 | |
| | | Caso3 | 3 | |
| Nível 3 | Seção exclusiva para clientes/associados | Caso4 | 3 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Caso5 | 4 | |
| | | Caso6 | 4 | |
| | | Caso1 | 4 | |
| | | Caso2 | 3 | |
| | | Caso3 | 4 | |
| | Blogs, forums ou chats | Caso4 | 4 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Caso5 | 4 | |
| | | Caso6 | 4 | |
| | | Caso1 | 4 | |
| | | Caso2 | 4 | |
| | | Caso3 | 4 | |
| Nível 3 | Acesso a perfis (redes sociais) | Caso4 | 4 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Caso5 | 4 | |
| | | Caso6 | 8 | |
| | | Caso1 | 4 | |
| | | Caso2 | 4 | |
| | | Caso3 | 4 | |
| | Capacidade de coletar feedback | Caso4 | 4 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Caso5 | 4 | |
| | | Caso6 | 8 | |
| | | Caso1 | 4 | |
| | | Caso2 | 4 | |
| | | Caso3 | 4 | |
| Nível 3 | Capacidade de os clientes votarem pela qualidade | Caso4 | 4 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Caso5 | 4 | |
| | | Caso6 | 8 | |
| | | Caso1 | 4 | |
| | | Caso2 | 4 | |
| | | Caso3 | 4 | |
| | Capacidade de os clientes votarem pela satisfação | Caso4 | 4 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Caso5 | 4 | |
| | | Caso6 | 8 | |
| | | Caso1 | 4 | |
| | | Caso2 | 4 | |
| | | Caso3 | 4 | |

| | | | | | |
|---------------------------|---------|--|--|----------------------------|------------------------|
| | | Versão Web para dispositivos móveis | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 4 4 4 4 4 8 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Disponibilidade de aplicativo móvel | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 4 4 4 4 4 4 | Mínimo: 4 Máximo: 8 |
| | | Transação Financeira | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 2 2 2 2 2 5 | Mínimo: 2 Máximo: 5 |
| | | Status e Acompanhamento de pedido | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 2 2 2 2 2 2 | Mínimo: 2 Máximo: 5 |
| | | Interação com o atendimento da empresa | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 2 2 2 2 2 2 | Mínimo: 2 Máximo: 5 |
| | | Conteúdo gerado pelo Usuário | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 2 2 2 2 2 5 | Mínimo: 2 Máximo: 5 |
| | | Assinatura Digital & Criptografia | Caso1 Caso2 Caso3 Caso4 Caso5 Caso6 | 2 2 2 2 2 2 | Mínimo: 2 Máximo: 5 |
| Etapa 3: procesamiento | Nível 1 | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à Promoção observada em EMICA, de acordo com Daries (2020), trata-se da disponibilização de uma ampla gama de atributos aos consumidores nos sites, tais como promoção da marca, facilidade de transação on-line e suporte pós-venda. Tende a elevar tanto o índice de repetição de compras quanto a fidelidade à marca.

A Provisão, por sua vez, observa o grau de interação que os pontos de contato oferecem ao consumidor.

A terceira e última é a Transação, etapa mais importante para organizações relacionadas à comercialização de bens ou serviços (Abadi *et al.*, 2018; Larson e Ankomah, 2005), pois permite pagamentos por meio de sites, redes sociais e plataformas digitais intermediárias. Esta etapa não foi alcançada por nenhum dos casos estudados. Porém, a falta desse nível não é reflexo da ausência do comércio eletrônico, pois algumas organizações adotam o comércio eletrônico, mesmo que não o façam tomando como referência a sequência do modelo (García, Carrillo-Durán e Maia, 2021).

5.2.1 Resultados da análise EMICA

Ao ser utilizada a ferramenta EMICA para avaliar os pontos de contato on-line dos casos estudados, conforme demonstrado na Figura 8, a pesquisa apontou defasagem quando a presença digital e o atendimento realizado pelas empresas são feitos limitadamente. Das empresas estudadas, o caso 2 (loja de armários e aviamentos), o caso 3 (padaria) e o caso 5 (lanchonete) relataram que procuraram a venda on-line em decorrência do período de pandemia.

A Covid-19 fez com que as empresas utilizassem o comércio eletrônico como estratégia para mitigar os efeitos da pandemia, o que permitiu a elas integrarem tecnologias digitais para facilitar a comercialização de produtos e serviços diretamente aos consumidores (Bravo *et al.*, 2022).

Apenas o caso 6 (doceria) demonstrou melhor desempenho nos pontos de contato digital, embora também seja a única que não possui loja física. Enquanto o caso 1 (loja de matérias para construção) não possui site ou redes sociais, por esse motivo, recebeu pontuação mínima durante a análise. De maneira geral, a maioria das micro e pequenas estudadas receberam notas mínimas.

FIGURA 8 : MÉDIA DAS PONTUAÇÕES EMICA



Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 Resultados das entrevistas

Para analisar as evidências em relação à prática omnichannel em micro e pequenas empresas, foram coletados dados por meio de realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das micro e pequenas empresas apresentadas, seguindo roteiro de entrevista (Apêndice B) com dez questões semiabertas. Foram realizadas seis entrevistas com seis sujeitos. Antes de se iniciar o questionário, verificou-se junto aos sujeitos se eles atendiam os requisitos desta Pesquisa. Foram dadas informações referente às fontes de rendas, ao número de pessoas que trabalhavam no local e se a forma de atendimento era exclusivamente para o consumidor final. Na segunda visita, foi necessário questionar se havia contratos para fornecimento de produtos por meio de contratos para empresas, visando identificar o perfil exclusivamente B2C.

A partir da análise dos dados primários coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das micro e pequenas empresas, foi possível observar relação existente entre as práticas de gestão no atendimento ao cliente. A Tabela 9 a seguir demonstra o resumo das respostas coletadas nessa etapa da Pesquisa, juntamente com o cruzamento das informações com a teoria.

TABELA 9 : SÍNTESE DOS DADOS COLETADOS NAS ENTREVISTAS

| | Casos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|--------------------------------|------------------------|------------------------|-------------|------------------------|----------------------------|------------------|
| Pontos de contato | Elo7 | não | não | não | não | não | sim |
| | E-mail | sim | não | não | não | não | não |
| | Facebook | não | sim | sim | não | não | sim |
| | Instagram | não | sim | sim | não | não | sim |
| | Loja Física | sim | sim | sim | sim | sim | não |
| | Site | não | não | não | não | não | sim |
| | Telefone | sim | sim | não | não | não | não |
| | WhatsApp | não | sim | sim | sim | sim | sim |
| | | | | | | | |
| Preferência de atendimento | físico | físico | físico | físico | físico | físico | chamada de vídeo |
| Oferta de processo completo de compra via: | loja física, e-mail e telefone | loja física e WhatsApp | loja física e WhatsApp | loja física | loja física e WhatsApp | WhatsApp, Instagram e Elo7 | |
| Oferta de compras on-line e retirar na loja. | sim | sim | não | não | sim | não | |
| Oferta de compras na loja para entrega de produto. | não | não | sim | não | sim | não | |
| Pagamento on-line | PIX | PIX | PIX | PIX | PIX | PIX e Elo7 | |

| | | | | | | |
|--|------------------|----------------------|----------------------------|------------|------------------------|-----------------------------|
| Interesse em abertura de novos canais | Não | Sim | não | não | sim | Não |
| Migração entre os canais on-line | Não | não | não | não | não | Não |
| Estratégias para promoção, captação e retenção de clientes | E-mail marketing | Gestão de inventário | Diversificação de produtos | Não possui | Marketing via WhatsApp | Marketing via Instagram Ads |

Fonte: Elaborado pelo autor

Antes do início da primeira coleta de dados, foram esclarecidos os objetivos do Estudo e que as respostas seriam expostas sem a possibilidade de divulgação dos nomes dos sujeitos, nem mesmo a vinculação das empresas que representavam. As anotações sobre as respostas foram realizadas no decorrer das entrevistas.

Imediatamente após a reunião com os respondentes, foi realizada uma revisão das coletas dos dados informados, evitando assim, falha nas anotações. As perguntas foram realizadas na ordem exposta no apêndice para todos os casos estudados. A duração de cada entrevista é de aproximadamente uma hora.

Como observado nos discursos dos sujeitos, a maioria das micro e pequenas entrevistadas utilizam a loja física e o WhatsApp como ponto de contato. No entanto, no decorrer da análise EMICA, onde foi observado os pontos de contato, o WhatsApp é utilizado de forma pessoalizada, nenhuma das empresas oferece o menu no cabeçalho da página, nem mesmo uma forma direta de efetuar o pagamento, sendo necessário estabelecer um diálogo no decorrer do atendimento.

Apesar do discurso do sujeito da loja de matérias para construção, a microempresa oferece apenas a loja física, e-mail e telefone. No decorrer da análise EMICA, não foram identificados outros pontos de contato, como redes sociais ou plataformas intermediárias.

Três das seis empresas possuem redes sociais, no entanto, apenas duas, o caso 2 (loja de armário e aviação) e o caso 6 (doceria) atualizam suas redes sociais e informaram que efetuam atendimento ao cliente através de suas redes sociais.

As respostas demonstram uma variedade de abordagens: desde empresas que se concentram principalmente em canais tradicionais, como loja física e telefone, até aquelas que adotam uma abordagem mais ampla, aproveitando plataformas digitais e redes sociais para se conectar com os clientes. Diante de tantas possibilidades apontadas na teoria como pontos de contato, o número encontrado de canais é consideravelmente baixo.

No que se refere à preferência na forma que as micro e pequenas empresas efetuam o atendimento ao cliente, foi unânime a questão presencial. Um fator comum nos motivos dessa

preferência é a possibilidade de *olhar no olho* e procurar uma relação intimista com os clientes, na expectativa da criação de laços. É possível que esse seja o motivo para essas micro e pequenas empresas não procurarem ampliar a oferta de novos canais on-line para os clientes.

Para a questão relacionada ao processo completo de compra, se o cliente possui mais de uma opção para efetuar compras junto ao estabelecimento, a resposta foi unânime: ao menos duas opções são oferecidas pelas micro e pequenas empresas entrevistadas. Essa questão torna-se importante para se aprofundar nas questões sobre Multichannel, Cross Channel e omnichannel, considerando que é preciso mais de um contato para que esse contato seja realizado fluidamente entre os pontos de contato on-line.

Por meio da análise das respostas, é possível se evidenciar que as escolhas do cliente de efetuar compras on-line e fazer a retirada na loja dependem do contexto em que as micro e pequenas estão. Foi comum nas respostas que apenas alguns clientes possuem essa prática, normalmente aqueles na qual as micro e pequenas empresas já estabeleceram um determinado laço com o cliente. Tome-se por exemplo, o caso da lanchonete, em que a clientela geralmente é a mesma.

Por esse motivo, existe confiança mútua entre os atores para que se possa efetuar o início do processo de produção do produto, mesmo antes do cliente efetuar o pagamento. Essa opção de comprar on-line e retirar na loja é importante para o atendimento voltado ao atendimento mais agradável ao cliente, pilar das teorias sobre gestão de canais omnichannel.

Foi identificado um atendimento limitado praticado por parte das micro e pequenas entrevistadas. Três respondentes possuem serviço de entrega, o caso 2 (loja de armário e aviamentos) efetua suas entregas de caminhada, um oferece seus atendentes bicicletas para o serviço de transporte e apenas an microempresa que não possui loja física, a entrega é realizada por um veículo automotor. Não oferecer o serviço de entrega, ou oferecê-lo sem o auxílio de um veículo motorizado, limita o raio das micro e pequenas empresas.

A única forma de pagamento que a maioria das micro e pequenas oferecem é o pagamento a vista, via pagamento instantâneo PIX. Mais uma vez, a única respondente, caso 6 (doceria) oferece aos clientes mais de uma opção de efetuar os pagamentos. Nenhuma empresa apresentou opções diferentes tais como boletos bancários, disponibilidade de ofertas de links para efetuarem as compras à vista ou a prazo, depósitos, entre outras.

A maioria não possui interesse em efetuar abertura de novos canais para vendas on-line. Apesar de existirem diversos formatos de vendas com preço competitivo. Vale destacar que os únicos casos que responderam afirmativamente, o Caso 2 (loja de armário e aviamentos) e o

Caso 5 (lanchonete), são os mesmos que utilizam apenas o WhatsApp como forma de venda on-line e não possuem experiência em outra forma de venda, tais como plataformas intermediárias, aplicativos ou sites.

O Caso 3 (padaria) já efetuou vendas por meio da plataforma intermediária iFood e teve problemas no serviço de transporte oferecido por essa plataforma. É de se dar destaque ao Caso 1 (loja de materiais para construção), em que o sujeito alega que o fator que desmotiva o interesse em venda pela plataforma intermediária Mercado Livre é o fator preço, com o informante relatando que não possui poder de compra com preços mais competitivos para entrar nessa plataforma.

As micro e pequenas empresas selecionadas para o estudo não praticam o omnichannel. Importante destacar que o Caso 6 (doceria), que, mesmo sendo uma microempresa que possui mais canais de atendimento on-line, não possui práticas de omnichannel e demonstra em sua resposta falta de interesse em aplicá-la. É observado que a falta de informação sobre os benefícios que a omnichannel oferece aos clientes e, consequentemente, às micro e pequenas, tenha chegado a esse grupo de respondentes.

Conforme observado na análise EMICA e no decorrer das entrevistas, a integração entre os canais ocorrem majoritariamente entre o WhatsApp e presencialmente, limitando a forma de atuação das empresas estudadas.

As estratégias de marketing para captação e fidelização são o uso de promoções ou diversificação de oferta de produtos, porém, sem ampliação de alcance no mercado que atuam. O destaque agora é dado às estratégias do Caso 1 (loja de material para construção) e do Caso 5 (lanchonete), em que ambos alegaram que enviam com frequência mensagens de marketing para os clientes. No entanto, esses casos não solicitam permissão para os clientes para poderem inseri-los em uma lista de clientes que desejam receber mensagens promocionais. Novamente, o discurso do Caso 6 (doceria) se destaca positivamente por possuir uma estratégia efetiva para captação e fidelização de novos clientes.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito da discussão é contrastar os resultados obtidos na investigação empírica com as proposições teóricas dos vários autores citados na revisão bibliográfica, alinhando-se aos padrões estabelecidos, conforme diretrizes delineadas por Yin (2010).

6.1 Discussão das descobertas: Implicações para Micro e Pequenas Empresas no Contexto Omnichannel

A pesquisa identificou similaridades com os achados da pesquisa de Szymczyk (2020). A autora identificou em seu estudo que as micro e pequenas empresas estudadas oferecem aos seus clientes atendimento limitado e não integrado, não sendo caracterizado como omnichannel, bem como preferem atender os clientes presencialmente. Ainda segundo o estudo citado, a maioria das empresas não disponibiliza aplicativos para smartphones. O Caso 6 é o único que oferece atendimento via redes sociais como Facebook e Instagram.

Diferentemente dos achados de Szymczyk (2020), onde é afirmado que a maioria das empresas oferece um site para atendimento ao cliente, e a maioria dos negócios não exige o atendimento omnichannel, a maioria das micro e pequenas selecionadas para este Estudo não oferece site para os clientes, e entende-se que, embora não haja exigência para o atendimento omnichannel, são percebidos diversos benefícios quando é implantada essa abordagem (Herhausen *et al.*, 2015; Akturk, Ketzenberg e Heim, 2018; Gao e Su, 2018).

Outra diferença identificada são as estratégias para captação de novos clientes: enquanto no estudo de Szymczyk (2020), as empresas utilizam ligações para potenciais clientes, com relação às empresas estudadas, não houve hegemonia nas respostas sobre as estratégias apresentadas para captação e retenção de clientes.

A diferença entre as empresas do estudo de Szymczyk (2020) e as que foram usadas para este Estudo, em relação ao oferecimento de sites e das estratégias gerenciais escolhidas, pode-se dar em decorrência do contexto inserido, considerando-se as diferenças estruturais entre o Brasil e a Polônia.

O Estudo identificou que a maioria das micro e pequenas empresas atende os clientes via WhatsApp, embora micro e pequenas empresas não contemplem toda a usabilidade oferecida pelo aplicativo. Apesar das vantagens oferecidas pelo aplicativo, as empresas ainda não perceberam todo o potencial da ferramenta e suas versões comerciais planejadas dentro da estratégia de comunicação da organização (De Andrade, 2021).

Outros achados no Estudo são relativas às formas de pagamento oferecidas nos pontos de contato on-line para os clientes: a maioria oferece apenas pagamento instantâneo (PIX). Oferecer mais formas de pagamentos on-line gera maior atração e fidelização para o negócio (Teixeira, 2017).

Algumas das micro e pequenas empresas não oferecem serviço de entrega de produtos aos clientes. Quando oferecido, possui baixa demarcação territorial. Oferecer serviços de entrega de produtos de forma personalizada aos clientes agrega valor e pode ser considerado fator-chave para a competitividade (Costa e Lelis, 2020).

Foi demonstrado pelos respondentes da pesquisa um desconhecimento das opções que o mercado atual oferece para a abertura de novos canais de atendimento on-line. Também foi verificada insegurança quanto ao nível de letramento digital desses atores. Empreendedores não aproveitam as vantagens do mundo virtual, ficando à margem do mercado, limitando seu potencial de vendas. A falta de utilização dos canais on-line impede o crescimento e a manutenção dos negócios (De Moura *et al.*, 2021).

Apenas um dos casos estudados apresentou informações referentes a site, e-mail, formulários de contato, portfólios de produtos vendidos, promoções e incentivos. O site disponibilizado aos clientes foi verificado em apenas um idioma, assim como em suas redes sociais. Apesar dos consumidores estarem mais dispostos a comprar produtos em páginas que usam o idioma local, a incorporação de conteúdo digital em mais de um idioma gera maior benefício do comércio eletrônico (Corte-Fernández, 2002).

EMICA observa apenas sites. O Estudo aplicou os parâmetros dessa ferramenta para observar as redes sociais das quais os comerciantes relataram que possuem. Nas redes sociais Instagram e Facebook de outro caso, esses pontos de contato possuem dados referentes ao endereço da loja, e-mail, número de telefone, número de contato para telefone e WhatsApp. Foi identificado um descuido por parte da empresa: o nome da empresa está diferente no Facebook, dificultando aos usuários a localização da página.

Outro sujeito informou que não possui redes sociais, no entanto, ao pesquisarmos pelo nome da empresa em sites de buscas, foi identificado que há perfis registrados, tanto no Facebook, como no Instagram. No caso do Instagram, é apresentado apenas o endereço da loja, enquanto no Facebook, consta dados sobre o endereço, número de telefone e um endereço de site da loja. Ao procurar acessar o site, foi identificado que não ele existe, ou seja, em algum momento, o empreendimento possuia um endereço eletrônico, mas este foi retirado do ar, e a rede social não foi atualizada. Indicando abandono dos pontos de contato.

A maioria dos casos apresentou a menor pontuação no nível de interatividade da análise EMICA. É necessário que as empresas disponibilizem conteúdos de maior valor em seus sites ou por meio de suas redes sociais, pois isso não só aumenta o nível de confiança de potenciais compradores, mas confiança também no tráfego para os sites (Ji, Chen e Zhuo, 2020). É preciso considerar também que internautas percebem maior confiança em páginas atualizadas em redes sociais e sites ativos, e que a atualização determina a eficácia comunicativa dos sites (Blazquez, Domenech e Debón, 2018; Rosales e Vences, 2019).

Apenas um dos casos permitiu e compartilhou feedback, demonstrando qualidade e satisfação dos produtos e serviços. Esse é um dos itens a se considerar para a utilização eficiente do comércio eletrônico, uma vez que essas variáveis são determinantes no nível de confiança e notoriedade do cliente (Giao, Vuong e Quan, 2020). A avaliação do nível de satisfação com base nas experiências permite ao potencial consumidor tomar a decisão de compra e aumenta a taxa de conversão nos sites.

A avaliação também aumenta a participação dos consumidores por meio de comentários, interação e confiança nos futuros compradores (Ingaldi e Ulewicz, 2018). A obtenção de feedback positivo em sites aumenta a confiança e a lealdade de clientes em potencial, o que constrói relacionamentos de longo prazo entre consumidor e produtor, de forma contínua e consistente em curtos períodos (Sobihah *et al.*, 2015; Tzavlopoulos *et al.*, 2019).

O mesmo caso se destaca como único que possibilita a visualização de seus conteúdos digitais por meio de um smartphone, sendo o *mobile commerce (m-commerce)* a tecnologia com maior vantagem competitiva no comércio eletrônico, ao permitir maior comodidade e flexibilidade aos consumidores nas compras on-line e na utilização de uma rede de telecomunicações sem fios (Chi, 2018).

A utilização do smartphone tem crescido nos últimos anos. Isso se dá graças ao isolamento gerado pela pandemia de Covid-19, em que o número de pessoas que utilizam essa tecnologia no seu trabalho cotidiano aumentou, sobretudo para aquisição de bens ou serviços com maior conforto e economia de tempo e esforço (Dirsehan e Cankat, 2021; Hosen *et al.*, 2021).

Portanto, a implementação de aplicativos móveis em tempos pós-pandemia permite que as organizações entrem em novos segmentos de mercado, e a utilização das redes sociais aumenta o nível de interação com potenciais candidatos, aspecto que permite o desenvolvimento de uma relação mais personalizada (Naeem, 2021).

Para melhorar o posicionamento das organizações na web, as empresas devem dispor da facilidade de pagamento on-line, a fim de gerar confiança, competitividade e entrada bem-sucedida nos mercados (Kharat e Nagare, 2021).

A fase transacional não só proporciona a facilidade de compra ao consumidor, mas também informações ao produtor sobre os hábitos de compra dos clientes, utilizadas para a tomada de decisão da organização (Warlina *et al.*, 2019).

Além das plataformas tradicionais de comércio eletrônico e sites empresariais, é fundamental reconhecer que existem outras abordagens para a expansão da presença digital. Uma abordagem alternativa ao comércio eletrônico é o uso de plataformas intermediárias de vendas, que oferecem caminhos eficazes para a venda de produtos e serviços. Li, Wang e Lin (2018) destacam a eficácia dessas plataformas em conectar empresas e consumidores, proporcionando uma experiência de compra conveniente e segura. Essas plataformas atuam como intermediários confiáveis, facilitando a transação entre as partes envolvidas.

Além disso, as redes sociais desempenham um papel crescente na construção da presença digital das empresas. Elas proporcionam aos usuários informações detalhadas sobre produtos e serviços oferecidos por um determinado negócio, empresa ou organização. Os usuários têm a capacidade não apenas de visualizar esses produtos e serviços, mas também de interagir com eles, fornecendo feedback valioso. Com a crescente interligação e interatividade dos usuários nas redes sociais, os anunciantes reconhecem a importância de estabelecer relacionamentos próximos com o público, impulsionando o uso de canais de marketing digital (Stephen, 2016; Teixeira *et al.*, 2018).

É relevante destacar o Instagram como uma plataforma notável nesse contexto. Considerado a segunda rede social preferida por muitas pessoas, o Instagram oferece o recurso *Instagram Shopping*, que permite que empresas apresentem e vendam seus produtos diretamente na plataforma. Esse recurso simplifica o processo de compra para os usuários, facilitando a transição da visualização de produtos para a conclusão da compra (Herzallah, Leiva e Cabanillas, 2022).

Além disso, o Facebook, que atualmente conta com mais de dois bilhões de usuários em todo o mundo, oferece a plataforma *Marketplace*. Essa é outra oportunidade valiosa para empresas de pequeno e médio porte expandirem sua presença digital. A plataforma Marketplace é gratuita e permite que empresas listem e vendam produtos diretamente para os usuários da plataforma, criando uma vitrine digital que alcança um público amplo e diversificado.

É importante que as empresas estejam cientes das diversas opções disponíveis para fortalecer sua presença digital. Ao considerar as plataformas intermediárias de vendas e o uso estratégico das redes sociais, especialmente o Instagram e o Facebook, as empresas, principalmente as micro e pequenas, podem explorar oportunidades adicionais para alcançar seu público, ampliar seus negócios e garantir uma presença robusta no mundo digital em constante evolução.

6.2 Explorando como as Micro e Pequenas Empresas percebem as Estratégias Omnichannel

As perguntas serviram para investigar se as micro e pequenas empresas atuavam com o atendimento omnichannel e se havia interesse para que elas evoluíssem suas estruturas de negócio para ação.

Conforme relatado no Referencial Teórico, a relação entre o Multichannel, Cross Channel e omnichannel é a progressão na forma de atendimento ao cliente, onde a diferença entre eles está no atendimento cada vez mais agradável para o cliente, porém, mais complexo para a empresa.

A Tabela 10 abaixo demonstra a classificação dos casos estudados de acordo com as características das formas de gerenciamento dos canais.

TABELA 10 : CLASSIFICAÇÃO TEÓRICA DOS CASOS

| Caso | Ramo de atividade | Classificação |
|------|-----------------------------------|---------------|
| 1 | Loja de materiais para construção | Cross Channel |
| 2 | Loja de armário e Aviamentos | Cross Channel |
| 3 | Padaria | Cross Channel |
| 4 | Mercearia | Cross Channel |
| 5 | Lanchonete | Cross Channel |
| 6 | Doceria | Multichannel |

Fonte: Elaborado pelo autor

Nenhum dos casos estudados mostrou características de omnichannel, já que não houve um planejamento adequado na implementação dos canais, além de nenhum dos casos possuir uma ferramenta que une informações de diferentes canais para cada cliente.

O omnichannel tem o objetivo de fazer com que o cliente perceba em sua experiência de compra os canais sendo parte de um todo (Araújo, 2018). Em nenhum dos casos, existe a presença mínima de dois pontos de contato on-line, permitindo que o cliente migre entre eles.

A limitação na quantidade dos canais e a pouca interatividade entre eles, os caracterizam como multichannel ou cross channel.

As perguntas procuraram observar se os casos estudados tinham o interesse em evoluir suas formas de atendimento, para responder à questão central da pesquisa. A maioria dos clientes atendidos pelos pontos de contato eletrônico oferecidos pelos casos, é formada por clientes que já possuem algum tipo de laços com eles. Em alguns casos, essa ação serve para demonstrar o interesse das micro e pequenas empresas em se aproximar do cliente. Essa atitude agrupa valor, personalizando o atendimento (Pentiado, 2022).

Boa parte das micro e pequenas não desejam oferecer novos pontos de contato para os clientes. As que desejam, são aquelas que não possuem experiência nesse formato de atendimento.

Um dos motivos relatados pelo não interesse de vendas on-line é a questão do preço praticado pelas micro e pequena empresa. Na voz do informante: “O preço oferecido nas plataformas digitais são as mesmas que efetuo as compras, não sendo possível competir nas vendas pela internet”.

Embora o informante acima entenda não ser competitivo, vários fatores influenciam os consumidores no processo de compra on-line, como o valor do frete, a região, a cultura, fatores psicológicos e sociais (Da Rosa *et al.*, 2015; Secco, Oliveira e Amorim, 2014; Toledo e Caro, 2006).

Outro motivo relatado pelos sujeitos pela não intenção da evolução da forma de atendimento on-line é que essa ação aumenta o número de vendas, mas não interfere no lucro líquido, gerando maior demanda de serviço no cotidiano, mas não trazendo retorno. De fato, existem algumas barreiras para a adoção ou a ampliação do comércio eletrônico pelas empresas, os motivos estão normalmente relacionados a problemas logísticos, segurança nas formas de pagamento (Gallego, Bueno e Terreño, 2016).

Ao incluir mais um canal de venda, é preciso serem considerados outros fatores, principalmente o sistema de formação de preço do produto, considerando todo o custo da operação (Milan *et al.*, 2016).

Os problemas relacionados aos serviços de entrega disponibilizados pelas plataformas intermediárias, ou seja, quando o entregador possui compromisso com a plataforma e não com as empresas que fornecem os produtos a serem entregues, está relacionado na forma de contratação dessas plataformas. A plataforma Ifood, com a qual um dos respondentes relatou haver tido problemas no passado, oferece serviços exclusivos de intermediação de uma

operadora logística, que fica responsável pela qualidade dos serviços prestados e pelo repasse do pagamento dos entregadores (Ol e Nuvem, 2023).

As estratégias apresentadas para promoção e retenção de clientes é bem limitada. As respostas tímidas da maioria dos respondentes demonstram baixo conhecimento sobre o tema. Estudos demonstram que o conhecimento teórico, o conhecimento do mercado em que está inserido e os avanços das tecnologias fizeram com que houvesse mudanças de produtos e mercados por parte das empresas (Vicenzi e Bulgacov, 2013). O omnichannel se apresenta como uma estratégia para alavancagem dos negócios: um estudo apresentou o aumento em 241% no aumento nas vendas digitais, e 51% nas lojas físicas (Grant, 2019).

Quando questionados sobre as preferências por formas de atendimento, todos os sujeitos informaram que preferem o atendimento presencial. A escolha da estratégia de atingir seus clientes é a mais fácil: abrir uma loja física e esperar pelos clientes (Szymczyk, 2020).

7 CONCLUSÃO

O objetivo desta Dissertação foi investigar como as micro e pequenas empresas veem a utilização da estratégia omnichannel. Este estudo é relevante, considerando o número de estudos sobre omnichannel em micro e pequenas empresas.

Diante dos achados desta Pesquisa, é possível se observar um cenário em que as micro e pequenas empresas estudadas compartilham características similares em relação ao atendimento ao cliente, especialmente em comparação com os resultados encontrados por Szymczyk (2020).

A falta de integração e a preferência pelo atendimento presencial são pontos comuns identificados, tanto neste Estudo como na pesquisa anterior. No entanto, divergências surgem em relação ao uso de ferramentas digitais e estratégias de omnichannel.

Enquanto Szymczyk (2020) encontrou uma maior presença de empresas que oferecem sites para atendimento ao cliente e uma menor exigência para o atendimento omnichannel, os resultados desta Pesquisa revelam uma realidade diferente: As micro e pequenas empresas estudadas não disponibilizam sites para os clientes e carecem de uma abordagem omnichannel em suas operações. Essas discrepâncias podem ser atribuídas às diferenças estruturais entre o Brasil e a Polônia, ressaltando a influência do contexto nacional sobre as estratégias empresariais.

Além disso, observa-se que muitas empresas ainda não exploram plenamente o potencial de ferramentas digitais disponíveis, como o WhatsApp e as redes sociais, para melhorar o atendimento ao cliente e expandir sua presença on-line. A falta de conhecimento sobre as opções de abertura de novos canais de atendimento on-line e a insegurança em relação ao letramento digital são desafios que as empresas enfrentam.

Com base nos resultados, é possível retornar a questão norteadora do Estudo: como as micro e pequenas empresas veem o omnichannel? Por conta da falta de conhecimento sobre as melhores práticas de captação e retenção de clientes, as micro e pequenas empresas estudadas, embora tenham capacidade para implantação, não empreendem esforços para dinamizar suas formas de atuação. Em similaridade com estudos anteriores (klaus, 2013; Trunick, 2015; Van Bruggen *et al.*, 2010), a oferta de novos canais não é a partir de estudos e planejamentos estruturados, mas foram sendo inseridas conforme as exigências dos consumidores.

Conforme as características apresentadas no Referencial Teórico, apenas uma pode ser classificada como Multichannel, pela característica da oferta de diversos canais, porém, não oferecem integração entre eles. Outras empresas podem ser classificadas como cross channel,

por conta da interação entre um único ponto de contato on-line com integração plena com o ponto de contato off-line.

Diante desse panorama, fica evidente a necessidade de as micro e pequenas empresas se adaptarem às demandas do mercado digital e explorarem estratégias como o omnichannel para melhor atender às expectativas dos clientes e garantir sua competitividade.

A adoção de práticas como a diversificação dos métodos de pagamento on-line, a oferta de serviços de entrega personalizados e a promoção de uma presença digital mais interativa e atualizada são passos essenciais para alcançar esse objetivo. A evolução para uma abordagem omnichannel pode não apenas melhorar a experiência do cliente, mas também impulsionar o crescimento e a sustentabilidade dos negócios no ambiente digital em constante transformação.

Contribuições teóricas: A seguir, é apresentado em tópicos as principais contribuições teóricas do Estudo para que fique de forma clara compreender os desafios e oportunidades para as micro e pequenas empresas na adoção de estratégias omnichannel, para pesquisadores e praticantes na área de gestão e marketing digital:

- Limitações na Utilização de Ferramentas Digitais: As micro e pequenas empresas utilizam o WhatsApp, mas não exploram todo o potencial da ferramenta, destacando um desconhecimento sobre as opções disponíveis e a insegurança em relação ao letramento digital, conforme mencionado por De Andrade (2021) e De Moura et al. (2021).
- Importância da Diversificação dos Métodos de Pagamento: A pesquisa confirma que a diversificação dos métodos de pagamento online pode aumentar a atração e fidelização dos clientes, um ponto já destacado por Teixeira (2017).
- Plataformas Intermediárias e Redes Sociais: O estudo destaca a importância das plataformas intermediárias de vendas (Li, Wang e Lin, 2018) e das redes sociais, como Instagram e Facebook, para a construção da presença digital e a interação com os consumidores (Stephen, 2016; Teixeira et al., 2018; Herzallah, Leiva e Cabanillas, 2022).
- Classificação Teórica dos Casos: A pesquisa classificou as empresas estudadas como Multichannel ou Cross Channel, mas nenhuma como omnichannel, evidenciando a falta de integração entre os canais e a necessidade de um planejamento mais robusto para a implementação de estratégias omnichannel (Araújo, 2018).

- Confirmação e Divergências em Relação a Estudos Anteriores: A pesquisa confirma algumas descobertas do estudo de Szymczyk (2020), como a preferência por atendimento presencial e a oferta limitada de serviços omnichannel pelas micro e pequenas empresas. No entanto, há divergências significativas, especialmente em relação ao uso de sites e estratégias digitais. Szymczyk observou uma maior presença de sites, enquanto o estudo atual revela uma carência significativa dessa ferramenta entre as empresas brasileiras, sugerindo influências contextuais e estruturais entre Brasil e Polônia.
- Desafios e Limitações no Uso de Ferramentas Digitais: As micro e pequenas empresas ainda não exploram completamente o potencial de ferramentas digitais, como o WhatsApp e as redes sociais, evidenciando um desconhecimento e insegurança em relação ao letramento digital, o que impede a expansão e manutenção dos negócios (De Moura et al., 2021). Essa observação alinha-se com a literatura existente sobre os desafios enfrentados por pequenas empresas no uso de tecnologia digital.
- Necessidade de Estratégias Omnichannel Estruturadas: Nenhuma das empresas estudadas possui uma estratégia omnichannel estruturada, o que limita a integração dos canais e a experiência do cliente. Isso destaca a necessidade de planejamento e implementação adequados para a adoção eficaz do omnichannel, conforme sugerido por Araújo (2018)

Implicações gerenciais: As micro e pequenas empresas possuem um potencial de alcance maiores quando oferecem aos seus clientes mais pontos de contato on-line e o atendimento omnichannel. É grande o leque de plataformas no Brasil que oferecem softwares para implantação da estrutura para atendimento, não a partir dos pontos de contato, mas a partir de cada cliente. Além disso, algumas plataformas intermediárias como o Ifood oferecem consultorias para micro e pequenas, com informações relevantes. O Sebrae também possui artigos e cursos gratuitos sobre estratégias empreendedoras para iniciantes em vendas on-line. A partir das informações que as micro e pequenas empresas procuram oferecer a seus clientes cardápios e ofertas de forma direcionadas por e-mails e WhatsApp, as empresas de plataformas intermediárias e as redes sociais poderiam usar essa informação para uma estratégia de marketing direcionada para esse público. A seguir, apresenta-se uma relação detalhada das implicações gerenciais:

- Necessidade de Adoção de Estratégias Omnichannel: As micro e pequenas empresas precisam reconhecer a importância do atendimento omnichannel para melhorar a experiência do cliente. Isso envolve integrar todos os pontos de contato, tanto on-line quanto off-line, para oferecer uma experiência consistente e conveniente aos clientes.
- Investimento em Presença Digital: É importante que as micro e pequenas empresas invistam em presença digital, incluindo a criação de sites funcionais e o uso eficaz das redes sociais, especialmente o Instagram e o Facebook. Essas plataformas podem servir como vitrines digitais e facilitar a interação com os clientes.
- Diversificação de Formas de Pagamento: Oferecer diversas formas de pagamento on-line é essencial para atrair e reter clientes. Além do PIX, as empresas devem considerar a inclusão de cartões de crédito, boletos e outros métodos de pagamento populares.
- Melhoria nos Serviços de Entrega: Para aumentar a competitividade, as micro e pequenas empresas devem aprimorar seus serviços de entrega, oferecendo opções personalizadas e ampliando a cobertura geográfica. Isso pode incluir parcerias com empresas de logística ou o desenvolvimento de operações próprias de entrega.
- Capacitação Digital dos Empreendedores: É fundamental que os empreendedores se familiarizem com as opções disponíveis no mercado para melhorar seus canais de atendimento on-line. Isso inclui o desenvolvimento de habilidades digitais e a busca por conhecimento sobre novas tecnologias e tendências.
- Monitoramento e Resposta aos Feedbacks dos Clientes: As empresas devem estar atentas aos feedbacks dos clientes, tanto positivos quanto negativos, e responder de maneira proativa para melhorar seus produtos e serviços. Isso pode contribuir para aumentar a confiança e a lealdade dos clientes.
- Exploração de Plataformas Intermediárias de Vendas: Além das estratégias tradicionais de comércio eletrônico, as micro e pequenas empresas podem considerar o uso de plataformas intermediárias de vendas, como marketplaces, para expandir sua presença digital e alcançar novos públicos.

- Foco na experiência do cliente: Em última análise, todas as iniciativas devem visar aprimorar a experiência do cliente. As micro e pequenas empresas devem colocar o cliente no centro de suas estratégias e tomar medidas para garantir que cada interação seja positiva e satisfatória.

Limitações: Essa dissertação possui limitações, embora a metodologia empregada seja qualitativa de casos múltiplos, em que Yin (2015) informa que esse método não pode ser confundido com estudo quantitativo, que a quantidade de respondentes determina sua eficácia. Para estudos de casos múltiplos qualitativos seria necessário recolher as informações dessa descoberta e efetuar entrevistas em mais atores dessa população. Dessa forma, não é possível definir este Estudo como generalista a outras micro e pequenas empresas. O Estudo também não considerou outros fatores, tais como socioeconômicos dos respondentes, fatores culturais e fatores longitudinais, como, por exemplo, a idade dos respondentes, o tempo que as micro e pequenas possuem e a segmentação do mercado. Ao segmentar o mercado, o Estudo poderia aprofundar melhor nos temas inerentes ao omnichannel.

O trabalho limitou-se a investigar se as micro e pequenas empresas usavam a estratégia omnichannel, no entanto, foi identificado que possuem apenas um ponto de contato on-line, em que não é possível a utilização dessa forma de atendimento ao cliente. Participam do Estudo apenas micro e pequenas empresas, devido à dificuldade de acesso a empresas de médio e grande porte.

Pesquisas futuras: Com base nos resultados e nas lacunas identificadas na pesquisa atual sobre as práticas de atendimento e presença digital das micro e pequenas empresas (MPEs), algumas sugestões para pesquisas futuras incluem:

- Impacto do Atendimento Omnichannel nas micro e pequenas empresas: uma pesquisa mais aprofundada pode investigar os benefícios e desafios específicos enfrentados pelas micro e pequenas empresas ao adotar estratégias omnichannel. Isso pode incluir análises de custo-benefício, impacto na satisfação do cliente e vantagens competitivas.
- Avaliação da Eficácia das Estratégias de Marketing Digital: estudos podem explorar como as MPEs podem maximizar o retorno sobre o investimento em marketing digital, incluindo o uso de SEO, publicidade on-line e estratégias de conteúdo. Isso pode ajudar

as empresas a direcionarem seus recursos de forma mais eficaz e alcançar seus objetivos de negócios.

- Análise Comparativa Internacional: comparar as práticas de atendimento e presença digital das MPEs em diferentes países pode fornecer percepções valiosas sobre as influências culturais, regulatórias e econômicas nesse contexto. Isso pode ajudar a identificar melhores práticas e oportunidades de aprendizado entre os países.
- Estudo Longitudinal: uma abordagem longitudinal poderia investigar as mudanças ao longo do tempo nas práticas de atendimento e presença digital das MPEs, permitindo uma compreensão mais profunda das tendências e dos fatores que impulsionam essas mudanças.
- Experiência do Cliente e Fidelização: pesquisas podem se concentrar na experiência do cliente ao interagir com as MPEs em diferentes canais de atendimento e como isso influencia a fidelização do cliente. Isso pode incluir análises da jornada do cliente, feedbacks dos clientes e estratégias de retenção.
- Barreiras e Facilitadores para Adoção de Tecnologia: explorar as barreiras percebidas e reais enfrentadas pelas MPEs ao adotar tecnologias digitais, bem como os fatores que facilitam essa adoção, pode ajudar a informar políticas e iniciativas de apoio para as empresas.
- Estratégias de Competitividade: pesquisas podem investigar como as MPEs podem melhorar sua competitividade no ambiente digital, incluindo estratégias de diferenciação, colaboração com outras empresas e aproveitamento de recursos externos, como incubadoras e aceleradoras.
- Abordar os impactos dos consumidores em relação ao recebimento de ofertas e cardápios diariamente das micro e pequenas empresas, identificar se essa estratégia agrupa valor ou detrata as micro e pequenas empresas que utilizam essa estratégia.
- Para implantação do omnichannel é necessário no replanejamento do negócio, afetando vários setores, inclusive as questões logísticas, uma sugestão é o estudo das mudanças necessárias nas logísticas dos negócios para implantação de omnichannel.

8 REFERÊNCIAS

AABOEN, L.; DUBOIS, A.; LIND, F. Capturing processes in longitudinal multiple case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 235-246, 2012.

ABADI, S. *et al.* Design of online transaction model on traditional industry in order to increase turnover and benefits. **International Journal of Engineering and Technology**, v. 7, n. 2.27, p. 231-237, 2018. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/327187306 Design of online transaction model on traditional industry in order to increase turnover and benefits](https://www.researchgate.net/publication/327187306_Design_of_online_transaction_model_on_traditional_industry_in_order_to_increase_turnover_and_benefits)>. Acesso em: 05 mar. 2023.

AGÊNCIA BRASIL (2022) Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-10/micro-e-pequenas-empresas-se-destacam-nos-empregos-gerados-em-2022>>. Acesso em: 31 out. 2023.

AILAWADI, K. L.; FARRIS, P. W. Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. **Journal of retailing**, v. 93, n. 1, p. 120-135, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435916300823?via%3Dhub>> Acesso em: 05 mar. 2023.

AKTURK, M. S.; KETZENBERG, M.; HEIM, G. R. Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. **Journal of Operations Management**, v. 61, p. 15-45, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696318300408#:~:text=Contrary%20to%20expectations%2C%20the%20findings,brick%2Dand%2Dmortar%20channel.>> Acesso em: 05/03/2023

ALEXANDER, Bethan; KENT, Anthony. Change in technology-enabled omnichannel customer experiences in-store. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, p. 102338, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698920313461#preview-section-cited-by>> Acesso em: 05 mar. 2023.

ALKAABI, K. A. Customers' purchasing behavior toward home-based SME products: evidence from UAE community. **Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 17 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-11-2020-0187/full/html>> Acesso em: 06 mar. 2023.

ARAÚJO, N. P.. **Sistema de multicanais: desafios enfrentados na migração da venda tradicional de varejo para o sistema omnichannel**. 2018. 53 f. Dissertação em Gestão da Competitividade – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/8cb775e2-db9d-4ddd-930a-8f02a656b373>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

AVENI, A. Os desafios logísticos e as tendências em relação ao chamado e-commerce. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 2, n. 5, p. 71-83, 2019. Disponível em: <<https://revistajrg.com/index.php/jrg/article/view/124>>. Acesso em: 06 mar. 2023.

AZMI, M. ET AL. The effect of advertising, sales promotion, and brand image on repurchasing intention (study on shopee users). **IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSIDI)**, v. 3, n. 2, p. 76-85, 2022. Disponível em: <<https://aptikom-journal.id/itsdi/article/view/527>>. Acesso em: 28 mai. 2023.

BAG, S. ET AL. Big data analytics and artificial intelligence technologies based collaborative platform empowering absorptive capacity in health care supply chain: An empirical study. **Journal of Business Research**, v. 154, p. 113315, 2023. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v154y2023ics0148296322007706.html>>. Acesso em: 02 fev. 2024.

BARBOSA, G. S. Utilização do Omnichannel como estratégia competitiva no varejo do mercado brasileiro de bicicletas. 2020. Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UPM_6e5dde7f57dbf3c799470eaa36dbc9de>. Acesso em: 25 jan. 2024.

BARBOSA, Maria Lindalva Daniel. O Brasil na era da economia informacional: empreendedorismo e transformação digital. 2022. Disponível em: <https://scholar.googleusercontent.com/scholarq=cache:A4jWG_O81scJ:scholar.google.com/&hl=ptBR&as_sdt=0,5&scioq=O+Brasil+na+era+da+economia+informacional:+empreendedorismo+e+transforma%C3%A7%C3%A3o+digital>. Acesso em: 28 abr. 2023.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: **um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rac/a/PBfKgZQK7gXPYd7PRKkVX3N/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 20 set. 2023.

BECK, N; RYGL, D. (2015), Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omnichannel retailing for retailers and retailing, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27 November, pp. 170-178. Disponível em: <<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-007029e4-f77b-3924-8335-ecee9ab9f85>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. Offline Showrooms in Omnichannel Retail: Demand and Operational Benefits. **Management Science**, v. 64, n. 4, p. 1629–1651, abr. 2018. Disponível em:<<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2016.2684>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BELL, D. R.; GALLINO, S.; MORENO, A. Customer supercharging in experience-centric channels. **Management Science**, v. 66, n. 9, p. 4096-4107, 2020. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2019.3453>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

BERGMAN, E. M. L. Finding citations to social work literature: The relative benefits of using Web of Science, Scopus, or Google Scholar. **The journal of academic librarianship**, v. 38, n. 6, p. 370-379, 2012. Disponível em: <<https://eric.ed.gov/?id=EJ986373>>. Acesso em: 19 set. 2022.

- BICK, G.; ODENDAAL, J. UCOOK: growth challenges faced by a small-to medium-sized South African venture. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 9, n. 3, p. 1-33, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EEMCS-02-2019-0042/full/html>>. Acesso em: 20 set. 2024.
- BLAZQUEZ, D.; DOMENECH, J.; DEBÓN, A. Do corporate websites' changes reflect firms' survival?. **Online Information Review**, v. 42, n. 6, p. 956-970, 2018. Disponível em: <<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/264/2018/00000042/00000006/art00013>>. Acesso em: 10 jul. 2023.
- BLOM, A.; LANGE, F.; HESS JR, R. L. Omnichannel-based promotions' effects on purchase behavior and brand image. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 39, p. 286-295, 2017. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698917304629>>. Acesso em: 10 set. 2022.
- BOLLWEG, L. *ET AL*. Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 32, n. 2, p. 173-201, 2020. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2019.1616256>>. Acesso em: 09/10/2022.
- BRASIL. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. , 14 dez. 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 12 out. 2023.
- BRAVO, R. *et al*. How does a pandemic disrupt the benefits of ecommerce? A case study of small and medium enterprises in the us. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 17, n. 2, p. 522-557, 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/0718-1876/17/2/28>>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- BRF e Carrefour se unem à IBM para reforçar a rastreabilidade de alimentos. Disponível em: <<https://www.ibm.com/blogs/ibm-comunica/rastreabilidade-de-alimentos/>>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- CALDERÓN, H.; FAYOS, T.; FRASQUET, M. The transition of small Spanish wineries toward multi-channel distribution: the role of ambidexterity. **International Journal of Wine Business Research**, v. 32, n. 1, p. 139-158, 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJWBR-12-2018-0071/full/html>>. Acesso em: 20 mai. 2023.
- CANDELARIA, G. L.; SOTO, M. O.; VARELA, J. C S. Amor hacia la marca: una perspectiva de relación continua. **Estudios Gerenciales**, v. 35, n. 152, p. 271-282, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232019000300271&script=sci_arttext>. Acesso em: 05 mar. 2023.
- CASARIN, S. T. *ET AL*. Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health/Types of literature review: considerations of the editors of the Journal of Nursing and Health. **Journal of Nursing and Health**, v. 10, n. 5, 2020. Disponível em: <<https://periodicos-old.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/enfermagem/article/view/19924/11996>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CASTILLO, Vincent E. *et al.* Crowdsourcing last mile delivery: strategic implications and future research directions. **Journal of Business Logistics**, v. 39, n. 1, p. 7-25, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jbl.12173>> acesso em: 01 out. 2022.

CELEBRATING a community of 25 million businesses. Disponível em: <<https://business.instagram.com/blog/25-million-businesses/>>. Acesso em 17 set. 2023.

CETIC - Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação – Resumo executivo - **Pesquisa TIC Domicílios 2022**. Disponível em: <https://cetic.br/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. In: **Metodologia científica**. 1996. p. xiv, 209-xiv, 209. Disponível em: <<https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=208>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

CHAVES, L.; COUTINHO, R.; CARVALHO, Y. Explorando a Ligação entre Experiência do Cliente e Lealdade à Marca. **ICIEMC Proceedings**, n. 4, p. 66-73, 2023. Disponível em: <<https://proa.ua.pt/index.php/iciemc/article/view/32706>> Acesso em: 03 mar. 2023.

CHEN, J. C.; SÉNÉCHAL, S. The reciprocal relationship between search engine optimization (SEO) success and brand equity (BE): an analysis of SMEs. **European Business Review**, v. 35, n. 5, p. 860-873, 2023. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-02-2023-0045/full/html>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CHEN, S. C.; LIN, C. P. Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction. **Technological forecasting and social change**, v. 140, p. 22-32, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518311570>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CHEN, Y.Y. K.; JAW, Y.L; WU, B.L. Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal. **Internet Research**, v. 26, n. 1, p. 186-212, 2016. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-12-2013-0265/full/html>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CHEVALIER, S. Global retail e-commerce market size 2014-2026. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>>. Acesso em: 13 set. 2023.

CHI, T. Mobile commerce website success: Antecedents of consumer satisfaction and purchase intention. **Journal of Internet Commerce**, v. 17, n. 3, p. 189-215, 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332861.2018.1451970>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

CIASULLO, M. V ET AL. When digitalization meets omnichannel in international markets: A case study from the agri-food industry. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 2, p. 68, 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2076-3387/12/2/68>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

CNDL. 47% dos internautas só compram em loja física após pesquisarem na internet, aponta pesquisa da CNDL/SPC Brasil. Disponível em: <<http://site.cndl.org.br/47-dos-internautas-so-compram-em-loja-fisica-apospesquisarem-na-internet-aponta-pesquisa-da-cndlspc-brasil-2/>>. Acesso em: 09 out. 2022.

COLLINS, C. S.; STOCKTON, C. M. The central role of theory in qualitative research. **International journal of qualitative methods**, v. 17, n. 1, p. 1609406918797475, 2018. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1609406918797475>> Acesso em: 13 set. 2023.

COOPER, J.; BURGESS, L. A model of internet commerce adoption (MICA). In: Electronic commerce: **Opportunity and challenges**. IGI Global, 2000. p. 189-201. Disponível em: <<https://www.igi-global.com/chapter/model-internet-commerce-adoption-mica/9634>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

CORTE, N. Localización e internacionalización de sitios web. Tradumàtica: traducció i tecnologies de la informació i la comunicació, n. 1, 2002. Disponível em: <<https://ddd.uab.cat/record/4760>>. Acesso em: 13 set. 2023.

COSTA, F. O.; LELIS, E. Logística de entrega como um diferencial competitivo no comércio eletrônico. **XI FATECLOG Os desafios da logística real no universo virtual. FATEC Jornalista Omair Fagundes de Oliveira Bragança. Paulista/SP–Brasil**, v. 29, 2020. Disponível em: <<https://abrir.link/aGGEn>>. Acesso em: 14 set. 2023.

CUI, X. ET AL. Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, p. 102869, 2022. Disponível em: <<https://abrir.link/YgccC>>. Acesso em: 21 abr. 2023.

DA ROSA, A. C. ET AL. Fatores determinantes no comportamento de compra pela internet. **Revista Cereus**, v. 7, n. 1, p. 88-99, 2015. Disponível em: <<http://www.ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/818>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

DAI, B.; PELTON, L. E. Exploring consumers' skincare retail patronage. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 43, p. 269-277, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698917307373>>. Acesso em: 09 out. 2022.

DARIES, R, N. **Relational dynamics of high-level gastronomy in tourism**. 2020. Disponível em: <<https://recercat.cat/handle/10459.1/68112>>. Acesso em: 09 out. 2022.

DE ANDRADE, Marta Cardoso. WhatsApp é o novo “queridinho” da Comunicação Mercadológica ou é da Comunicação Organizacional?. **Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR**, v. 12, n. 20, p. 1-14, 2021. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/de/article/view/13920>>. Acesso em: 30 set. 2023.

DE FREITAS, P. A.; HALISKI, A. M. Empreendedorismo e as Externalidades Econômicas Positivas na Comunidade do Guaraguaçu-pr. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão** (ISSN: 2525-4782), v. 6, n. 4, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiETG/article/view/1606>>. Acesso em: 20 out. 2022.

DE KEYSER, A. ET AL. Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 4, p. 433-455, 2020. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670520928390>>. Acesso em: 20 out. 2023.

DE MOURA, D. F. ET AL. Empreendedorismo para negócios digitais. **Revista Master-Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 6, n. 11, p. 17-24, 2021. Disponível em: <<https://revistamaster.emnuvens.com.br/RM/article/view/108>>. Acesso em: 09 out. 2023.

DE OLIVEIRA, D. B.; NETO, E. M. O. Compliance no comércio eletrônico e a proteção da legítima expectativa do consumidor. **Scientia Iuris**, v. 27, n. 2, p. 54-70, 2023. Disponível em: <<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/46395>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

DE CARVALHO, J. D. S. D. ET AL. Relações de gênero no comportamento de compra pela internet: estudo das dimensões do risco percebido. **Sociais e Humanas**, v. 25, n. 2, 27 dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/sociaisehumanas/article/view/2819>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

DIRSEHAN, T.; CANKAT, E. Role of mobile food-ordering applications in developing restaurants' brand satisfaction and loyalty in the pandemic period. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 62, p. 102608, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698921001740>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

DU, H.; LU, K. Visualization service investment strategies for a self-operated fresh agricultural product e-tailer. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 75, p. 103455, 2023. Disponível em: <<https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v75y2023ics0969698923002023.html>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

DU, S.; WANG, L; HU, L. Omnichannel management with consumer disappointment aversion. **International Journal of Production Economics**, v. 215, p. 84-101, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527318301932>>. Acesso em 18 mai. 2023.

DZYABURA, D.; JAGABATHULA, S.; MULLER, E. Accounting for discrepancies between online and offline product evaluations. **Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 88-106, 2019. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.2018.1124>>. Acesso em 20 jun. 2023.

FELIPE, J. **Cross Channel e Omnichannel: O que são e quais as diferenças?** Disponível em: <<https://abrir.link/WTHHe>>. Acesso em: 14 fev. 2024.

GALLEGO, M. D.; BUENO, S.; TERREÑO, J. F. Motivaciones y barreras para la implantación del comercio electrónico en España: un estudio Delphi. **Estudios Gerenciales**, v. 32, n. 140, p. 221-227, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592316300468>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GALLINO, S; MORENO, A. Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. **Management Science**, v. 60, n. 6, p. 1434-1451, 2014. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2014.1951>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

GALLINO, S.; MORENO, A.; ROODERKERK, R. P. Omnichannel fulfillment dilemmas: Customer preferences and manager perceptions. Available at SSRN 3399664, 2019. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3399664>. Acesso em: 13 mai. 2023.

GALLINO, S.; MORENO, A.; STAMATOPOULOS, I. Channel integration, sales dispersion, and inventory management. **Management Science**, v. 63, n. 9, p. 2813-2831, 2017. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2016.2479>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GAO, F; SU, X. Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. **Management Science**, v. 63, n. 8, p. 2478-2492, 2017. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2016.2473>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

GAO, F; SU, X. Omnichannel service operations with online and offline self-order technologies. **Management Science**, v. 64, n. 8, p. 3595-3608, 2018. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2017.2787>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GAO, Wei *et al.* Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. **Journal of Business Research**, v. 126, p. 12-22, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320308857>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

GARCÍA, M.; CARRILLO-DURÁN, M. V.; MAIA, J. The maturity of corporate websites as a digital communication channel in portuguese smes' process of adopting e-commerce. **Sustainability**, v. 13, n. 21, p. 11972, 2021. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/21/11972>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/adEHI>>. Acesso em: 18 fev. 2024.

GIAO, H.; VUONG, B.; QUAN, T. The influence of website quality on consumer's e-loyalty through the mediating role of e-trust and e-satisfaction: An evidence from online shopping in

Vietnam. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 8, n. 2, p. 351-370, 2020. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/fqry1>>. Acesso em: 09 fev. 2024.

GIBSON, S.; HSU, M. K.; ZHOU, X. Convenience stores in the digital age: A focus on the customer experience and revisit intentions. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 68, p. 103014, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698922001072>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 184 p., 2010. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/hrOS0>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

GLIGOR, D.; RUSSO, I.; MALONI, M. J. Understanding gender differences in logistics innovation: A complexity theory perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 246, p. 108420, 2022. Disponível em: <<https://digitalcommons.kennesaw.edu/facpubs/6806/>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. Gestão. org, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7882368>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Editora Senac Rio, 2020. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/goEKM>>. Acesso em: 09 out. 2023.

GRANT, M. **Estratégia omnichannel aumenta vendas em 241%**. Forbes on-line. Disponível em: <<https://forbes.com.br/negocios/2019/04/estrategia-omnichannel-aumenta-vendas-em-241/>>. Acesso em 14 mar. 2024.

GUERRA, E. L. A. Manual de pesquisa qualitativa. Belo Horizonte: **Grupo Anima Educação**, 2014. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/fsNW6>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

GUIMARÃES, C. P. *ET AL*. O empreendedorismo no contexto da covid-19: necessidade, oportunidade e solidariedade. **Pensar acadêmico**, v. 20, n. 1, p. 93-105, 2022. Disponível em: <<https://pensaracademicounifacig.edu.br/index.php/pensaracademicocom/article/view/2436>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

GUPTA, C.; CREHUET, J. M. F.; GUPTA, V. A novel value-based multi-criteria decision-making approach to evaluate new technology adoption in SMEs. **PeerJ Computer Science**, v. 8, p. e1184, 2022. Disponível: <<https://peerj.com/articles/cs-1184/>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

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. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435914000979>>. Acesso: 18 mai. 2023.

HERMOGENES, L. R. S. *et al.* Análise da cadeia de suprimentos de um e-commerce utilizando a ferramenta computacional Anylogistix. **Revista SIMEP**, v. 2, n. 1, p. 34-50, 2022. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/xmlui/handle/riufcg/32687>>. Acesso: 09 out. 2023.

HERZALLAH, D.; LEIVA, F. M.; CABANILLAS, F. L. Selling on Instagram: Factors that determine the adoption of Instagram commerce. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 38, n. 11, p. 1004-1022, 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10447318.2021.1976514>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

HICKMAN, E.; KHAROUF, H.; SEKHON, H. An omnichannel approach to retailing: demystifying and identifying the factors influencing an omnichannel experience. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 30, n. 3, p. 266-288, 2020. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09593969.2019.1694562>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

HOANG, H.; LE TAN, T. Unveiling digital transformation: Investigating technology adoption in Vietnam's food delivery industry for enhanced customer experience. **Heliyon**, 2023. Disponível em: <<https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2023Heliy...919719H/abstract>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

HOANG, T. T.; HOANG, D. L. T.; NGUYEN, H. T. Effects of Customer Experience in Post-purchase Behavior: Evidence From Library Service in Vietnam. **Journal of Information and Organizational Sciences**, v. 46, n. 2, p. 453-471, 2022. Disponível em: <<https://jios.foi.hr/index.php/jios/article/view/1773>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

HOSEN, I. *ET AL.* Prevalence and associated factors of problematic smartphone use during the COVID-19 pandemic: a Bangladeshi study. **Risk management and healthcare policy**, p. 3797-3805, 2021. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/RMHP.S325126>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

HOSSAIN, T. M. T. *ET AL.* Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 225-241, 2020. Disponível em: <<https://ro.uow.edu.au/buspapers/1666/>>. Acesso em: 13 fev. 2024.

HU, F.; ZHOU, Z. Monopoly or competition: Strategic analysis of a retailing technology service provision. **Electronic Commerce Research**, v. 22, n. 4, p. 1651-1689, 2022. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-020-09426-z>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

HSIA, T. L. *et al.* Omnichannel retailing: The role of situational involvement in facilitating consumer experiences. **Information & Management**, v. 57, n. 8, p. 103390, 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720620303281>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

INDWAR, R. G.; MISHRA, A. S. Emojis: can it reduce post-purchase dissonance? **Journal of Strategic Marketing**, v. 31, n. 4, p. 918-939, 2023. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2021.2013935>> Acesso em: 20/03/2023.

INGALDI, M.; ULEWICZ, R. Evaluation of Quality of the e-Commerce Service. **International Journal of Ambient Computing and Intelligence (IJACI)**, v. 9, n. 2, p. 55-66, 2018. Disponível em: <<https://www.igi-global.com/article/evaluation-of-quality-of-the-e-commerce-service/205576>>. Acesso em: 09 out. 2023.

IRIYANTO, S.; SUHARNOMO, H.; ANAS, M. Do Intangible Assets and Innovation Orientation Influence Competitive Advantages? A Case Study of SMEs in Indonesia. **Universal Journal of Accounting and Finance**, v. 9, n. 1, p. 105-115, 2021. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/gQXZ2>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

JAIN, A. ET AL. Facility selection model for BOPS service for an omnichannel retail chain. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, n. 6, p. 2857-2870, 2020. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9199090>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

JI, C.; CHEN, Q.; ZHUO, N. Enhancing consumer trust in short food supply chains: The case evidence from three agricultural e-commerce companies in China. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 10, n. 1, p. 103-116, 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JADEE-12-2018-0180/full/html>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

KHARAT, P. P.; NAGARE, M. R. Business development-B2B and B2C ecommerce. **International Journal of Research Publication and Reviews**, v. 2, n. 8, p. 823-833, 2021. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/hqtFH>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

KANG, J. Y. M. Showrooming, webrooming, and user-generated content creation in the omnichannel era. **Journal of Internet Commerce**, v. 17, n. 2, p. 145-169, 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332861.2018.1433907>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

KANG, J. Y. M. What drives omnichannel shopping behaviors? Fashion lifestyle of social-local-mobile consumers. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 23, n. 2, p. 224-238, 2019. Disponível: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-07-2018-0088/full/html>>. Acesso em: 09 out. 2023.

KLAUS, V. S. Gestão do conhecimento: lições aprendidas em desenvolvimento de software—estudo de caso em empresa de soluções em tecnologia da informação para o mercado financeiro. 2013. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/drNSZ>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

KONG, R. et al. The effects of BOPS implementation under different pricing strategies in omnichannel retailing. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 141, p. 102014, 2020. Disponível:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554520306657>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

KOO, W. Critical Omni-channel service elements affecting satisfaction and loyalty. **International Journal of E-Business Research (IJEBr)**, v. 16, n. 2, p. 32-46, 2020. Disponível em: <<https://www.igi-global.com/article/critical-omni-channel-service-elements-affecting-satisfaction-and-loyalty/249189>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

KORONAKI, E.; VLACHVEI, A.; PANOPoulos, A. Managing the online customer experience and subsequent consumer responses across the customer journey: A Review and Future Research Agenda. **Electronic Commerce Research and Applications**, p. 101242, 2023. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1016/j.elerap.2023.101242>>. Acesso em: 09 out. 2023.

KUCKERTZ, A.; BLOCK, J. Reviewing systematic literature reviews: ten key questions and criteria for reviewers. **Management Review Quarterly**, v. 71, p. 519-524, 2021. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-021-00228-7>>. Acesso em: 20 set. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. Atlas. São Paulo-SP, 2003. Disponível: <<https://encurtador.com.br/gJQX>>. Acesso em: 05 fev. 2024.

LARSON, T.; ANKOMAH, P. Evaluating tourism web site complexity: The case of international tourism in the US. **Services Marketing Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 23-37, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J396v26n02_02>. Acesso em 18 jun. 2023.

LE, A. N. H.; NGUYEN-LE, X. D. A moderated mediating mechanism of omnichannel customer experiences. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 5, p. 595-615, 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-02-2020-0054/full/full/html>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

LI, Q.; WANG, Q.; LIN, Z. Effects of consumer visit to online community and product channel on local sales of large consumer goods: Evidence from real estate industry. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 27, n. 2, p. 191-204, 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868716300658>>. Acesso em: 05 jan. 2024.

LI, Y. *et al.* Customer's reaction to cross-channel integration in omnichannel retailing: The mediating roles of retailer uncertainty, identity attractiveness, and switching costs. **Decision support systems**, v. 109, p. 50-60, 2018. Disponível em : <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167923617302397>>. acesso em: 20 jun. 2023.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. **Em Aberto**, v. 5, n. 31, 1986. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/ctCHI>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

- LUO, X. *et al.* Complementarity and cannibalization of offline-toonline targeting: a field experiment on omnichannel commerce. **Mis Quarterly**, v. 44, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A5321900/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A143513879&crl=c>>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- LYNCH, S.; BARNES, L. Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. **Journal of Fashion Marketing and Management. An International Journal**, v. 24, n. 3, p. 471-493, 2020. Disponível em: <<https://e-space.mmu.ac.uk/625697/>>. Acesso em: 18 mai. 2023.
- MA, Z.; GAO, Q.; CHEN, Y. Post-Purchase Trust in e-Commerce: A Theoretical Framework and a Text Mining-Based Assessment Method. **International Journal of Human–Computer Interaction**, v. 39, n. 8, p. 1643-1661, 2023. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10447318.2022.2065046>>. Acesso em: 09 out. 2023.
- MADSEN, S. M.; PETERMANS, A. Exploring the system of digitised retail design—flattening the ontology. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, p. 102053, 2020. Disponível em: <<https://www.ucviden.dk/en/publications/exploring-the-system-of-digitised-retail-designflattening-the-ont>>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 7. ed. São Paulo: GEN | Atlas, 2017. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://soniaa-arq.prof.ufsc.br/arq1001metodologiacinetificaaplicada/2013/grupo2/06.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2023.
- MAULANA, A. E.; ADISANTOSO, J.; HARTANTO, B. Omni micro-reseller's path-to-purchase and MSEs omnichannel readiness in the Indonesian affordable fashion industry. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 35, n. 4, p. 874-889, 2023. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/APJML-10-2021-0764/full/html>>. Acesso em: 20 mar. 2023.
- MENCARELLI, R.; RIVIERE, A.; LOMBART, C. Do myriad e-channels always create value for customers? A dynamic analysis of the perceived value of a digital information product during the usage phase. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 63, p. 102674, 2021. Disponível em: <<https://audencia.hal.science/hal-03379573/>>. Acesso em: 18 mar. 2023.
- MEHTA, R.; DUBINSKY, A.; ANDERSON, R.E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. **Industrial Marketing Management**, 31 (5), 429-439. Disponível em: <<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.elsevier-1b48e94d-a5e4-34ac-a6fc-73506a4554a8>> Acesso em: 13 mai. 2023.
- MEYER, M. Between Theory, Method, and Politics: Positioning of the Approaches of CDA. In R. Wodak, & M. Meyer (Eds.), **Methods of Critical Discourse Analysis** (pp. 14-32). London: Sage Publications. 2001. Disponível em: <<https://shre.ink/8CHT>> Acesso em: 18 mai. 2023.

MICRO E PEQUENA EMPRESA: QUAL A DEFINIÇÃO PARA AS EMPRESAS? - Portal da Indústria. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>>. Acesso em: 15 out. 2023.

MILAN, G. S. ET AL. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 419-452, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/yLPZMqJwFJMR7PfLjYZKk5t/?lang=pt&format=html>>. Acesso em: 09 out. 2023.

MIRSCH, T.; LEHRER, C.; JUNG, R. Channel integration towards omnichannel management: a literature review. 2016. Disponível em: <<https://research.cbs.dk/en/publications/channel-integration-towards-omnichannel-management-a-literature-r>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MUGOBO, V. V.; BASCHIERA, M. G. The Impact of Personalized Engagement with Customers and Efficient Stock. **Management**, v. 6, n. 1, 2015. Disponível em: <https://studylip.net/doc/11912036/the-impact-of-personalized-engagement-with-customers-and-...#google_vignette>. Acesso em: 20 mar. 2023.

MÜLLER-LANKENAU, C.; WEHMEYER, K.; KLEIN, S. Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. **Information Systems and e-Business Management**, v. 4, p. 187-216, 2006. Disponível em: <<https://www.infona.pl/resource/bwmeta1.element.springer-179b7ad8-48e2-3a69-b83c-7fe71c542159>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

NAEEM, M. Understanding the customer psychology of impulse buying during COVID-19 pandemic: implications for retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 49, n. 3, p. 377-393, 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-08-2020-0317/full/html>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

NAKAMURA, E. O método etnográfico em pesquisas na área da saúde: uma reflexão antropológica. **Saúde e Sociedade**, v. 20, p. 95-103, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/sausoc/article/view/29774>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

NESLIN S.A. ET AL. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, 9 (2), 95-112. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670506293559>>. Acesso em: 09 out. 2023.

NESLIN, S. A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. **Journal of Retailing**, v. 98, n. 1, p. 111-132, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435922000112>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

Nestlé, 2020. **Nestle Expands Blockchain to Zoéegas Coffee Brand**. Disponível em: <<https://www.nestle.com/media/news/nestle-blockchain-zoegas-coffee-brand>>. Acesso em: 17 set. 2023.

NEWMAN, D. **Actionable Customer Experience Statistics For 2020.** Retrieved from Forbes website. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2020/06/23/4-actionable-customer-experience-statistics-for-2020/>. Acesso em 18 set. 2023.

NGUYEN, H. N. Channel integration quality, customer experience and patronage in omnichannel retailing. **Journal of Distribution Science**, v. 19, n. 12, p. 23-32, 2021. Disponível em: <<https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE11332590>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

NIU, B; RUAN, Y; XU, H. Turn a blind eye? E-tailer's blockchain participation considering upstream competition between copycats and brands. **International Journal of Production Economics**, v. 265, p. 109009, 2023. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527323002414>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

NORVADEWI, N. *et al.* The Impact Of Brand Image And Price Online Product Purchase Decisions At Shopee. **Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science**, v. 3, n. 01, p. 336-351, 2023. Disponível em: <<https://www.ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/130>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

OL e nuvem. Disponível em: <<https://institucional.ifood.com.br/entregadores/ol-e-nuvem-como-entregadores-trabalham-no-app-do-ifood/#:~:text=O%20iFood%20possui%20dois%20modelos>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

OLIVEIRA, P. S. G. *et al.* Participação das micro e pequenas empresas do vale do ribeira nos processos de compras públicas. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 19, n. 37, 2020. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4134>>. Acesso em: 09 jul. 2023.

PALAZÓN, M. *et al.* The customer journey: a proposal of indicators to evaluate integration and customer orientation. **Journal of Marketing Communications**, v. 28, n. 5, p. 528-559, 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13527266.2022.2051584>>. Acesso em: 16 fev. 2023.

PARDO, C.; PAGANI, M.; SAVINIEN, J. The strategic role of social media in business-to-business contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 101, p. 82-97, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850121002285>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

PARISE, S.; GUINAN, P. J.; KAFKA, R. Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. **Business Horizons**, v. 59, n. 4, p. 411-420, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681316300052>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

PARLAKKILIÇ, A. Evaluating the effects of responsive design on the usability of academic websites in the pandemic. **Education and information technologies**, v. 27, n. 1, p. 1307-1322, 2022. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10639-021-10650-9>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

PAUN, G. C. P. Building A Brand: **Why A Strong Digital Presence Matters**. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/07/02/building-a-brand-why-a-strong-digital-presence-matters/?sh=d74fb7849f26>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

PENTIADO, A. C. Como agilizar o atendimento ao cliente? Aplicação do fluxograma de processos nas ações de atendimento de uma loja on-line. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, v. 12, n. 20, 2022. Disponível em: <<https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/544>>. Acesso em: 20 mai. 2023.

PEREIRA, M. L.; PETROLL, M. M.; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. Omnichannel, da ênfase no Comportamento do Consumidor ao Impacto Organizacional: um levantamento Bibliométrico sob a ótica do Marketing. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 69, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774779>>. Acesso em: 18. mar. 2023.

PHANG, G; NG, J; FAM, K. Customer engagement and loyalty issues in omnichannel fast-food industry. **International Journal of Business and Society**, v. 22, n. 3, p. 1429-1448, 2021. Disponível em: <<https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/ijbs/article/view/4313>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

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. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/JEC1086-4415180400>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

PRASSIDA, G. F.; HSU, P. Y. The harmonious role of channel integration and logistics service in Omnichannel retailing: The case of IKEA. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 68, p. 103030, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698922001230>>. Acesso em: 13 jun. 2023.

QUACH, Sara et al. Service integration in omnichannel retailing and its impact on customer experience. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 65, p. 102267, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698920312753>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

RAHMAN, S. M.; CARLSON, J.; CHOWDHURY, N. H. SafeCX: a framework for safe customer experience in omnichannel retailing. **Journal of Services Marketing**, v. 36, n. 4, p. 499-529, 2022. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-04-2021-0114/full/html>>. Acesso em 20 mar. 2023.

REYNEKE, M.; BARNARDO, C. Yuppiechef: from clicks to bricks—an omnichannel approach for a South African business. **Emerald Emerging Markets Case Studies**, v. 9, n. 3, p. 1-17, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EEMCS-05-2019-0107/full/html>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

RIAZ, H. et al. Factors Effecting Omnichannel Customer Experience: Evidence from Fashion Retail. **Information** 2022, 13, 12. 2021. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2078-2489/13/1/12>>. Acesso em: 18 mar. 2023.

RIGBY, D. The future of shopping. **Harvard business review**, v. 89, n. 12, p. 65-76, 2011. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.oresky.eu/wp-content/uploads/2016/09/The-Future-of-Shopping.pdf> Acesso em: 20 jun. 2023.

RIZZON, F. ET AL. Prost with craft beer! Do customer experience and price sensitivity affect product price image, perceived value and repurchase intention?. **British Food Journal**, v. 125, n. 7, p. 2333-2349, 2023. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-05-2022-0456/full/html>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

ROMERO-SÁNCHEZ, D.; BARRIOS, D. Adopción del comercio electrónico en el sector hortofrutícola. Innovar: **Revista de ciencias administrativas y sociales**, v. 33, n. 87, p. 59-72, 2023. Disponível em: <<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A14%3A931534/detailv2?sid=ebSCO%3Aplink%3Ascholar&id=ebSCO%3Agcd%3A161496180&crl=c>>. Acesso em: 18 fev. 2023.

RONDON, B. M. M.; BITAR, G. S.; GONÇALVES, J. A. Empreendedorismo como fonte alternativa de renda: Estudo de caso na startup eat's for you. Ciências Contábeis, 2021. Disponível em: <<https://repositoriodigital.univag.com.br/index.php/cic/article/view/902>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

ROSALES, D. F. G.; ABUÍN-VENCIÉS, N. The use of hypertextuality, multimedia, interactivity and updating on the websites of Spanish political parties. **Communication & Society**, p. 351-367, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unav.edu/index.php/communication-and-society/article/view/37837>>. Acesso em: 29 de mar. 2023.

SANTIAGO, L.; VIVALDINI, M. Omnichannel: O que tem sido estudado em pequenas e médias empresas? **Retail Management Review**, v. 4, n. 1, p. e42-e42, 2024. Disponível em: <<https://rmr.emnuvens.com.br/rmr/article/view/42>> Acesso em: 09 out. 2023.

SECCO, C. F. C.; OLIVEIRA, E. M.; AMORIM, R. M. Comportamento do consumidor: fatores que determinam o processo de compra no mercado varejista em Palmas-TO. **Revista Científica do ITPAC, Araguaína**, v. 7, n. 3, p. 1-13, 2014. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://assets.unitpac.com.br/arquivos/revista/73/artigo4.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2023.

SEO, Y.; KOO, Y. Proposed O4O Service Design to Improve the Online and Offline Integrated Dining Experience after COVID-19: Omnichannel Strategy of Small Restaurants. Disponível em: <chromeextension://efaidnbmnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.aodr.org/xml/35847/35847.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2023.

SHAO, P.; LASSLEBEN, H. Determinants of consumers' willingness to participate in fast fashion brands' used clothes recycling plans in an omnichannel retail environment. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 16, n. 7, p. 3340-3355, 2021. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/0718-1876/16/7/181>>. Acesso em: 29 mar. 2023.

SIENA, O. Metodologia da pesquisa científica: **elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: [s.n.], 2007. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcgclefindmkaj/https://comunicmedici5p.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/manualdetrabalhoacademicoatual.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SILVA, G. R. P.; SIQUEIRA, M. L. S.; DA CRUZ, T. C. Análise das pequenas empresas sobre a experiência do cliente como diferencial da qualidade de produtos e serviços. **Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)**, v. 16, n. 3, 2023. Disponível em: <<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/1378>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

SOBIHAB, M. ET AL. E-commerce service quality on customer satisfaction, belief and loyalty: a proposal. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 2, p. 260, 2015. Disponível em: <<https://eprints.unisza.edu.my/5967/>>. Acesso em: 02 fev 2023.

SOYSAL, G.; ZENTNER, A.; ZHENG, Z. Physical stores in the digital age: How store closures affect consumer churn. **Production and Operations Management**, v. 28, n. 11, p. 2778-2791, 2019. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/poms.13069>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

STANCU, A. et al. The better the bond, the better we cope. The effects of place attachment intensity and place attachment styles on the link between perception of risk and emotional and behavioral coping. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 51, p. 101771, 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420920312735>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

STATISTA. E-commerce worldwide - statistics & facts. Disponível em: <<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview>>. Acesso em: 09 set. 2023.

STEINHOFF, L.; ARLI, D.; WEAVEN, S.; KOZLENKOVA, I. V. Online relationship marketing. **Journal of the Academy of marketing science**, v. 47, p. 369-393, 2019. Disponível em: <<https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA583634736&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00920703&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ed5ac3877&aty=open-web-entry>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

STEPHEN, A. T. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. **Current opinion in Psychology**, v. 10, p. 17-21, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2352250X15300014>>. Acesso em: 20 jun. 2023.

STETTINER, C. F. ET AL. Varejo Omnichannel: desafios na visão de empresas brasileiras. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 6, n. 1, p. 48-68, 2020. Disponível em:

<<https://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/171>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

SUKRAT, S.; LEERAPHONG, A. A digital business transformation maturity model for micro enterprises in developing countries. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 43, n. 2, p. 149-175, 2024. Disponível em:
 <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/joe.22230>>. Acesso em: 02 fev. 2023.

SUKUMAR, A.; MAHDIRAJI, H. A.; SADEGHI, J.V. Cyber risk assessment in small and medium-sized enterprises: A multilevel decision making approach for small e-tailors. **Risk Analysis**, 2023. Disponível em:
 <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/risa.14092>>. Acesso em: 14 mai. 2023.

SZYM CZYK, Katarzyna. The level of omnichannel use in Polish MSMEs. **Operations Research and Decisions**, v. 30, 2020. Disponível em:
 <<http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171610189>>. Acesso em: 13 abr. 2023.

TEIXEIRA, S. ET AL. Main factors in the adoption of digital marketing in startups an online focus group analysis. In: **2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)**. IEEE, 2018. p. 1-5. Disponível em:
 <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8399435>>. Acesso em: 14 mai. 2023.

TEIXEIRA, T. **Comercio Eletrônico-Conforme o Marco Civil Da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em:
 <BR&lr=&id=1D1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=Comercio+>. Acesso em: 20 jun. 2023.

THE WORLD BANK. SME Finance. Disponível em:
 <<https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>>. Acesso em: 31 out. 2023.

TOLEDO, L. A.; CARO, A. Fatores críticos na adoção da compra pela Internet–Uma análise multivariada. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 64, 2006. Disponível em:
 <https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/54>. Acesso em: 18 mar. 2023.

TRENZ, M.; VEIT, D. J.; TAN, C. W. Disentangling the impact of omni channel integration on consumer behavior in integrated sales channels. **MIS Quarterly**, v. 44, n. 3, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7700449>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em:
 <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-756898>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TRUNICK, P. A. Omni-channel Strategies: Customer-controlled supply chains. **Material Handling & Logistics**, v. 70, n. 1, p. 21-23, 2015. Disponível em:
 <<https://www.mhlnews.com/global-supply-chain/article/22050875/omni-channel-strategies-customer-controlled-supply-chains>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TUEANRAT, Y; PAPAGIANNIDIS, S; ALAMANOS, E. A conceptual framework of the antecedents of customer journey satisfaction in omnichannel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 61, p. 102550, 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698921001168>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

TUZZO, S. A.; BRAGA, C. F. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v.4, n.5, p. 140-158, 2016. Disponível em: <<https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/38>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TZAVLOPOULOS, I. ET AL. Determining the impact of e-commerce quality on customers' perceived risk, satisfaction, value and loyalty. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 11, n. 4, p. 576-587, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-03-2019-0047/full/html>>. Acesso em: 28 abr. 2023.

VAN BRUGGEN, Gerrit H. et al. Managing marketing channel multiplicity. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 331-340, 2010. Disponível em:<<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094670510375601>>. Acesso em: 10 set. 2023.

VERHOEF, P.C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, 91 (2), 174-181. Disponível em:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435915000214>>. Acesso em: 04 set. 2023.

VERGARA, S. C.; PEKI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 10, p. 13-26, 2003. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/osoc/a/xyjfxnsm6jNH4mGWRyZhPHL/?stop=previous&lang=pt&format=html>>. Acesso em: 15 out. 2023.

VICENZI, S. E.; BULGACOV, S. Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 208-221, 2013. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p208>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

VODENICHAROVA, M. S. Supply chain study in food industry in Bulgaria. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 48, n. 9, p. 921-938, 2020. Disponível em:<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJRDM-03-2019-0080/full/html>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

VON BRIEL, Frederik. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 132, p. 217-229, 2018. Disponível em:<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162518302026>>. Acesso em: 04 mai. 2023.

VRECHOPoulos, A.; LAZARIS, C.; THEODORATOS, S. Choosing Optimal Omnichannel Coupon Redeeming Options in Multiple Channel Settings. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 4, p. 131, 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2076-3387/12/4/131>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

WANG, R. et al. Channel integration choices and pricing strategies for competing dual-channel retailers. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, n. 5, p. 2260-2274, 2020. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9149684>>. Acesso em: 13 jan. 2023.

WANG, R. ET AL. Channel integration strategies for competing dual-channel retailers: effect of cross-selling. **Available at SSRN 3390426**, 2019. Disponível em:<https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3390426>. Acesso em: 28 jan. 2023.

WANYAMA, S. B.; MCQUAID, R. W.; KITTLER, M. Where you search determines what you find: the effects of bibliographic databases on systematic reviews. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 25, n. 3, p. 409-422, 2022. Disponível em:<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13645579.2021.1892378>>. Acesso em: 29 mar. 2023.

WARLINA, L.; SIDDIQ, F. F.; VALENTINA, T. Designing website for online business in the agricultural sector. In: **Journal of Physics: Conference Series**. IOP Publishing, 2019. p. 066080. Disponível em:<<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1402/6/066080/meta>>. Acesso em: 28 jan. 2023.

WEISS, C. Fashion retailing in the metaverse. **Fashion, Style & Popular Culture**, v. 9, n. 4, p. 523-538, 2022. Disponível em:<https://intellectdiscover.com/content/journals/10.1386/fspc_00159_1>. Acesso em: 23 jan. 2023.

WU, Jimmy Ming-Tai et al. A privacy frequent item sets mining framework for collaboration in iot using federated learning. **ACM Transactions on Sensor Networks**, v. 19, n. 2, p. 1-15, 2023. Disponível em:<<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3532090>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

WU, L. W.; TANG, Y. C. Mobile payment in omnichannel retailing: dynamics between trust and loyalty transfer processes. **Internet Research**, v. 32, n. 6, p. 1783-1805, 2022. Disponível em:<<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/INTR-06-2021-0402/full/html>>. Acesso em: 02 fev. 2023.

YANG, L.; LI, X.; ZHONG, N. Omnichannel retail operations with mixed fulfillment strategies. **International Journal of Production Economics**, v. 254, p. 108608, 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527322001918>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

YEE, R. W. et al. High-contact services of the transient and high-uncertainty type: managing customer experience. **Industrial Management & Data Systems**, v. 122, n. 3, p. 752-773, 2022. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-07-2021-0417/full/html>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

YIN, C. C. ET AL. How to retain customers in omnichannel retailing: Considering the roles of brand experience and purchase behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 69, p. 103070, 2022. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698922001631>. Acesso em: 05 mai. 2023.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. **Thousand Oaks**: SAGE Publications, 2002. Disponível em:
https://books.google.com.br/books?id=k0WrN3rBz_sC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=2#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 12 mai. 2023.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=-m5hnnBXyC&sig=i40esZyNFXh3iNNvdRBUs_3jJdI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 13 mai. 2023.

YIN, Robert K.; Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, v. 2, 2001. Disponível em: https://auth.services.adobe.com/en_US/deeplink.html?. Acesso em: 14 abr. 2023.

YIN, W. Analysis and generalizations of the linearized Bregman method. SIAM Journal on Imaging Sciences, v. 3, n. 4, p. 856-877, 2010. Disponível em: <https://pubs.siam.org/doi/abs/10.1137/090760350>. Acesso em: 12 abr. 2023.

ZENG, Y.; HARNCHARNCHAI, A.; SAEHEAW, T. Customer Knowledge Management Framework For SME Herbal Cosmetics Using Social Media Strategy. In: **2021 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunication Engineering**. IEEE, 2021. p. 79-84. Disponível em:
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9425720>. Acesso em: 16 mai. 2023.

ZHANG, J.; XU, Q.; HE, Y. Omnichannel retail operations with consumer returns and order cancellation. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 118, p. 308-324, 2018. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554518303041>. Acesso em: 14 out. 2023.

ZHAO, Y.; BACAO, F. What factors determining customer continually using food delivery apps during 2019 novel coronavirus pandemic period? **International journal of hospitality management**, v. 91, p. 102683, 2020. Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/journal/international-journal-of-hospitality-management/vol/91/suppl/C>. Acesso em: 16 out. 2023.

APÊNDICE A – DADOS PARA COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS

IDENTIFICAÇÃO

Data: _____ Local: _____

Horário de início: _____ Horário de término: _____

Nome do entrevistado: _____

Nome da empresa _____

E-mail: _____

Telefone de contato com WhatsApp _____

Redes sociais/ Pontos de contato

online: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Aquecimento:

- a) Apresentação do tópico do projeto, enquadramento da pesquisa, diretrizes de confidencialidade, estimativa de cronograma e solicitação de permissão para anotações no decorrer da entrevista.

2. Abertura:

- a) Qual o número de pessoas que trabalha no estabelecimento?
- b) A principal fonte de Renda dos proprietários da empresa é oriunda da atividade empresarial?

3. A partir do conteúdo das respostas, inicia-se a investigação sobre práticas omnichannel:

- a) Quais canais de contato a empresa possui (loja física, telefone, WhatsApp, Redes Sociais, Plataformas digitais intermediárias, entre outros).
- b) Em quais desses canais você prefere atender seus clientes? Por quê?
- c) Quais desses contatos oferece ao cliente o processo completo de compra?
- d) Os clientes possuem a opção de efetuar compras on-line e retirar na loja? Essa prática é comum?
- e) Os clientes possuem a opção de efetuar compras presencial e solicitar para entregar? A empresa possui alguma forma de entrega dos produtos?
- f) Os clientes possuem a opção de efetuar pagamentos on-line, ou apenas presencial?

4. Com intuito de aprofundar a investigação, a próxima etapa é sobre a ampliação das práticas omnichannel.

- a) Você tem interesse e busca abertura de novos canais para contato com os clientes? E quanto relevante é essa ação?
- b) Você oferece a migração entre seus canais de atendimento on-line para os clientes?
- c) Qual estratégia a empresa usa para captar e fidelizar clientes?

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA

| Procedimentos Metodológicos | | |
|---|--|--|
| Atividades | Ação | Período |
| 1. Pesquisa Teórica, elaboração de problema de pesquisa. | Elaboração de revisão de literatura | Novembro/2022 a outubro/2023 |
| 2. Pesquisa de empresas - Micro e pequenas empresas B2C | Interação com proprietários de micro e pequenas empresas para seleção dos casos estudados e agendamento de horários para entrevistas | 16 de outubro de 2023 |
| 3. Teste de entrevista. | Reunião com o estudo de caso 1 - Entrevista presencial pré-teste. | 1 reunião em 23 de outubro de 2023 |
| 4. Avaliação no formato de entrevista | Observação entre questionário e respostas e procedimentos metodológicos. | 23 a 24 de outubro de 2023 |
| 5. Compreensão dos procedimentos de atendimento ao cliente através de pontos de contato on-line x off-line. | Aplicação de entrevistas de forma presencial com outros casos estudados. Cada caso apresentou entrevistas por volta de uma hora | Reunião com o sujeito do caso 2 e 3 em 25 de outubro de 2023. Reunião com o sujeito do caso 4 em 26 de outubro de 2023 Reunião com sujeito do caso 5 em 31 de outubro de 2023. Reunião com sujeito do caso 6 em 01 de novembro de 2023. |
| 6. Restrições | Não divulgação de nomes das empresas, das pessoas nem dos endereços de sites ou redes sociais dos participantes | 01 de novembro de 2023 |
| 7. Coleta e análise de dados secundários. | Pesquisa pelos nomes das empresas em sites de buscas e em redes sociais | 01 a 05 de novembro de 2023 |
| 7. Organização do material coletado | Seleção das informações relacionadas a pergunta e o objetivo de pesquisa. Transição e seleção do material de pesquisa | 05 a 07 de novembro de 2023 |
| 8. Estruturação do material. | Formular a sequência de informações, criar fluxos tabelas e compreensão dos casos. | 07 a 08 de novembro de 2023 |
| 10. Análise do material de redação | Análise de informações, construção de fluxos, tabelas e compreensão dos casos | 08 a 09 de novembro de 2023 |
| 11. Apresentação da pesquisa para banca avaliativa | Resumo da pesquisa apresentado para banca examinadora | 06 de dezembro de 2023 |

| | | |
|--|---|---|
| 12. Relação dos pontos de atenção apresentados pela banca | Descrição e entendimento dos 37 pontos de atenção indicados pela banca. | 13 de dezembro a 14 de dezembro de 2023. 37 indicações de pontos de atenção e melhoria na pesquisa. |
| 13. Retorno aos procedimentos metodológicos. | Análise do material disponibilizados pelos professores de metodologia Bazanini e Victor, além do livro de Yin, indicados pelo orientador e pela banca avaliadora. | 15 de dezembro a 2 de Janeiro de 2024. |
| 14. Retorno a pesquisa literária. | Retorno a revisão da literatura para melhor aprofundamento sobre o tema e os atores. | 2 a 13 de Janeiro de 2024. |
| 14. Contato com os sujeitos das pesquisas para novas perguntas | Retorno presencial nas empresas do estudo para novas perguntas, cada entrevista de aproximadamente 20 minutos. | 15 a 16 de Janeiro de 2024. |
| 15. edição da pesquisa | Reformulação dos fluxos das informações apresentadas | 16 de janeiro a 29 de fevereiro de 2024. |