



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

A relação entre estratégia multicanal e inovação

The relationship between multichannel strategy and innovation

Thamara Cristina Mendes de Oliveira¹, Gessuir Pigatto² e
Giuliana Aparecida Santini Pigatto³

¹ Universidade Estadual Paulista, Brasil, Mestranda Agronegócio e Desenvolvimento, e-mail: thamara.cmoliveira@gmail.com

² Universidade Estadual Paulista, Brasil, Doutorado em Engenharia da Produção, e-mail: gessuir.pigatto@unesp.br

³ Universidade Estadual Paulista, Brasil, Doutorado em Engenharia da Produção, e-mail: giuliana.santini@unesp.br

Recebido em: 29/07/2019 - Revisado em: 15/08/2019 - Aprovado em: 01/09/2019 - Disponível em: 01/10/2019

Resumo

O aumento da concorrência, os avanços tecnológicos e a mudança no comportamento do consumidor, que passa a estar presente em diversas plataformas de consumo, levam as empresas a um novo cenário de concorrência e estas precisam se reinventar para continuarem no mercado. Com inovações organizacionais e de marketing, as organizações buscam obter vantagem competitiva e entregar valor para seus clientes. Por meio de um levantamento bibliográfico e documental, o presente trabalho buscou verificar quais são os aspectos inovadores da estratégia multicanal e as aplicações práticas desta estratégia. Como resultado observou-se que as principais mudanças estão atreladas às novas formas de gestão, redução de custos e acesso a informação; que as empresas varejistas são as que mais utilizam múltiplos canais de distribuição, mas as empresas fabricantes também vêm buscando novos canais para estar em contato direto com o consumidor. Notou-se também que ofertar produtos por plataformas online é uma tendência entre as organizações.

Palavras-chave: Canais de Distribuição. Multicanal. Inovação Organizacional. Inovação de Marketing.

Abstract

Increasing competition, technological advances and changing consumer behavior that are now taking place across multiple consumer platforms drive companies into a new competitive landscape and companies must reinvent themselves to stay in business. With organizational and marketing innovations, organizations seek to gain competitive advantage and deliver value to their customers. Through a bibliographic and documentary survey, the present work sought to verify what are the innovative aspects of the multichannel strategy and the practical applications of this strategy. As a result it was observed that the main changes

are linked to new forms of management, cost reduction and access to information; retailers are the ones that use multiple distribution channels the most, but manufacturers are also looking for new channels to be in direct contact with the consumer. It was also noted that offering products through online platforms is a trend among organizations.

Keywords: Distribution Channels. Multichannel. Organizational Innovation. Marketing Innovation.

1. Introdução

O setor de alimentos é um dos mais expressivos no Brasil. Segundo o Relatório Anual de 2018, elaborado pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2019), o setor de alimentos faturou 656 bilhões de reais, representando 9,6% do Produto Interno Brasileiro (PIB) brasileiro. De acordo com a ABIA, com 35,7 mil empresas, a indústria de alimentos gerou 1,6 milhão de postos de trabalho, o que corresponde a 26,8% dos empregos da indústria de transformação do país. Essas empresas são responsáveis por processar 58% de toda a produção agropecuária brasileira (ABIA, 2019).

As empresas de alimentação também têm grande representatividade no setor de serviços; o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), por meio da Pesquisa Anual de Serviços (PAS), estimou que em 2016, 17,2% do total de empreendimentos de serviços no Brasil eram de alimentação, totalizando 226 mil estabelecimentos. Ademais, em 2016, as empresas de serviços de alimentação absorveram 14,1% da mão de obra formal de serviços, geraram R\$ 112,5 milhões de receita operacional líquida e pagaram R\$ 27,8 milhões em salários (IBGE, 2016).

Alimentação também tem grande peso no orçamento familiar brasileiro. Segundo dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009, realizada pelo IBGE, alimentação é a segunda maior despesa de consumo na média mensal das famílias brasileiras, representado 19,8% das despesas de consumo. Ainda segundo a POF 2008-2009, em relação às despesas totais, alimentação corresponde a 16,1% do orçamento familiar, sendo ainda mais expressivo em famílias com rendimento até R\$ 830,00, equivalente a 27,8%.

Assim, nota-se relevância do setor de alimentação no contexto brasileiro, motivo pelo qual este artigo se dedica a discutir sobre estratégias multicanais e a inovação, com relações direta e indireta ao mesmo. Em um cenário cada vez mais dinâmico e competitivo, a busca por melhores resultados, a pressão por inovação, menores custos e a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais estimulam as empresas a se reinventarem. Aspectos como a globalização, os avanços tecnológicos, crises financeiras, mudança do comportamento do consumidor, a necessidade de gerenciamento adequado do conhecimento para gerar inovação e competitividade, e a formação de redes empresariais conduzem as organizações a buscarem melhores formas de gestão com o intuito de obter vantagens competitivas (LOPES; CARVALHO, 2012; ARAUJO; ZILBER, 2013; BOCCONCELLI et al., 2018).

Segundo Botelho e Guissoni (2016), Almeida, Melo Costa e Vecchia Costa (2017) e Wagner, Schramm-Klein e Steinmann (2018), os avanços tecnológicos geraram mudanças no comportamento do consumidor, o qual passa a estar presente em diversas plataformas, e para entregar valor a estes clientes, as empresas percebem a necessidade de inovar e evoluir.

O gerenciamento dos canais de distribuição vem ganhando relevância como uma área estratégica de tomada de decisão entre empresários. As principais causas para o aumento da preocupação com os canais de distribuição estão relacionadas ao ganho de competitividade, aumento do poder dos distribuidores nos canais de distribuição - especialmente o varejo, necessidade de redução de custos de distribuição, mudança do comportamento do consumidor e o crescente papel da tecnologia no contexto atual, o qual vem influenciando o comportamento do consumidor e trazendo diferentes pontos de interação com o mesmo (ROSENBLOOM, 2002; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Ofertar produtos e serviços em diversas plataformas, como lojas física, online, móvel, catálogo, telefone, em força de vendas e outras está relacionado a uma estratégia multicanal de distribuição. A partir de Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010), define-se estratégia multicanal de distribuição como o conjunto de atividades envolvidas na disponibilização de mercadorias ou serviços aos consumidores por meio de diversos canais, passando por etapas como: desenho do projeto, implantação e avaliação de canais para aumentar o valor do cliente por meio da aquisição, retenção e desenvolvimento destes.

Atuar em mais de um canal de distribuição traz vantagens e desafios, e por ser uma estratégia de elevada complexidade gerencial, exige um nível de maturidade maior das empresas e, muitas vezes, a mudança na estrutura de gestão é necessária (ROSENBLOOM, 2002; SILVA et al., 2016).

Estas mudanças podem estar relacionadas às inovações desenvolvidas ou implementadas pelas organizações em busca de se tornarem mais competitivas e, assim, ampliem seus mercados de atuação ou melhorarem sua eficiência e a qualidade de processos e produtos.

Dessa forma, o presente trabalho visa responder à seguinte questão: quais são os aspectos inovadores da estratégia multicanal para a empresa que a implementa?

Estabelece-se como objetivo principal deste trabalho analisar os aspectos inovadores da adoção da estratégia multicanal para as empresas. Especificamente, pretende-se: i) verificar que tipos de mudanças ocorrem nas organizações ao adotarem estratégias multicanais; ii) classificar essas mudanças quanto ao tipo de inovação; e, iii) identificar quais as empresas que utilizam a estratégia multicanal.

A contribuição deste trabalho dá-se pelo entendimento dos aspectos inovadores que a estratégia multicanal carrega em si, principalmente quanto às inovações organizacionais e de marketing.

Para isso esse trabalho está dividido em 5 seções, incluindo esta introdução. Na seção 2 é apresentada a revisão teórica sobre inovação e canais de distribuição e na seção 3 são discutidos os procedimentos metodológicos adotados para a execução da pesquisa. Na

seção 4 são apresentados os resultados do trabalho e, finalmente, na seção 5 são feitas as considerações finais.

2. Contribuição teórica sobre inovação e canais de distribuição

Em um ambiente altamente competitivo, as empresas são pressionadas constantemente para ampliar sua cobertura de mercado e gerar receita, para tanto, buscam novos pontos de contato com o consumidor (HULLAND; WADE; ANTIA, 2007; CHEN; LI, 2015). Cobra (2009) e Casali et al. (2018) ressaltam que a qualidade do produto não basta para determinar seu sucesso, é preciso que este chegue ao consumidor nas melhores condições de exposição, custo, uso e em menor tempo, portanto, ao escolher um canal de distribuição as organizações devem levar em consideração decisões estratégicas como características do produto, inovação e mudanças no ambiente de negócios.

Para Cobra (2009) e Kang et al. (2018), o canal de distribuição é capaz de criar valor para uma empresa diretamente por meio da criação de mercados e da execução de transações, porém, a escolha dos canais mais apropriados e a administração dos conflitos entre eles é uma atividade que demanda grande tempo e criatividade do gestor, mostrando assim, a importância dos estudos acerca deste assunto.

Define-se como canal de distribuição o meio pelo qual a empresa e o cliente interagem; é um conjunto de elementos envolvidos no processo estratégico de disponibilizar um produto para o consumidor final, abrangendo desde os métodos de distribuição e entrega do produto até o formato da loja; é a relação de transferência de posse entre empresas, agentes e pessoas (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; NESLIN et al., 2006; SHANKAR et al., 2011).

Segundo Hulland, Wade e Antia (2007), ao buscar novos pontos de contatos com o cliente, as organizações experimentam uma ampla variedade de formatos de canais. São exemplos de canais de distribuição: loja física, loja online, loja móvel, catálogo, telefone, força de vendas, atacado, entre outros (NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010).

Assim, a partir de Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010), o conjunto de atividades envolvidas na oferta de bens ou serviços aos consumidores por meio de diversos canais pode ser definido como uma estratégia multicanal de distribuição. Beck e Rygl (2015) acrescentam que utilizam uma estratégia multicanal de distribuição os negócios nos quais os clientes podem comprar em qualquer lugar e a qualquer momento.

Atuar em mais de um canal de distribuição traz vantagens, como penetração de mercado, criação de barreiras à entrada de concorrentes e maior satisfação dos clientes, pois podem encontrar um canal que atenda às suas necessidades (ROSENBLOOM, 2002; SILVA et al., 2016).

O cliente está no cerne da distribuição multicanal como uma estratégia para criar mais valor à empresa (NESLIN et al., 2006). Segundo Wallace, Giese e Johnson (2004) e Verhoef, Kannan e Inman (2015), estar presente em diferentes canais contribui para o aumento da

satisfação e fidelidade do cliente, uma vez que este tem autonomia de escolher, de acordo com sua necessidade, a melhor opção para estabelecer contato com a empresa.

Du (2018) ainda pontua que o desempenho da organização está diretamente ligado com o uso de multicanais de distribuição, pois clientes multicanais tendem a ser mais leais e satisfeitos, culminando no aumento do retorno e redução do risco para o negócio. Ademais, Wallace, Giese e Johnson (2004) afirmam que é de extremo interesse para as empresas que seus clientes sejam leais, pois os altos custos envolvidos na captação de clientes são difíceis de recuperar se não houver repetição da compra.

Todavia, Breugelmans e Campo (2016) dizem que é preciso ficar atento às estratégias desenvolvidas em cada canal, pois promoções em um canal influenciam o comportamento de compra dos clientes em outro canal. Os autores ainda salientam que o gerenciamento e a diferenciação de promoções nos diversos canais de distribuição é uma importante questão gerencial, pois ao invés de aumentar o tráfego da loja e das vendas, a organização pode apenas estar fortalecendo a lealdade dos atuais clientes, demonstrando assim, a grande relevância do bom gerenciamento dos diversos canais.

Segundo Silva et al. (2016), a estratégia multicanal exige um nível de maturidade maior das empresas por conta de sua complexidade gerencial e, muitas vezes, a mudança na estrutura de gestão é necessária.

Essas mudanças podem ser vistas como inovações para a organização. Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018, p.20), *“inovação é um produto ou processo novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado a potenciais utilizadores (produto) ou posto em uso pela unidade (processo)”*. Como unidade, o Manual de Oslo refere-se a qualquer unidade institucional em qualquer setor. Ressalta-se que para ser considerada inovação, essa deve ter sido implementada.

A partir da OCDE (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Kahn (2018) classificamos a inovação em 4 diferentes tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Quadro 1. Classificação da inovação.

		Descrição
Tipos de Inovação	Produto/ Serviços	Utilização ou combinações de novos conhecimentos ou tecnologias, culminando no surgimento de produto ou serviço novo ou significativamente melhorado.
	Processo	Execução de um novo método de produção ou distribuição ou melhorias significativas inseridas nos métodos já existentes, englobando mudanças em técnicas, equipamentos, sistema de informação, produção física ou operações de serviços.
	Marketing	Implementação de novos métodos de marketing com mudanças significativas na criação do produto ou embalagem, no posicionamento do produto, promoção ou fixação de preços, com o intuito de conectar clientes e consumidores em novos níveis de relacionamento.
	Organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. A inovação organizacional pode ser vista como inovação em gestão, ligada ao desenvolvimento de melhorias ou criação de novas estruturas de poder e liderança, novas formas de gerenciamento e ambientes de trabalho; são consideradas inovações de paradigmas, uma vez que são mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em OCDE (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Kahn (2018).

Inovar é implementar ações, mudanças, que tragam resultado, principalmente atrelado a redução de custos ou aumento de faturamento, mas não necessariamente seja algo nunca visto no mundo. Uma empresa para ser considerada inovadora precisa implementar algo que seja novo para sua realidade. Esta mudança pode ter sido aplicada com ou sem sucesso por outras empresas (OCDE, 2018; KAHN, 2018).

As empresas inovam por diversos motivos, podendo estes serem: a necessidade de criar novos produtos, atingir novos mercados, melhorar a eficiência e a qualidade de processos e produtos, diferenciar-se dos concorrentes, ampliar a capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças. Saber qual o objetivo da empresa na busca pela inovação é fundamental para direcionar seus esforços nas atividades mais adequadas a suas necessidades (OCDE, 2018; DISTANONT; KHONGMALAI, 2018).

A inovação é um meio pelo qual as empresas alcançam vantagem competitiva, e esta iniciativa pode se manifestar em novos produtos, serviços, processos ou novas abordagens com base em estratégias e atividades de marketing (BOTELHO; GUISSONI, 2016). Segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015) e Almeida, Melo Costa e Vecchia Costa (2017), o comportamento do consumidor mudou, este passa agora a estar presente em diversas plataformas e buscar diferentes experiências de compras, e as organizações precisam se reinventar para entregar valor a estes clientes e permanecerem competitivas.

Atrelar as mudanças ocorridas na adoção de uma estratégia multicanal com inovação é, portanto, de grande importância, uma vez que se percebe o valor do uso de multicanais e da inovação na busca por maior competitividade.

2.1. A relação da estratégia multicanal e a inovação

A estratégia multicanal é um meio utilizado para obter vantagem competitiva, uma vez que, por meio desta, as organizações possibilitam ao consumidor autonomia de escolha do canal que atenda suas demandas, culminando em maior lealdade e satisfação destes e, conseqüentemente, maior retorno financeiro para a empresa (WALLACE; GIESE; JOHNSON, 2004; ZHANG et al., 2010; ALMEIDA; MELO COSTA; VECCHIA COSTA, 2017; DU, 2018).

Para Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), neste contexto de crescente uso de tecnologia e feroz concorrência, as empresas são obrigadas a buscarem novos e inovadores métodos de marketing para interagirem com os clientes. Isso porque os avanços tecnológicos afetaram o comportamento dos consumidores de diferentes gerações, e as empresas para melhorar as experiências de compra dos consumidores e permanecer competitivas vêm adotando tecnologias inteligentes e alterando a forma de gerenciamento dos canais de distribuição (PRIPORAS; STYLOS; FOTIADIS, 2017).

Ao gerenciar múltiplos canais de distribuição, as organizações muitas vezes precisam se reinventar para desenvolver novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais e essas mudanças podem ser vistas como uma inovação (ARAUJO; ZILBER, 2013).

Segundo Zhang et al. (2010) as razões pelas quais as organizações operam em múltiplos canais são diversas, tais como: i) acesso a novos mercados; ii) aumento da satisfação do cliente, uma vez que por estar mais próximo do consumidor têm acesso a informações sobre suas necessidades e hábitos de consumo, o que acaba por conectá-los em novos níveis de relacionamento, gerando fidelidade e reduzindo custos; iii) criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens; iv) redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação, por exemplo, introduzindo um canal de venda por catálogos ou internet que possui um investimento menor, comparativamente à abertura de uma nova loja física; e v) criação de vantagem competitiva por meio da integração dos canais.

Para Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010) existem desafios a serem superados na adoção de uma estratégia multicanal, tais como: a forma de coordenação dos canais e as mudanças necessárias na atual estrutura de gestão, estratégia de branding e compatibilidade em cada canal, sistemas de distribuição e informação existentes e sua transferência para um novo canal.

A necessidade de atrair profissionais capacitados e capital externo; uso de tecnologia da informação para integração de dados entre canais que possam ser vinculados e analisados de maneira sistêmica; a compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo; e, acompanhamento da avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho, verificando o retorno das ações realizadas em cada canal.

Araujo e Zilber (2013) ainda expõem que atuar em um novo canal, por exemplo, o comércio eletrônico, é uma mistura complexa de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional, o que gera alterações na forma como as empresas organizam suas atividades, sendo essa mudança entendida como uma inovação organizacional.

Do ponto de vista da inovação, essas mudanças podem ser classificadas como inovações organizacionais ou de marketing. Damanpour e Aravind (2012) e Damanpour (2014) classificam as inovações organizacionais como um processo, uma vez que são mudanças voltadas a organizar as atividades da firma e coordenar, motivar e recompensar as habilidades dos recursos humanos e, assim sendo, não possuem elementos tecnológicos.

O objetivo dessa inovação é melhorar o desempenho da empresa por meio de redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação, aumentar a satisfação com o local de trabalho, tornar mais eficiente os fluxos de trabalho e ganhar acesso a conhecimentos (OCDE, 2005; IBGE, 2016).

Já em relação às inovações de marketing, para o Manual de Oslo (OCDE, 2005), IBGE (2016) e Gupta et al. (2016), estas devem melhorar a capacidade da empresa em responder às necessidades dos clientes, e/ou reposicionamento do produto ou empresa e/ou abertura de novos mercados, buscando com isso o aumento das vendas e o uso mais eficientemente dos recursos da empresa para desenvolver uma vantagem competitiva.

A tabela 1 classifica as mudanças na organização ao adotarem uma estratégia multicanal de acordo com a inovação gerada.

Tabela 1. Classificação quanto ao tipo de inovação das mudanças geradas pela adoção de estratégia multicanal.

Classificação da inovação	Mudanças geradas
Inovação de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a novos mercados; • Criação de novos níveis de relacionamento; • Criação valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens; • Aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado; • Obtenção de maiores margens, evitando conflito de canais e possivelmente cobrando preços diferenciados entre canais.
Inovação Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de novo modelo de gestão para integração dos canais; • Acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes; • Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação; • Ganho de maturidade de gerenciamento e mudança nos modelos mentais que orientam as atividades da organização.

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Damanpour e Aravind (2012), Araujo e Zilber (2013), Damanpour (2014), Gupta et al. (2016), IBGE (2016) e Du (2018).

A estratégia multicanal carrega em si diversos aspectos inovadores, e por conta de sua complexidade acaba por exigir mudanças na estrutura de gestão das organizações, sendo seu sucesso dependente da forma como esta é administrada. Atuar em diversos canais de distribuição cria novas oportunidades para a empresa e também traz complexidades que, se negligenciadas, podem comprometer a estratégia adotada e acarretar em conflitos entre os diferentes canais (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; YAN et al., 2011).

3. Procedimentos metodológicos

Este trabalho possui natureza aplicada e abordagem qualitativa, uma vez que objetiva gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos e aprofundar a compreensão dos aspectos relacionados às estratégias multicanais e a inovação, com o intuito de descrever, compreender e explicar a relação entre estas e seus possíveis resultados (AZUNGAH, 2018). Esta pesquisa classifica-se como exploratória e tem como objeto de estudo a estratégia de múltiplos canais de distribuição.

Quanto aos métodos, utilizou-se um levantamento bibliográfico e um levantamento documental. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio de artigos científicos, meio eletrônico e livros, acerca de temas como canais de distribuição, estratégias multicanais e inovação, especialmente inovação organizacional e de marketing. Este método foi utilizado com o objetivo de identificar as principais mudanças geradas pela adoção da estratégia multicanal.

O levantamento documental deu-se por meio de artigos dos jornais Valor Econômico e O Estado de S. Paulo, e da revista Exame. A escolha dos periódicos deu-se pelo fato de estes serem formadores de opinião, possuírem alta densidade de informações relacionadas às áreas de economia e negócios, e por registrarem a evolução de determinado setor em um período de tempo. Este artigo teve como foco de análise o setor de alimentos por conta da grande relevância desse setor no contexto brasileiro. Todavia, não houve restrição a reportagens que fizessem referência apenas ao mercado brasileiro, visando à análise do uso da estratégia multicanal no setor de alimentos, independente do país onde tal experiência ocorreu.

Para a busca dos artigos foram utilizadas como palavras-chave os termos Multicanal (no singular e plural) e Alimentação, e suas variações como: Alimentício, Alimentar e Alimentos. As palavras-chave (*strings* de busca) foram inseridas nas bases de dados eletrônica dos três (3) periódicos no dia 08 de março de 2019, trazendo como resultados 93 artigos como exposto na tabela 2.

Para a seleção dos artigos definiu-se 3 critérios de rejeição: i) não abordar a temática, ii) não relacionar o uso de estratégia multicanal no setor de alimentação, e iii) artigo em duplicidade. Após a realização da leitura e aplicação dos critérios de rejeição, restaram 33 artigos, os quais foram analisados para a elaboração deste trabalho. Este levantamento faz-se necessário para analisar a aplicação prática da estratégia multicanal de distribuição, identificar as principais empresas que utilizam a estratégia multicanal de distribuição e os principais canais utilizados.

Tabela 2. Resultado das buscas nas bases de dados eletrônica dos periódicos Exame, Valor Econômico e o Estado de S. Paulo.

Filtros	Bases de dados		
	Exame 08/03/19	Valor Econômico 08/03/19	O Estado de S. Paulo 08/03/19
Sem filtros	54	31	9
Leitura e aplicação dos critérios de rejeição	8	20	5

Fonte: Elaborada pelos autores.

Vale ressaltar que a base de dados Exame inicialmente foi a que mais apresentou artigos, todavia após a leitura dos mesmos constatou-se que havia uma chamada publicitária que continha a palavra multicanal. Assim, grande parte dos artigos desta base foi excluída por apenas trazerem informações do setor de alimentos, mas não relacionar o uso da estratégia multicanal. O quadro 2 apresenta os artigos analisados.

Quadro 2. Artigos selecionados nas bases de dados eletrônica dos periódicos Exame, Valor Econômico e o Estado de S. Paulo.

Código	Jornal	Ano	Título
A1	O Estado de S. Paulo	2010	Carrefour reposiciona marca para ampliar vendas no País
A2	O Estado de S. Paulo	2011	Carrefour e Pixmania vão desenvolver comércio eletrônico
A3	Valor Econômico	2011	Oito lojas “Extra Fácil” se transformam hoje em “Minimercado Extra”
A4	O Estado de S. Paulo	2012	O poder de atração do atacarejo
A5	Valor Econômico	2013	Vender em todos os canais dá dinheiro, mas traz riscos
A6	Valor Econômico	2014	Receita líquida do Grupo Pão de Açúcar sobe 10,9% no 3º trimestre
A7	Valor Econômico	2014	Redes de pagamento podem avançar mais
A8	Valor Econômico	2014	O futuro chega mais devagar no Brasil
A9	Exame	2014	Pão de Açúcar diz que manterá investimento significativo
A10	Valor Econômico	2015	Carrefour planeja compra da varejista on-line Rue du Commerce
A11	Valor Econômico	2015	Mais com menos
A12	Valor Econômico	2015	Prioridade do setor é alcançar os hiperconectados
A13	Exame	2015	Mondelez quer multiplicar vendas pela internet por 10
A14	O Estado de S. Paulo	2016	Fundo americano Catterton negocia compra do controle do St Marche
A15	O Estado de S. Paulo	2016	Os bastidores das lojas mais inovadoras de Nova York com o Grupo GS& - Gouvêa de Souza
A16	Valor Econômico	2016	IPO do Carrefour pode sair em mais 6 meses

Continua.....

A17	Valor Econômico	2016	Rede diz que preço pode baixar mais
A18	Exame	2016	Ela largou um emprego no Google para vender pão na internet
A19	Valor Econômico	2017	Perfetti Van Melle reforça distribuição
A20	Valor Econômico	2017	Como chegar mais perto do consumidor sem melindrar o varejo
A21	Exame	2017	Magazine Luiza vende chocolates e peças de carro em marketplace
A22	Valor Econômico	2018	Com plano de criar marketplace alimentar, GPA faz aquisição
A23	Valor Econômico	2018	Carrefour compra sites de comida e bem-estar
A24	Valor Econômico	2018	Grupo Pão de Açúcar tem alta de 12,4% na receita da área alimentar
A25	Valor Econômico	2018	Venda de alimentos pela web engatinha no Brasil
A26	Valor Econômico	2018	Assaí volta a puxar as vendas do Grupo Pão de Açúcar no trimestre
A27	Valor Econômico	2018	Gôndolas digitais
A28	Valor Econômico	2018	Delivery une Casino e Amazon
A29	Exame	2018	As marcas mais valiosas do Brasil mostram a receita para crescer na crise
A30	Exame	2018	Por que o Carrefour comprou um site de receitas
A31	Exame	2018	Vendas brutas totais do GPA Alimentar crescem 9,9% no 2º trimestre
A32	Exame	2018	Varejo alimentar vive momento de transformação digital, diz GPA
A33	Valor Econômico	2019	Receita do Grupo Pão de Açúcar cresce 12% no quarto trimestre

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante a discussão dos resultados, as referências aos artigos será feita pelo código apresentado na primeira coluna do quadro 2.

4. Resultados e discussões

Por meio da análise dos artigos selecionados nas bases de dados eletrônicas dos periódicos Exame, Valor Econômico e O Estado de S. Paulo foi possível identificar as empresas do setor alimentício que vem adotando a estratégia multicanal de distribuição, os principais canais utilizados, a tendência das vendas online e os benefícios e desafios de atuar em vários canais. A seguir discutiremos cada tópico separadamente.

4.1. As empresas e a estratégia multicanal

Observou-se por meio dos artigos analisados que as empresas de varejo, incluindo de alimentos, são as que mais atuam em múltiplos canais. A Amazon é grande influenciadora em relação a canais digitais; em diversos artigos esta empresa é citada por influenciar ações como “click e retire”, utilização de marketplace, aplicativos móveis e criação de site próprio para vendas.

O canal “click e retire”, onde o cliente faz a compra pelo site da empresa e retira a mercadoria na loja, vem sendo utilizados por empresas do Grupo Pão de Açúcar, Walgreens e Walmart, por meio de ações como sistema ‘drive-thru’, centros de devolução e locais de retirada de produtos, e quiosques para atendimento do cliente que compra pela internet (A8; A12; A17).

Até 2015 o comércio online na categoria de alimentos e bebidas ainda era pouco expressivo. O aplicativo de entrega rápida da Amazon, o Amazon Fresh, para entrega de produtos alimentícios frescos, representava apenas 2% do e-commerce total. Todavia, com

o avanço em modelos logísticos, está ação passa a ser adotada por grupos como Casino, Walgreens e Walmart, devendo favorecer o setor (A12).

O Grupo Pão de Açúcar ainda está buscando parceria com a Amazon para melhor atuar no mercado on-line e reforçar sua estratégia de distribuição omnichannel, se aproximando mais dos consumidores e de suas necessidades. As compras do Monoprix, marca do Casino, estarão disponíveis para os consumidores que utilizam o serviço de entregas ultrarrápidas da Amazon, o Prime Now (A28).

Percebe-se a tendência de uso de multicanais pelo varejo com a maior inserção dos supermercados brasileiros no formato multicanal, de forma a potencializar as oportunidades de negócio, principalmente considerando os avanços feitos por gigantes globais como a Amazon (A27).

O Carrefour é uma das principais empresas citadas em investimento em estratégia multicanal. Com o intuito de acelerar sua estratégia multicanal e fortalecer sua posição no comércio eletrônico de produtos não alimentícios, o Carrefour comprou a varejista on-line francesa Rue du Commerce, a qual possui o site Rue du Commerce que recebe 5 milhões de visitantes únicos por mês (A10).

Em relação às iniciativas no mercado brasileiro, o Carrefour Brasil investiu US\$ 10 milhões na compra da e-Mídia, empresa de conteúdo digital que controla os sites Cyber Cook, Vila Mulher e Mais Equilíbrio (A22; A23). A empresa planeja transformar o Cyber Cook em um serviço de comércio eletrônico de alimentos no Brasil, onde os consumidores poderão planejar compras e refeições de produtos citados nas receitas do Cyber Cook pelo comércio eletrônico da rede ou, até mesmo, encontrar receitas no site que utilizem os produtos já presentes na geladeira (A23; A30).

Esta estratégia, que focará principalmente nos negócios Atacadão e Carrefour Market, rede de supermercados de menor porte, visa investir em inovação para oferecer serviços omnichannel que facilitem a vida dos consumidores, buscando oferecer serviços ligados à alimentação saudável, bem estar e praticidade (A23).

O Grupo Pão de Açúcar é visto como líder em vendas on-line, juntamente com as redes Sonda, Zona Sul Supermercados e Mambo, e foco de investimentos em plataformas digitais, tais como aplicativos móveis e site de receitas (A22; A24; A25).

Até 2018, cerca de 40% dos clientes fidelizados já utilizavam os aplicativos de fidelidade “Cliente Mais” e “Clube Extra”, estes somam 6,5 milhões de downloads. Os clientes que utilizam o “Meu Desconto” têm ticket médio duas vezes maior que os demais (A24).

Sob sua estratégia de criar um grande marketplace de varejo alimentar no país e integrar o varejo como um todo, o Grupo Pão de Açúcar também adquiriu o James Delivery, aplicativo que reúne diversas funcionalidades em um único ambiente virtual, com encomenda e entrega de produtos de restaurantes, drogarias e supermercados. Semelhante à estratégia do Carrefour, o Grupo Pão de Açúcar, adquiriu o controle do site Cheftime, serviço on-line de assinatura e venda de receitas (A22).

O Grupo Pão de Açúcar atingiu vendas líquidas de R\$ 14 bilhões no quarto trimestre de 2018, alta de 12% sobre o mesmo período do ano anterior, impulsionada principalmente pelo canal atacarejo, com a bandeira Assaí. O bom desempenho da empresa é reflexo de sua estratégia multicanal, multiformato e multiregião e as iniciativas de transformação digital e omnichannel (A33; A24).

A empresa Perfetti Van Melle, proprietária das marcas Mentos, Fruittella e Chupa Chups, ampliou sua distribuição para o varejo, principalmente minimercados, mercearias,

bares e restaurantes, com o argumento de que o consumidor é multicanal e para estimular o consumo é fundamental possuir uma ampla distribuição (A19).

Algumas indústrias também estão adotando estratégias multicanais, mas existe a preocupação do conflito entre os outros canais, principalmente em relação ao varejo, além do elevado custo de distribuição. Estas empresas estão buscando aproximação com o consumidor final e fortalecimento da marca, o que pode ser percebido em iniciativas da Nestlé com clube de assinatura do Nescafé Dolce Gusto, que mantém preço em linha com o praticado no varejo e cobra frete em compras de baixo valor; JBS com lojas da Swift, vendendo carnes exclusivas; Danone com site para vender a linha de nutrição especializada com produtos que podem custar até R\$ 1,2 mil; e P&G com venda direta das lâminas para barbear Gillete (A20).

A PepsiCo também está buscando inovar e aproximar a marca Pepsi dos consumidores, para tanto, criou a Kola House, restaurante especializado em oferecer experiências gastronômicas, com curadoria de um chef renomado, e ações culturais como arte, música, moda e lifestyle (A15).

A Mondelez vem realizando parcerias com empresas especializadas em varejo online para vender diretamente ao consumidor. Em parceria com a ChannelSight, uma companhia irlandesa de soluções de compra em multicanais, serão colocados botões “compre” em páginas da Mondelez, redes sociais e outras plataformas digitais, e o consumidor será direcionado para o site da varejista mais próxima, para a compra de Oreos e chicletes Trident (A13). A Mondelez, também em parceria com o varejista Magazine Luiza, passa a ofertar seus produtos diretamente ao consumidor final via marketplace. Os produtos ovos Lacta e caixas de Bis Oreo são ofertados por meio do site do varejista Magazine Luiza, porém o controle das operações é realizado pela fabricante Mondelez (A21).

Há exemplos também de empresas que estão tomando o caminho contrário das demais, a Beth Bakery parte do canal online para atuação também por meio de abertura de loja física. A Beth Bakery, especializada na venda de pães, iniciou suas atividades como um clube de assinatura online, no qual é possível selecionar a quantidade e o tipo de pães que serão recebidos todas as semanas. Com o aumento da demanda, houve a necessidade de ampliação da fábrica e percebeu-se a oportunidade de abertura da loja de fábrica, mas com horário reduzido (A18).

A tabela 3 apresenta as empresas citadas nos artigos, a quantidade de artigos em que a empresa é citada e o tipo de atividade.

Tabela 3. Empresas atuantes em multicanais de distribuição.

Empresa atuante em multicanais	Artigos	Atividade		
		Varejista	Fabricante	Serviços de alimentação
Grupo Pão de Açúcar	18	x		
Carrefour	9	x		
Amazon	7	x		
Walmart	4	x		
Mondelez	2		x	
Tesco	2	x		
Beth Bakery	1		x	
Bob's	1			x
Danone	1		x	
JBS	1		x	
Kroger	1	x		

Mambo	1	x		
McDonald's	1			x
Mooyah Burguer	1			x
Nestlé	1		x	
P&G	1		x	
PepsiCo	1		x	
Perfetti Van Melle	1		x	
Sonda	1	x		
Target	1	x		
Walgreens	1	x		
Zona Sul Supermercados	1	x		

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observou-se que as empresas do varejo tem uma maior tendência a utilização de multicanais de distribuição, todavia, já existem ações por parte das empresas fabricantes para chegar até o consumidor final, a fim de ter mais informações sobre os hábitos de consumo e fortalecimento da marca.

4.2. Canais utilizados

Entre os canais utilizados identificados por meio dos artigos analisados temos: lojas físicas, tais como minimercados, supermercados, hipermercados, atacarejos, lojas de vizinhança, restaurantes e lojas de fábrica / especializadas; e plataformas digitais, como marketplace, site de receitas, site próprio, clube de assinaturas, aplicativos móveis e aplicativos de entrega, como o Rappi, James Delivery e o iFood.

A tabela 4 apresenta o número de vezes que cada canal foi citado nos artigos, em função do ano de publicação da reportagem.

Tabela 4. Canais de distribuição utilizados.

Canal	Ano										Total	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
Físico	Atacarejo		1	1			2	2		5	1	12
	Hipermercados	1	1				2	1		3	1	9
	Supermercados		1				1	1		3		6
	Minimercados		1						1			2
	Loja de vizinhança						2		1	2		5
	Loja de fábrica / espec.				1	1		1	1			4
	Restaurantes							1	1			2
Digital	Online*	1				1	3		1	1	1	8
	Site próprio		1			1	2	1	2			7
	Marketplace							1	1	1		3
	Site de receitas									3		3
	Clube de assinatura							1	1			2
	Aplicativos móveis					1	1			1		3
Aplicativos de entrega									2		2	

Fonte: Elaborada pelos autores.

*Foi considerado como canal "online" artigos que trouxessem informações de empresas que estão iniciando operações de venda pela internet, mas não especificava o canal utilizado.

O atacarejo foi citado em artigos que traziam as empresas varejistas Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart. Apesar do bom desempenho deste canal nos últimos anos, as empresas vêm investindo também em canais digitais, como "online", site de receitas, site próprio, aplicativos móveis e de entrega. Observou-se que empresas varejistas buscam aumentar a abrangência do mercado e chegar cada vez mais próximo do consumidor, e

por isso, vêm investindo e diversificando cada vez mais seus canais de distribuição. Essa estratégia contribui para o aumento da satisfação e fidelização do cliente, pois este pode escolher o canal mais adequado às suas necessidades, como visto nos estudos de Wallace, Giese e Johnson (2004) e Verhoef, Kannan e Inman (2015).

Notou-se também o esforço do varejo na integração dos canais digitais e físicos, buscando proporcionar maior experiência de compra para o cliente, a fim de conectá-los com a marca da empresa e fidelizá-los. Segundo Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010), coordenar e integrar os diversos canais utilizados pela empresa é um desafio, porém, como visto por Priporas, Stylos e Fotiadis (2017), as empresas têm atualmente tecnologias que podem auxiliá-las nesse gerenciamento, e assim atrair consumidores, melhorar as experiências de compra destes e permanecerem competitivas.

Empresas fabricantes ampliaram suas operações para canais digitais, como marketplace, site próprio e clube de assinatura; e lojas físicas, como restaurantes e lojas de fábrica e especializadas, visando o contato direto com o consumidor. Por meio destes canais, estas empresas entregam produtos diferenciados, de valor agregado e muitas vezes não ofertados pelo varejo, buscando assim, se aproximar do consumidor sem criar conflito com outros canais.

Entre as empresas fabricantes, percebeu-se a necessidade de estarem mais próximas do cliente, por meio de vendas diretas, não somente para fortalecerem a marca, mas para obterem informações sobre seus hábitos de consumo e necessidades. Esta ação pode trazer ganhos de competitividade para essas empresas, como exposto por Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), pois quando as organizações conhecem o comportamento do consumidor, elas podem criar e adequar suas estratégias para irem além do aumento da satisfação dos clientes, buscando conectá-los com a marca, pois o amor à marca é o que tornará os clientes mais fiéis e garantirá a sustentabilidade do negócio.

4.3. Tendência de crescimento de vendas online

Notou-se uma grande tendência das empresas por plataformas de vendas online, o que pode ser explicado pela grande influência dos avanços tecnológicos, como também percebido por Botelho e Guissoni (2016), Almeida, Melo Costa e Vecchia Costa (2017) e Verhoef, Kannan e Inman (2015).

Este movimento para o comércio online vem sendo executado por empresas fabricantes, varejistas e de serviços de alimentação. São exemplos de empresas com atuação em canais digitais: Amazon, com diversos canais digitais; Grupo Pão de Açúcar, Walgreens, Walmart e Carrefour, com site de compras e aplicativos móveis; Grupo Pão de Açúcar e Carrefour, com site de receitas; Nescafé, P&G e Bath Bakery, com clube de assinatura; Danone, com site para vender a linha de nutrição especializada; Mondelez, com vendas via marketplace; e McDonald's e Bob's, com venda por aplicativos de entrega.

Observou-se nas publicações analisadas o grande potencial do comércio eletrônico. Os canais digitais apresentaram bom desempenho financeiro, taxa de crescimento maior quando comparados com outros canais das empresas, aumento do número de compradores e ainda existem expectativas de crescimento (A12; A16; A24; A30).

Entretanto, alguns artigos analisados passam uma visão contrária ao exposto anteriormente. Segundo dados da pesquisa sobre hábitos de consumo, realizada pela

Associação Paulista de Supermercados (Apas) e pelo Ibope Inteligência, 2% dos consumidores brasileiros fazem suas compras por canais virtuais, e a porcentagem não evoluiu muito desde 2014 (A17). O estudo Tetra Pak Index apontou que vendas de alimentos e bebidas pela internet vão crescer menos no Brasil do que no resto do mundo entre 2017 e 2022. Este estudo expõe que o país ainda é resistente à compra on-line de alimentos e bebidas, concentrando-se em canais como supermercados, hipermercados e lojas de conveniência, apesar de o Brasil ter uma das dez maiores operações de comércio eletrônico do mundo, a qual movimenta US\$ 21 bilhões por ano (A25).

Todavia, segundo Chen e Li (2015), estar presente em plataformas digitais ainda pode ser vantajoso pelo fato de possibilitar a coleta de opiniões pessoais, experiências e comentários dos clientes, mudar percepções e comportamentos dos usuários, permitindo assim, que as organizações melhorem as experiências dos clientes, em vez de manter preços competitivos ou funções e recursos superiores do produto.

4.4. Vantagens e desafios

Para as organizações, a vantagem de atuar em múltiplos canais está em obter maior contato com o cliente, fortalecendo suas marcas, tendo acesso a informações de consumo e hábitos de compra, tornar os clientes mais fiéis e ampliar o alcance do mercado.

Por exemplo, o Carrefour com a compra dos portais da empresa e-Mídia terá acesso a uma grande quantidade de dados sobre hábitos do consumidor no meio digital. Com quatro milhões de usuários por mês e com a ajuda de inteligência artificial, será possível identificar tendências e hábitos de consumo, além de possibilitar o avanço de maneira rápida e assertiva na oferta de serviços com tecnologia e eficiência (A30).

De forma semelhante, o Grupo Pão de Açúcar, a partir da análise dos dados dos aplicativos Pão de Açúcar Mais e Clube Extra, que atualmente contam com 15 milhões de associados, consegue fazer ofertas mais personalizadas, melhorando a experiência de compra do cliente (A27).

Tecnologias como PayPal e PagSeguro ajudaram no avanço das vendas online, como exposto em uma das publicações, sendo responsáveis por facilitar as operações de pagamento no comércio eletrônico, integrando a complexa estrutura por trás do processamento das transações. Estas empresas são o elo entre os consumidores e as lojas virtuais, garantindo a segurança de compradores e vendedores (A7).

A estratégia multicanal é adotada diante da crescente competição de concorrentes online e da mudança de hábitos dos consumidores, e para potencializar as oportunidades de negócio é fundamental que as empresas tenham os diversos canais coordenados, integrados e com estratégias bem delineadas a fim de evitar possíveis conflitos (A20; A27; A32; A28). Uma das publicações ainda alerta para a necessidade de avaliar a adoção desse tipo de estratégia, pois se não for bem coordenada pode trazer riscos para a empresa, como o conflito entre os canais existentes (A5).

Algumas publicações trazem que, para o Grupo Pão de Açúcar a estratégia multicanal também é uma maneira de diminuir o impacto do mau desempenho ou falhas temporárias de outros canais (A26; A31).

Há ainda a possibilidade de melhora no relacionamento cliente-empresa, pois com múltiplos canais a empresa pode oferecer uma maior experiência de compra aos clientes

(A2; A27; A32). Alguns artigos também apontam o aumento das vendas por conta da criação de uma nova forma de contato com o consumidor (A6; A20). Entretanto, em se tratando de alimentos, a venda pela internet ainda é incipiente (A30).

Para a rede Walmart, atuar em múltiplos canais torna-se um desafio por conta de sua estratégia de preços baixos, pois atuar em multicanais exige aumento inicial de custos, o que impede reduções muito fortes em preço se a empresa não quiser perder lucro no meio desse processo (A17).

A gestora da Beth Bakery expôs que um dos grandes desafios percebidos é o planejamento da demanda na loja física. Em relação às vendas realizadas pela internet, a empresária diz que sabe exatamente quanto precisa produzir e se pode produzir, já para as vendas da loja física existe uma previsão, todavia nem sempre essa demanda é suprida pela empresa e, muitas vezes, os produtos acabam (A18).

Tabela 5. Classificação das vantagens e desafios da utilização da estratégia multicanal de acordo com a inovação que pode ser gerada.

	Mudanças geradas	Inovação	
		Marketing	Organizacional
Vantagens	Acesso a informações de consumo e hábitos de compra		x
	Aproximação do cliente com a marca	x	
	Implementação de tecnologias de gestão para integração dos canais		x
	Criação de novos níveis de relacionamento ao proporcionar experiência de compra ao cliente	x	
	Diminuir o impacto do mau desempenho ou falhas temporárias de outros canais	x	
	Aumento das vendas por conta da criação de uma nova forma de contato com o consumidor	x	
Desafios	Avaliação das estratégias de canais para melhor coordenação, integração e para evitar possíveis conflitos	x	x
	Estratégia de redução de custos		x
	Planejamento da demanda de vendas em cada canal		x

Fonte: Elaborada pelos autores.

A tabela 5 traz uma classificação realizada pelos autores (a partir de OCDE (2005), Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e Kahn (2018) e o levantamento bibliográfico desenvolvido) sobre as vantagens e desafios da utilização da estratégia multicanal de acordo com a inovação organizacional ou de marketing que pode ser gerada.

5. Considerações finais

Cada vez mais informados e exigentes, os consumidores buscam novas formas de interagir com as empresas. Para atender a essa necessidade dos clientes, entregar valor e ser mais competitiva, as organizações precisam inovar. A estratégia multicanal é um meio pelo qual as empresas buscam esse objetivo. São estratégias complexas e que exigem mudanças nos modelos mentais das empresas e em sua estrutura de gestão. Contudo, se bem gerenciadas, permite a empresa estar próximo a seus clientes, ampliar mercado, ter acesso a conhecimento e reduzir custos.

Este trabalho teve como objetivo analisar os aspectos inovadores da adoção da estratégia multicanal para as empresas. Assim, verificou-se que as principais mudanças ocorridas nas organizações ao adotarem estratégias multicanais estão relacionadas à inovação de marketing e organizacional. As inovações de marketing estão ligadas ao fortalecimento

da marca e criação de novos níveis de relacionamento com o cliente, obtenção de melhores resultados dos canais, ampliação de mercado e vendas. Quanto às inovações organizacionais, podemos citar o acesso a informações de consumo e hábitos de compra, a implementação de tecnologias de gestão para integração dos canais, ganho de maturidade de gerenciamento, estratégias de coordenação e integração dos diversos canais, das estratégias de redução custos e planejamento da demanda de vendas em cada canal.

Observou-se que as empresas varejistas são as que mais atuam em múltiplos canais de distribuição, porém existem iniciativas de empresas fabricantes para estar mais próximo do consumidor. Existe uma tendência na adoção de plataformas de vendas online pelas organizações, tais como marketplace, site próprio e aplicativos para smartphone.

A contribuição deste trabalho dá-se pelo entendimento dos aspectos inovadores que a estratégia multicanal carrega em si, reforçando a área de estudos de competitividade e estratégia organizacional. Entretanto, estudos mais aprofundados quanto aos resultados obtidos pelas empresas faz-se necessário.

6. Referências

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Relatório Anual 2018**. 2019. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2019422RelatorioAnual2018.pdf>>. Data de acesso: 24 jul 2019.

ALMEIDA, D. M. de; MELO COSTA, D. de; VECCHIA COSTA, D. Estratégias de marketing para o novo consumidor omnichannel: um estudo em dois grupos varejistas. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.9, n.3, mai/ago, 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/viewFile/2241/2043>>. Data de acesso: 15 jul 2018.

ARAÚJO, J. B. de; ZILBER, S. N. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.20, n.1, p.147-161, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100011>. Data de acesso: 29 jul 2018.

AZUNGAH, T. Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. **Qualitative Research Journal**, v. 18, n. 4, p. 383-400, 2018. Disponível em: <[https://www-emeraldinsight-com.ez87.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/QRJ-D-18-00035](https://www.emeraldinsight-com.ez87.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/QRJ-D-18-00035)>. Data de acesso: 09 mar. 2019.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.27, p.170–178, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>>. Data de acesso: 27 out 2018.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L. Varejo: Competitividade e Inovação. **Revista de Administração de Empresas**, vol.56, n.6, p.596-599, nov./dez., 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902016000600596&script=sci_arttext&tlng=pt>. Data de acesso: 24 jul 2018.

BOCCONCELLI, R.; CIOPPI, M.; FORTEZZA, F.; FRANCONI, B.; PAGANO, A.; SAVELLI, E.; SPLENDIANI, S. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v.20, n.2, p.227–254, abril, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijmr.12128>>. Data de acesso: 15 fev 2019.

BREUGELMANS, E.; CAMPO, K. Cross-Channel Effects of Price Promotions: An Empirical Analysis of the Multi-Channel Grocery Retail Sector. **Journal of Retailing**, v.92, n.3, p.333–351, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.02.003>>. Data de acesso: 27 out 2018.

CASALI, G. L.; PERANO, M.; PRESENZA, A.; ABBATE, T. Does innovation propensity influence wineries' distribution channel decisions?. **International Journal of Wine Business Research**, v.30, n.4, p.446-462, 2018. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJWBR-06-2017-0037>>. Data de acesso: 15 fev 2019.

CHEN, S. C.; LIN, C. P. The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical . **Technological Forecasting and Social Change**, v.96, p. 40-50, jul., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162514003746>>. Data de acesso: 15 fev 2019.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. Marketing channels. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v.35, n.9, p.1265–1285, 2014. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840614539312>>. Data de acesso: 15 jul 2018.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. **Management and Organization Review**, v.8, n.2, p.423-454, jul., 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>>. Data de acesso: 15 jul 2018.

DISTANONT, A.; KHONGMALAI, O. The role of innovation in creating a competitive advantage. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, In Press, ago., 2018. . Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2452315118300080>>. Data de acesso: 09 mar. 2019.

DU, K. The impact of multi-channel and multi-product strategies on firms' risk-return performance. **Decision Support Systems**, v. 109, p. 27-38, mar., 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.009>>. Data de acesso: 27 out 2018.

GUPTA, S.; MALHOTRA, N. K.; CZINKOTA, M.; FOROUDI, P. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5671-5681, dez., 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302776?via%3Dihub>>. Data de acesso: 12 mar 2018.

HULLAND, J.; WADE, M. R.; ANTIA, K. D. The Impact of Capabilities and Prior Investments on Online Channel Commitment and Performance. **Journal of Management Information**

Systems, v.23, n.4, p.109–142, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230406>>. Data de acesso: 27 out 2018.

HSU, C. L.; CHEN, M. C. How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. **Computers in Human Behavior**, v.88, p.121-133, nov., 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563218303200>>. Data de acesso: 15 fev 2019.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009**: despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv45130.pdf>>. Data de acesso: 24 jul 2019.

IBGE. **Pesquisa de Inovação**: 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/PUBLICACAO/PUBLICA%C3%87%C3%83O%20PINTEC%202014.pdf>>. Data de acesso: 28 abr 2018.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de serviços - PAS**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=o-que-e>>. Data de acesso: 24 jul 2019.

KAHN, K. B. Understanding innovation. **Business Horizons**, v.61, n.3, p.453-460, maio-jun., 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318300119?via%3Dihub>>. Data de acesso: 28 abr 2018.

KANG, J.; BRASHEAR-ALEJANDRO, T.; ASARE, A. K.; CHEN, S. The effects of value appropriation strategies in channels on intangible firm value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.33, n.2, p.208-219, 2018. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JBIM-10-2016-0234>>. Data de acesso: 15 fev 2019.

LOPES, A. P. V. B. V.; CARVALHO, M. M. de. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 9, n.1, p.203-217, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100014>>. Data de acesso: 08 jun. 2018.

NESLIN, S. A.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M. L.; THOMAS, J. S.; VERHOEF, P. C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v.9, n.2, p.95–112, nov., 2006. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094670506293559>>. Data de acesso: 01 ago 2018.

OCDE. **Manual Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 2005. Traduzido por: FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. 3ª ed. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>>. Data de acesso: 28 abr 2018.

OCDE. **Oslo Manual 2018**: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4ª Ed. Paris: Eurostat, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>>. Data de acesso: 12 mar. 2019.

PRIPORAS, C. V.; STYLOS, N.; FOTIADIS, A. K. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. **Computers in Human Behavior**, v.77, p.374-381, 2017. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563217300729>>. Data de acesso: 12 out 2018.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

SHANKAR, V.; JEFFREY INMAN, J.; MANTRALA, M.; KELLEY D, E.; RIZLEY, R. Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. **Journal of Retailing**, v.87, n.1, p.S29-S42, jul., 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435911000364>>. Data de acesso: 28 abr 2018.

SILVA, V-L dos S. SOUZA, R. de C.; SILVA, A. A. P. da; SAES, M. S. M. Strategy management of multi-channel distribution: a study in the Brazilian food industry. **Production**, São Paulo, v.26, n.1, p.115-128, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015005039112&script=sci_arttext>. Data de acesso: 17 mar 2018.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v.91, n.2, p.174-181, jun., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>>. Data de acesso: 15 fev 2019.

WAGNER, G.; SCHRAMM-KLEIN, H.; STEINMANN, S. Online retailing across e-channels and e-channel touchpoints: Empirical studies of consumer behavior in the multichannel e-commerce environment. **Journal of Business Research**, In Press, nov., 2018. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318305290>>. Data de acesso: 09 mar. 2019.

WALLACE, D. W.; GIESE, J. L.; JOHNSON, J. L. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. **Journal of Retailing**, v.80, p.249-263, 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435904000582>>. Data de acesso: 01 ago 2018.

YAN, R.; GUO, P.; WANG, J.; AMROUCHE, N. Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.18, n.1, p.19-26, jan., 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698910000846>>. Data de acesso: 21 abr 2018.

ZHANG, J.; FARRIS, P. W.; IRVIN, J. W.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T. J.; WEITZ, B. A. Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v.24, n.2, p.168-180, maio, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000137>>. Data de acesso: 01 ago 2018.