

ESTRATÉGIAS DE MARKETING MULTICANAL: ESTUDO NO VAREJO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

RESUMO

No Brasil, o setor de varejo tem participação econômico-social relevante e utiliza estratégias de marketing multicanal no processo de vendas/atendimento aos clientes. O presente estudo analisou as estratégias de marketing multicanal utilizadas por varejistas de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC. Trata-se de pesquisa quantitativa, descritiva, na forma de levantamento de campo, de corte transversal e com aplicação de questionário auto administrado em 90 varejistas. Os resultados indicam que a prática de marketing multicanal é recente na região e que os canais *on-line* são os mais utilizados. As estratégias de multicanal mais utilizadas são: gestão da satisfação/reclamação de clientes, visual *merchandising*, portfólio de produtos/marcas competitivo, gestão do relacionamento com clientes e monitoramento da Internet/redes sociais. O estudo apontou, também, que há diferença estatística significativa na prática de promoção de vendas, alianças/parcerias com outras empresas e nas estratégias de integração de produtos e preços em função do porte da empresa. O estudo possibilitou ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema e identificar a prática de estratégias de multicanal de varejistas da região Grande Florianópolis/SC.

Palavras-chave: Varejo multicanal. Estratégias de multicanal. Integração de canais. Desempenho do varejo multicanal.

1. INTRODUÇÃO

Em nível mundial, o setor de varejo tem enfrentado dificuldades e transformações. Lan (2010) apontou que a concorrência entre os varejistas se intensificou e que há necessidade de novas estratégias de marketing. O aumento da concorrência no setor pode ser resultado de pressões como: advento da Internet (MATTAR, 2011; ZHANG et al., 2010), entrada de competidores internacionais (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008) e mudanças no perfil dos consumidores (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013). Em decorrência desse ambiente competitivo, houve maior diversificação nos formatos de varejo e a intensificação do uso de estratégias de marketing multicanal (MIOTTO; PARENTE, 2015).

O marketing multicanal envolve a utilização de diferentes canais e meios de contato com clientes, com propósito de promoção, venda, distribuição e/ou comunicação (ZHANG ET AL., 2010). O termo *omnichannel* tem sido utilizado para designar o uso integrado dos diferentes canais de vendas/distribuição disponibilizados (AUBREY; JUDGE, 2012; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O estudo de Cao e Li (2015) revelou que a integração de canais contribui para o crescimento de vendas. Sabe-se, também, que estratégias de multicanal podem proporcionar benefícios como: ampliação da base de clientes e aumento no volume de vendas (KOZLENKOVA et al., 2015); aumento na lucratividade (VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007); aumento na penetração de mercado (COUGHLAN et al., 2012; KOZLENKOVA et al., 2015); melhorias nos serviços ao cliente (DIAS, 2014). O marketing multicanal pode, ainda, contribuir para a diferenciação e vantagem competitiva do varejista (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; HERHAUSEN et al., 2015).

Estratégias de multicanal trazem, no entanto, desafios para os varejistas, incluindo necessidade de integração de dados, conhecimento do comportamento dos clientes, novas métricas de avaliação do desempenho e alocação de recursos na gestão de diferentes canais (ZHANG et al., 2010). Pode haver, também, dificuldades decorrentes do acesso à Internet banda larga, na integração dos canais e na implantação das estratégias de multicanal (ZHANG et al.,

2010). No Brasil, esses desafios podem ser maiores, devido à elevada fragmentação e informalidade do setor de varejo.

O setor de varejo tem papel econômico-social importante no pa. Conforme o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC, 2016), o comércio varejista representa 13% do PIB nacional e responde por 43% do comércio geral. A região Sul é a segunda maior em quantidade de estabelecimentos (22%) e em receita bruta (19,7%). Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (FECOMÉRCIO-SC, 2016), o comércio de bens, serviços e turismo representa 62,4% do PIB do Estado de Santa Catarina e gera 1,4 milhão de empregos. A região Grande Florianópolis possui mais de 27 mil empresas de comércio e tem atividade comercial forte, diversificada e lojas das principais redes varejistas do estado. Acredita-se que há pouco conhecimento sobre a prática de multicanal dos varejistas que atuam na região, há falta recursos para implementação de novos canais e deficiências na prática de multicanal das organizações (FECOMÉRCIO-SC, 2016).

Consulta nas bases de dados Scielo, Ebsco, Scopus, Web of Science, Science Direct, Google Acadêmico e Spell, utilizando os descritores *marketing multichannel* e *cross-channel*, no período 2005 a 2015, identificou que os estudos tratam predominantemente de: canais de comunicação, mídia social, *Customer Relationship Management*, *branding*, serviços, comportamento de compra, lealdade do consumidor, canibalização de canais, migração de canal e uso de canais específicos (ex: *franchising* ou *e-commerce*). Watson IV et al. (2015) apontaram que, na última década, as publicações sobre marketing multicanal cresceram mais de 150% e que as bases teóricas dos estudos são, principalmente, conceitos econômicos e comportamentais. Verhoef, Kannan e Inman (2015) revelaram que, em nível internacional, os estudos sobre varejo multicanal estão focados em tópicos como: impacto de diferentes canais no desempenho organizacional, comportamento de compra e *mix* de marketing do varejo. Neslin e Shankar (2009) afirmaram que é preciso investigar melhor como o marketing multicanal tem sido utilizado. E Verhoef, Kannan e Inman (2015) apontaram a necessidade de analisar os efeitos da integração de canais sobre o desempenho da organização.

Diante desse contexto, decidiu-se realizar o presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **quais as estratégias de marketing multicanal utilizadas por varejistas de bens de consumo?** Assim, objetivo geral do estudo é analisar as estratégias de marketing multicanal utilizadas por varejistas de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC. Especificamente, o estudo busca: identificar as estratégias de multicanal utilizadas pelos varejistas; identificar as estratégias de integração de canais utilizadas; levantar o desempenho competitivo dos varejistas multicanal. Este estudo está vinculado à teoria de marketing e de varejo multicanal, e aborda aspectos da prática de estratégias de canais de vendas/distribuição dos varejistas, não incluindo o estudo de outros aspectos da prática de canais de comunicação e mídias.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MARKETING MULTICANAL

Conforme Kotler e Keller (2012), canal de marketing compreende um conjunto de organizações interdependentes envolvidas na disponibilização de bens/serviços para o usuário final, podendo haver diversos tipos de canais de vendas/atendimento ao cliente. Alguns autores classificam, por exemplo, os canais em: canais de loja (físico) e canais sem loja (DHOLAKIA; ZHAO; DHOLAKIA, 2005; KIM; LEE, 2008; PARENTE; BARKI, 2014; ZHANG et al., 2010). Para Dholakia, Zhao e Dholakia (2005), o canal de loja compreende um ponto físico, com horários de compras limitados e que permite aos clientes contato com as mercadorias e

interação pessoal com funcionários. No canal de loja, o consumidor pode experimentar os produtos, usar seus diversos sentidos humanos na avaliação e ter acesso ao atendimento presencial e à experiência social de consumo (KIM; LEE, 2008; ZHANG et al., 2010).

Já o canal sem loja compreende o uso de canais não baseados em loja física (tradicional). Conforme Kaufman-Scarborough e Lindquist (2002), os canais sem loja são aqueles que possibilitam navegar ou comprar em ambientes pela Internet, televisão, catálogo impresso e telefone. Parente e Barki (2014) apresentam como exemplos de varejo sem loja: marketing direto, venda pessoal direta, venda por máquina automática e varejo virtual. Tais canais proporcionam a conveniência de comprar mercadorias quando se desejar, de forma fisicamente segura, com reduzido tempo e custo de deslocamento, e amplo sortimento de mercadorias. Para o lojista, esses canais possibilitam o acesso a novos mercados e expansão sem o custo da construção de lojas físicas (ZHANG et al., 2010).

Em decorrência do avanço da tecnológica/Internet, e do ambiente competitivo, uma das estratégias utilizadas no varejo é o marketing multicanal (BRUCE et al., 2009). Nos últimos anos, a prática do marketing multicanal tem crescido consideravelmente e inclui o uso de canais como loja física, loja virtual, catálogo impresso, força de vendas externa, representante de vendas, *call center* e outros canais de vendas/atendimento (NESLIN; SHANKAR, 2009). Parente e Barki (2014) ressaltaram que o varejo multicanal é mais do que ter loja física e loja *on-line*, e requer a prática de oferecer aos clientes diferentes canais de vendas/atendimento, tanto *off-line* como *on-line*. Esses autores propuseram um modelo de classificação de canais em quatro categorias: canais *mobile* (*smartphones, tablets*), canais de multimídia não *mobile* (televisão, rádio, computador), canais *off-lines* (catálogos, lojas físicas, venda porta a porta) e canais alternativos (ex: gôndolas virtuais no metrô, pôsteres com *q code reader*).

Estudos revelaram que clientes multicanais são mais rentáveis e gastam mais do que clientes de canal único (DIAS, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007). Por exemplo, a pesquisa do International Data Corporation, denominada IDC Retail Insights, identificou que o consumidor multicanal gasta cerca de 15% a 30% mais do que o consumidor de canal único (DIAS, 2014). O estudo de Neslin e Shankar (2009) afirma que a prática de multicanal está associada ao volume de vendas e à fidelidade do cliente, e que os varejistas multicanais são mais lucrativos. Sabe-se, também, que o varejo multicanal pode aumentar a satisfação e lealdade do cliente, e elevar a participação no volume de compra dos clientes (VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013; ZHANG et al., 2010). O marketing multicanal possibilita, ainda, oferecer bens/serviços diferenciados, competir em mercados amplos, e melhorar o desempenho competitivo da empresa (MÜLLER-LANKENAU; WEHMEYER; KLEIN, 2006; WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009).

O marketing multicanal possibilita, ainda, oferecer aos clientes maior portfólio de produtos (ANSARI; MELA; NESLIN, 2008; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; VANHEEMS; KELLY, 2009), ampliar as possibilidades de relacionamento (ANSARI; MELA; NESLIN, 2008; VANHEEMS; KELLY, 2009), migração de clientes entre canais (ANSARI; MELA; NESLIN, 2008) e a lucratividade da empresa (VANHEEMS; KELLY, 2009). Zhang et al. (2010) identificaram que informações coletadas nas transações pela Internet contribuem para eficácia das atividades de marketing. Já Neslin e Shankar (2009) afirmaram que a venda por multicanal possibilita economia de escala (mais canais geram mais oportunidades e menor custo de comercialização); economia de escopo (custos e recursos podem ser compartilhados entre os diferentes canais); otimização de recursos pela integração (programas de marketing coordenados, comunicação integrada e proposição de valor unificada).

A pesquisa de Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) revelou que o *website* tende a reforçar a credibilidade e experiência da empresa e dos vendedores lojistas, e que o relacionamento entre

vendedor lojista e cliente é, também, beneficiado, se houver integração. Já Cao (2014) revelou que a loja *on-line* ajuda no desenvolvimento de novos produtos/serviços, pois facilita o lançamento, a coleta de dados sobre clientes e a avaliação do desempenho do produto no mercado. A loja física pode servir como *showroom*, pois é ponto de apresentação da coleção e possibilita melhorias nos serviços ao consumidor. O estudo de Jones e Livingstone (2015) apontou que aspectos como localização da loja, tamanho da loja e portfólio de produtos afetam o desempenho do varejista *on-line*. Por exemplo, no caso da loja inglesa Debenhams, a loja física serve como *showroom* de produtos e contribuiu para elevar a penetração no mercado *on-line* em 30%.

A gestão do varejo multicanal é, no entanto, mais complexa do que canal único (VALOS, 2008). Pode requerer, por exemplo, maior estrutura/recursos de marketing, mais investimentos em capacidades/competências (ex: tecnologia, pessoal especializado), aprimoramentos no processo de logística (ROSENBLOOM, 2007; VALOS, 2008) e integração entre os diferentes canais, inclusive em nível de políticas de produtos e preços (BERRY et al., 2010). Neslin e Shankar (2009) alertaram que alguns varejistas estão adicionando novos canais de vendas simplesmente para seguir a concorrência, sem a adequada avaliação do impacto no desempenho da empresa.

Operar com vários canais de vendas requer, também, modificação frequente no *mix* de marketing do varejo, ampliação da oferta de serviços e melhorias na gestão de estoques e entrega de produtos (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015). Outro desafio é que o aumento na receita de vendas pode não significar melhoria na lucratividade do varejista (COUGHLAN et al., 2012) e há risco do multicanal reduzir as vendas de outros canais da empresa, se gerar apenas a migração de clientes entre os canais de vendas do varejista (HERHAUSEN et al., 2015). Assim, é preciso avaliar o impacto dos diferentes canais sobre o comportamento dos clientes e sobre o desempenho da organização. Também requer melhorias na entrega de produtos, serviços e informações aos clientes, e gerenciar potenciais conflitos causados pelos canais emergentes (VALOS et al., 2010).

2.3 ESTRATÉGIAS DE MULTICANAL

Segundo Coughlan et al. (2012), algumas decisões de estratégia na estruturação de canais de marketing são: entendimento da demanda e características dos clientes; definição de tipos de canais e quantidade de canais; distribuição da carga de trabalho pelos canais (tarefas, responsabilidades e custos); determinação do grau de integração dos canais; avaliação das fontes de poder e dependência dos canais; administração de conflitos de canais. Neslin e Shankar (2009) citam, ainda, a análise do comportamento dos clientes-alvo, o desenvolvimento de estratégias de produtos, preços, logística, implementação de canais e avaliação do desempenho dos canais.

O estudo de Morais et al. (2016) apresentou proposta de *framework* para gestão estratégica de multicanal no contexto do varejo, contendo quatro dimensões: análise da situação (diagnóstico do varejista, perfil/comportamento dos clientes e das estratégias dos concorrentes); seleção de estratégias (definições sobre canais de vendas/atendimento, estratégias de canais a serem utilizadas e nível de integração), operacionalização (implementação de canais, estratégias selecionadas e estratégias de integração) e avaliação dos resultados (verificação do desempenho dos canais de vendas/atendimentos e execução de ações corretivas). Bernstein, Song e Zheng (2008) recomendam a realização de alianças estratégicas com outras empresas ou varejistas, pois pode contribuir para elevar a produtividade, reduzir os investimentos na abertura de novos canais e os custos de transação com clientes. Quader e Quader (2008) recomendam, também, a realização de alianças estratégicas com empresas *dotcom*, pois isto

facilita a transição para o multicanal e reduz problemas com a falta de experiência *on-line*, manutenção do *website*.

Sobre a operação de multicanais, Jin, Park e Kim (2010) recomendam investir na reputação da marca, satisfação de clientes e em aspectos como *merchandising* no ponto de venda, promoção de vendas, comunicação de marketing e outros componentes da estratégia de marketing. O varejista multicanal pode, ainda, necessitar investir na qualificação de funcionários, na variedade de produtos/marcas, serviços de logística e no gerenciamento de reclamações/devolução de produtos. Outros exemplos de estratégias são monitoramento da Internet/redes sociais, realização de visitas/contatos periódicos com clientes e alinhamento de recompensas de canais/membros, incluindo contratos de manutenção de preços, investimento em publicidade cooperada, gerenciamento de conflitos e ações de viabilização da rentabilidade desejada (WALLACE; JOHNSON; UMESH, 2009).

Um dos componentes fundamentais na gestão de multicanal é a integração dos canais. Conforme Müller-Lankenau, Wehmeyer e Klein (2006), a integração de canais compreende a utilização dos diferentes canais de vendas/distribuição de forma integrada e complementar no processo de atendimento aos clientes. Zhang et al. (2010) definiu esta integração como estratégias que visam oferecer aos clientes serviços de vendas/atendimento alinhados, inclusive com opção de compra em um canal e de retirada/devolução de produtos em outro canal. Há integração de canais quando os clientes podem, por exemplo, navegar no *website* da loja, efetuar compra na loja virtual e retirar os produtos na loja física (GRIFFITHS; HOWARD, 2008; JIN; PARK; KIM, 2010; NESLIN; SHANKAR, 2009); quando existem ações de direcionando ou redirecionamento entre canais (NESLIN; SHANKAR, 2009); quando o varejista investe na apresentação alinhada do portfólio de produtos e comunicação interativa entre canais (GRIFFITHS; HOWARD, 2008); quando o varejista dispõe de sistemas de inventário integrado e ações de *merchandising* integradas (PARK; KIM, 2010).

Há vários pesquisadores que defendem a importância da integração de canais no contexto do varejo (BRUCE et al., 2009; CAO; LI, 2015; MELIS et al., 2015; VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013; XIA; ZHANG, 2010). Melis et al. (2015), por exemplo, afirmaram que para o varejo multicanal conquistar a lealdade de clientes digitais precisa ofertar a mesma variedade de produtos e políticas de atendimento nos canais *off-line* e *on-line*. Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) afirmaram que o marketing multicanal requer a integração da experiência de serviços ao cliente e a oferta da mesma qualidade de serviços nos diferentes canais. Já Bruce et al. (2009), Cao e Li (2015) e Xia e Zhang (2010) afirmaram que os consumidores multicanais preferem canais de vendas integrados e que a integração de canais possibilita aumentar a receita de vendas. Bruce et al. (2009) apontou, no entanto, que poucas empresas conseguem hoje dominar plenamente a integração de canais e que a maioria delas está ainda no estágio inicial da operação multicanal.

Há diversas estratégias de integração de canais aplicadas no varejo. Cao (2014) cita, por exemplo, a integração de sistemas de informação, a centralização de compras, a otimização da logística e o alinhamento das fontes de financiamento. Andreini e Pedeliento (2014) propuseram um modelo de integração com três componentes: canal independente (canais de vendas separados e, eventualmente, operados por meio de organizações independentes); canais integrados por banco de dados (varejista utiliza tecnologias digitais de integração e canais que compartilham o mesmo banco de dados); canais totalmente integrados (canais altamente unificados e alinhados). Assim, a integração de canais pode requerer investimentos em TI e alinhamento de processos, estrutura organizacional e recursos humanos do varejista. O estudo de Oh, Teo e Sambamurthy (2012) apontou que a TI desempenha papel facilitador (e viabilizador) da integração de canais, permitindo melhor alocação de recursos, gestão de

processo e avaliação do desempenho. O estudo de Yan, Wang e Zhou (2010) indicou que a integração de canais facilita, também, a coordenação de canais e reduz os conflitos internos, especialmente no caso de varejistas de loja física com *e-commerce*.

A determinação das estratégias de multicanal tende a requerer a análise de segmentação de mercado e do comportamento de migração dos clientes entre canais (KUSHWAHA; SHANKAR, 2013). Requer a identificação dos clientes mais rentáveis e analisar se é melhor desenvolver a fidelidade do cliente a determinado canal ou estimular a migração entre canais (VANHEEMS; KELLY, 2009). Já Pentina, Pelton e Hasty (2009) sugerem que os varejistas analisem dois fatores principais. Primeiro, os recursos organizacionais (ex: tamanho da empresa, idade, experiência de canal) que podem contribuir para alavancar a entrada em novos canais. Segundo, estabelecer objetivos/metapas para o marketing multicanal, seja em volume de vendas, participação de mercado, margem bruta e/ou custos operacionais.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo contém abordagem quantitativa e na forma de levantamento de campo (MALHOTRA, 2012). Aqui o levantamento de campo envolveu uma pesquisa descritiva, com instrumento de coleta estruturado (SAUNDERS; LEWIS; THOMHILL, 2009) e a coleta de dados sobre características da prática de multicanal e sobre o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. O estudo é, também, classificado como corte transversal.

A população do estudo foi estimada em 2.322 lojistas, definida a partir de listagens fornecidas pela Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina (FCDL/SC) na data-base abril/2016, e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (Fecomércio-SC) em dez/2015. Compreende os varejistas com atividade formal, que comercializam bens de consumo, localizados na região Grande Florianópolis e que operam em vendas por multicanal (com pelo menos dois canais). A amostra final compreendeu 90 varejistas que aceitaram voluntariamente participar do estudo. Assim, classifica-se como amostragem por conveniência (não probabilística). O nível de confiança é 95% e margem de erro 10,13%.

O método de coleta foi questionário auto administrado, disponibilizado na plataforma SurveyMonkey, acompanhado de carta-convite, com a chancela da FCDL-SC e Fecomércio-SC. A pesquisa contou também com a colaboração do SEBRAE/Florianópolis e da Associação Empresarial de Palhoça (ACIP). O e-mail convite foi enviado por essas entidades. Alguns questionários foram, também, aplicados pessoalmente e em cursos/eventos do SEBRAE/Florianópolis. A coleta de dados ocorreu em novembro/2016 a março/2017. O questionário contém perguntas em formato de escala Likert (5 pontos) sobre estratégias de multicanal utilizadas, elaboradas a partir dos estudos de Neslin e Shankar (2009) e Zhang et al. (2010); estratégias de integração de canais, baseadas nos trabalhos de Cao e Li (2015) e Kersmark e Staflund (2015); avaliação do desempenho competitivo dos varejistas, como proposta por Day e Wensley (1988) e Weltevreden e Boschma (2008). Foram, ainda, incluídas questões de qualificação e perfil dos respondentes. Participaram da validação de face do questionário os gestores da FCDL/SC e Fecomércio-SC, e o sócio-diretor de uma empresa de consultoria em varejo. O pré-teste foi realizado e possibilitou melhorias no questionário, incluindo na ordenação de perguntas e na troca de palavras/expressões com sentido variado.

Os dados coletados foram analisados conforme a escala de mensuração do questionário. Nas escalas nominal e ordinal, a análise ocorreu com auxílio das técnicas frequência absoluta, frequência relativa, moda e mediana; na escala intervalar, os dados foram, também, analisados pelas técnicas médias e desvio padrão. Como parte da análise dos dados, foi executado a conferência do preenchimento dos questionários e a eliminação de questionários considerados não válidos. Foi feita, também, a verificação da confiabilidade do questionário (consistência

interna) pela técnica Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951). Os resultados indicaram que o instrumento aplicado tem confiabilidade alta ($\alpha=0,841$), sendo $\alpha=0,740$ na dimensão estratégias de marketing multicanal, $\alpha= 0,904$ na dimensão integração de canais, e $\alpha=0,68$ na dimensão desempenho competitivo dos varejistas. Os testes t de Student e ANOVA *one-way* (MALHOTRA, 2012) foram, ainda, utilizados para verificar diferenças estatísticas na prática de marketing multicanal em função do porte da empresa (segundo os critérios de classificação do Sebrae (2017): micro-pequena <50 funcionários; média-grande ≥ 50 funcionários). Os dados foram analisados com auxílio dos *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da amostra

A amostra do estudo tem perfil diversificado. Há varejistas de diferentes ramos de atividade, porte, canais de vendas, tempo de uso do multicanal e percentual de investimento em marketing. Dos 90 varejistas pesquisados, há principalmente varejistas dos ramos: artigos de vestuários, calçados e acessórios (36% da amostra); casa, móveis e decorações (20%); materiais de construção (10%); artigos para esporte e lazer (7%); supermercados (7%); equipamentos e suprimentos de informática (7%); cosméticos, perfumaria e higiene pessoal (7%); eletrodomésticos e equipamentos de áudio/vídeo (7%); equipamentos de telefonia e comunicação (7%). Sobre os canais de vendas, há varejistas que utilizam redes sociais (82% da amostra), lojas de rua (76%), loja virtual (50%), e-mail (36%), telemarketing (24%), representantes de vendas (18%), loja em shopping (16%), outros varejistas *on-line*, incluindo Mercado Livre e OLX (13%), catálogos (11%) e blogs (10%). Os canais sem loja (principalmente redes sociais, loja virtual e e-mail) são os mais utilizados.

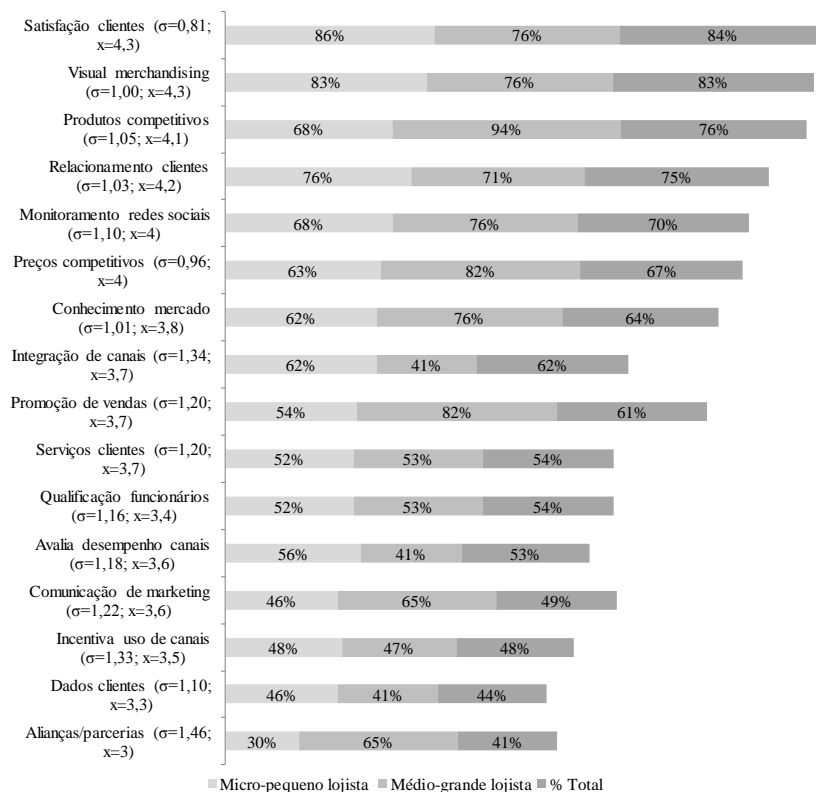
Quando ao porte da empresa, cerca de 60% dos varejistas pesquisados são microempresa (até 9 funcionários), 19% pequena empresa (10 a 49 funcionários), 14% grande empresa (+100 funcionários) e 7% empresa de médio porte (50 a 99 funcionários). Os varejistas de micro porte têm, em média, 4 funcionários; pequeno porte tem, em média, 19 funcionários; médio porte tem média de 67 funcionários. Já os varejistas de grande porte têm, em média, 1.276 funcionários. Sobre o tempo de uso do multicanal, cerca de 53% da amostra utilizam multicanal há até 3 anos; 15% há 10 ou mais anos. Os varejistas de micro-pequeno porte praticam multicanal há menos tempo. Em 2015, a média de investimento em marketing pelos varejistas pesquisados é 3,6% do faturamento, com mediana 2% e moda 1%. Cerca de 84% deles investiram até 5% do faturamento e 16% investiram entre 5,1 a 10% do faturamento. Os varejistas de pequeno-médio porte investiram percentualmente mais do que os varejistas de grande porte.

4.2 Resultados de estratégias de marketing multicanal

O **Gráfico 1** apresenta os resultados de estratégias de marketing multicanal (somatório do percentual das escalas 4 e 5), por porte/tamanho e total (n = 74 a 81). Os resultados indicam que a grande maioria dos varejistas pesquisados investe em: satisfação/reclamação de clientes (84%), visual *merchandising* (83%), *portfólio* de produtos/marcas competitivos (76%), relacionamento/lealdade com clientes (75%) e monitoramento da Internet/redes sociais (70%). As estratégias de multicanal menos utilizadas são: ações de comunicação de marketing (49%), incentivo ao uso de diferentes canais (48%), sistemas de dados/informações sobre clientes (44%) e aliança/parcerias com outras empresas/varejistas do mercado (41%). Assim, diferente do que foi apontado no estudo de Watson IV et al. (2015), que revelou crescimento da *network* em canais, menos da metade dos varejistas pesquisados fazem uso de alianças/parcerias com outras empresas/varejistas (41%) e apenas 44% deles faz uso de sistemas de dados/informação

sobre clientes. Acredita-se que a estratégia de aliança/parceria com outras empresas/varejistas pode ser mais utilizada pelos varejistas pesquisados da Grande Florianópolis (principalmente aqueles de micro-pequeno porte), pois esta pode representar diferencial competitivo (por ser, ainda, pouco utilizada na região) e contribuir para melhorar o desempenho de canais de vendas/atendimentos disponibilizados, como apontado por Jin, Park e Kim (2010).

Gráfico 1 - Estratégias de marketing multicanal (escalas 4 e 5), por porte e total



Fonte: Resultados da pesquisa (2017).

Com relação ao porte/tamanho, os resultados de percentagem (%) sugerem que há diferenças na prática de estratégias de multicanal dos varejistas pesquisados. A grande maioria dos varejistas de micro-pequeno porte investe em: satisfação/reclamação de clientes (86%), visual *merchandising* - vitrine, visual de loja e exposição de produtos (83%) e relacionamento/lealdade com clientes (76%). Enquanto que a grande maioria dos varejistas de médio-grande porte investe em: *portfólio* de produtos/marcas competitivo (94%), política de preços competitiva (82%), satisfação/reclamação de clientes (76%), visual *merchandising* (76%), monitoramento da internet/redes sociais (76%) e conhecimento de mercado/concorrência (76%). Os varejistas de micro-pequeno porte (62%) investem mais em integração de canais do que os varejistas de médio-grande porte (41%). E os varejistas de médio-grande porte (65%) investem mais em aliança/parcerias com outras empresas que os varejistas de micro-pequeno porte (30%).

Em termos de média aritmética, os resultados da prática de estratégias de multicanal apresentam resultados semelhantes aos apontados na análise de frequência (%), tendo médias mais elevadas aquelas estratégias com maior frequência de utilização. Entretanto, seis estratégias de multicanal mensuradas apresentam desvio padrão elevado (superior a 20% da escala): alianças/parcerias com outras empresas do mercado ($\sigma=1,46$); integração de canais (1,34); incentiva os clientes no uso de diferentes canais (1,33); ações de comunicação de

marketing (1,22); promoção de vendas (1,20); oferta de serviços/pós-venda aos clientes (1,20). As demais estratégias apresentam baixa dispersão das respostas, indicando maior consistência dos dados coletados.

O teste *t Student* foi utilizado para verificar se há diferença estatística significativa na prática de marketing multicanal dos varejistas pesquisados em função do porte da empresa (micro-pequena *versus* média-grande), ao nível de significância (*P-value*) de 0,05. As hipóteses estabelecidas são: H_1 = há diferença estatística significativa na prática de multicanal em função do porte do varejista; H_0 = não há diferença estatística significativa na prática de multicanal em função do porte do varejista. Os resultados sugerem à rejeição da hipótese H_0 apenas para as variáveis: investe em promoção de vendas ($t=-3,809$; $p=0,000$) e investe em alianças/parcerias com outras empresas/varejistas do mercado ($t=-2,131$; $p=0,036$). Para as demais variáveis, os resultados indicam que não há diferença estatística significativa na prática de marketing multicanal em função do porte da empresa.

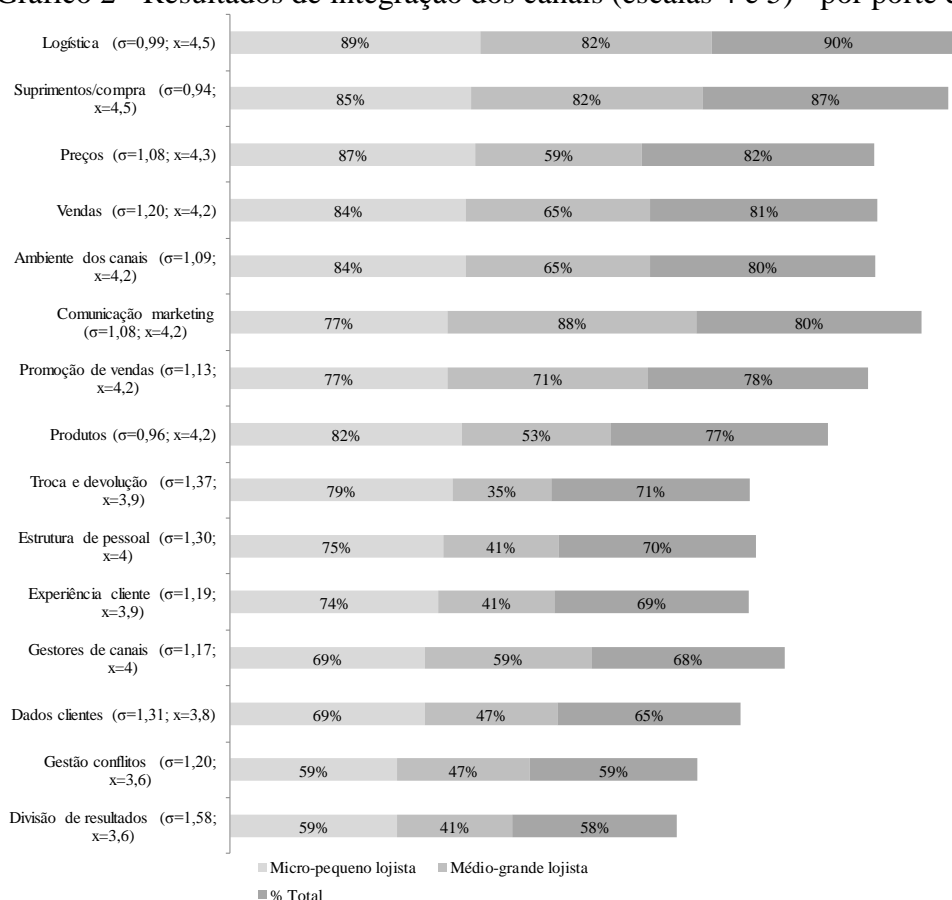
4.3 Resultados de estratégias de integração de canais

O **Gráfico 2** apresenta os resultados de estratégias de integração dos canais de vendas/atendimento (somatório percentual das escalas 4 e 5) - por porte/tamanho e total dos varejistas ($n = 74$ a 79). Os resultados indicam que a maioria dos varejistas pesquisados investe em todas as estratégias de integração de canais mensuradas, mas apenas a grande maioria deles (mais de $2/3$) investe em: integração na logística (90%); integração no suprimento/compra de produtos (87%); integração na política de preços (82%); integração na política de vendas (81%); integração no ambiente/*layout* dos canais (80%); integração na comunicação de marketing (80%).

Os resultados de percentuais (%) sugerem, também, que há diferenças na prática de integração de canais dos varejistas de micro-pequeno porte e de médio-grande porte. Os varejistas de pequeno-médio porte investem mais em integração de canais que os de médio-grande porte. Somente na integração da comunicação de marketing os varejistas de médio-grande porte (88%) investem mais que os varejistas de micro-pequeno (77%). Estes resultados, no entanto, divergem dos achados de Bruce et al. (2009), cujos resultados indicaram que a integração de canais é mais comum nas empresas maiores. Talvez na região Grande Florianópolis/SC essa prática dos varejistas seja favorecida pelas características da empresa de pequeno porte, predominantes no estudo, tais como: estrutura organizacional enxuta, processos organizacionais simplificados e coordenação de processo centralizada (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008).

A análise dos resultados de média aritmética indica que há algumas variáveis com médias mais altas (em relação à frequência percentual): integração na logística (média 4,5) e integração em suprimento/compra de produtos (média 4,5); e algumas variáveis com médias mais baixas: gestão de conflitos/divergências entre canais (3,6) e integração na divisão de resultados/lucros (3,6). Nas demais variáveis mensuradas, os resultados de médias são semelhantes aos apontados na análise de frequência percentual apresentada. Cabe destacar, ainda, que seis variáveis apresentam desvio padrão elevado: integração na divisão de resultados/lucros ($\sigma=1,58$); integração na troca/devolução de produtos ($\sigma=1,37$); integração no sistema de dados/informações ($\sigma=1,31$); integração na estrutura de pessoal ($\sigma=1,30$); gestão dos conflitos/divergências entre canais ($\sigma=1,20$); integração na política de vendas ($\sigma=1,20$). As demais variáveis apresentam desvio padrão em níveis aceitáveis, indicando baixa dispersão dos dados coletados.

Gráfico 2 - Resultados de integração dos canais (escalas 4 e 5) - por porte e total (n=74 a 79)



Fonte: Resultados da pesquisa (2017).

O teste *t-Student* foi utilizado para verificar diferenças estatísticas significativas na prática de integração de canais dos varejistas pesquisados em função do porte da empresa (micro-pequena *versus* média-grande), ao nível de significância (*P-value*) de 0,05. Os resultados indicam à rejeição da hipótese H_0 apenas para as variáveis: integração na política de produtos ($t=3,064$; $p=0,003$) e integração na política de preços ($t=2,526$; $p=0,014$). Para as demais variáveis mensuradas, os resultados apontam que não há diferença estatística significativa na prática de integração de canais dos varejistas em função do porte da empresa.

4.2.3 Resultados de desempenho competitivo dos varejistas

A **Tabela 4** mostra os resultados de desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em relação à concorrência, na avaliação dos proprietários/gestores pesquisados (frequência absoluta e frequência relativa) – por porte/tamanho e total (amostra variou de 71 a 79 respondentes). O desempenho foi mensurado segundo os critérios: volume de vendas, lucratividade das vendas, participação de mercado, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e o desempenho geral. Considerando o total dos varejistas pesquisados, a maioria deles (mais de 50%) declarou que tem desempenho competitivo melhor que a concorrência em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente em satisfação de clientes (90%), lealdade de clientes (85%), desempenho competitivo geral (75%) e participação de mercado (71%). No entanto, percentual expressivo de varejistas pesquisados declarou ter desempenho competitivo pior que a concorrência nos critérios: volume de vendas (17%), participação de mercado (16%) e lucratividade de vendas (11%). E parte expressiva deles declarou, também, ter desempenho

competitivo igual à concorrência nos critérios lucratividade de vendas (24%), volume de vendas (18%) e desempenho geral (18%).

Tabela 4. Resultados de desempenho em relação à concorrência (N e %) – por porte e total

Critérios	Pior - 1 e 2			Igual - 3			Melhor - 4 e 5		
	Micro e pequena	Media e grande	Total	Micro e pequena	Media e grande	Total	Micro e pequena	Media e grande	Total
Volume de vendas (n=72)	10 18%	2 13%	12 17%	9 16%	4 27%	13 18%	38 67%	9 60%	47 65%
Lucratividade (n=71)	8 14%	0 0%	8 11%	11 20%	6 40%	17 24%	37 66%	9 60%	46 65%
Participação mercado (n=76)	8 13%	4 25%	12 16%	6 10%	4 25%	10 13%	46 77%	8 50%	54 71%
Satisfação clientes (n=79)	1 2%	1 6%	2 3%	4 6%	2 13%	6 8%	58 92%	13 81%	71 90%
Lealdade clientes (n=79)	2 3%	1 6%	3 4%	7 11%	2 13%	9 11%	54 86%	13 81%	67 85%
Desempenho geral (n=77)	4 7%	1 6%	5 6%	10 16%	4 25%	14 18%	47 77%	11 69%	58 75%

Obs.: Micro e pequena (n= entre 56 e 63); media e grande (n= entre 15 e 16)

Fonte: Resultados da pesquisa (2017).

Quanto aos resultados por porte da empresa, observa-se que há maior percentual de varejistas de micro-pequeno porte com desempenho melhor que à concorrência, em todos os critérios de desempenho analisados. Possível explicação para isso é a proximidade com os clientes, algo que possibilita desenvolver maior familiaridade, atendimento personalizado e flexibilidade no atendimento de necessidades específicas, um diferencial competitivo dos pequenos varejistas, como apontado no estudo de Cavazza et al. (2014). Cabe ainda destacar que 25% dos varejistas de médio-grande porte pesquisados declararam ter desempenho pior que a concorrência em participação de mercado, e que nenhum deles declarou ter desempenho pior que à concorrência no critério lucratividade de vendas. Um percentual expressivo de varejistas de micro-pequeno porte declarou ter desempenho pior que a concorrência nos critérios volume de vendas (18%), lucratividade de vendas (14%) e participação de mercado (13%). Isso pode indicar que um critério de desempenho valorizado pelos varejistas de médio-grande porte da região estudada é a lucratividade de vendas, como apontado por Venkatesan, Kumar e Ravishanker (2007).

O teste ANOVA *one-way* foi, depois, aplicado para verificar a existência de diferenças estatísticas no desempenho competitivo dos varejistas em função do porte da empresa (micro-pequena *versus* média-grande), ao nível de significância (Sig) de 0,05. Os resultados de valor estatístico de nenhuma das variáveis analisadas atenderam ao nível de significância desejado: desempenho geral (F=2,962; Sig=0,058), desempenho em vendas (F=0,817; Sig=0,446), desempenho em lucratividade (F=0,605; Sig=0,549), desempenho em participação de mercado (F=2,587; Sig=0,082), desempenho em satisfação de clientes (F=0,809; Sig=0,449) e desempenho em lealdade de clientes (F=0,915; Sig=0,405). Assim, os resultados levam à não rejeição da hipótese nula (H₀), aquela que afirma não existir diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisadas em função do porte da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar as estratégias de marketing multicanal utilizadas no setor varejo de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC, no Brasil. Para isso, a pesquisa em campo procurou coletar dados sobre: estratégias de marketing

multicanal utilizadas, estratégias de integração de canais utilizadas e o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. Todos esses objetivos foram alcançados.

Com relação aos canais de vendas/atendimento, os varejistas pesquisados usam mais canais sem loja, incluindo redes sociais (ex: Facebook e Instagram) e loja virtual (venda por website). Segundo Xia e Zhang (2010), essa prática pode contribuir para melhorar o desempenho organizacional em termos de vendas, custo, estoque e retorno sobre investimentos. O uso simultâneo de canais *off-line* e *on-line* pode ser, também, mutuamente benéfico e contribuir para a complementaridade entre os canais (JONES; LIVINGSTONE, 2015). Assim, acredita-se que os varejistas multicanais da Grande Florianópolis (principalmente aqueles de médio e grande portes) poderiam ampliar o uso de canais eletrônicos, como loja virtual, outros varejistas *on-line* (ex: Mercado Livre e OLX) e aplicativos em *tablet/smartphone*, inclusive porque no Brasil o consumidor utiliza mais estes aparelhos para acessar a Internet do que o computador pessoal (REVISTA EXAME, 2016).

Os resultados do estudo revelaram, também, que a grande maioria dos varejistas pesquisados investe em estratégias de multicanal. Em relação ao porte, os varejistas de médio-grande porte investem mais em promoção de vendas e alianças/parcerias com outras empresas do mercado do que os varejistas de micro-pequeno porte. Há inclusive diferença estatística significativa na prática dessas estratégias em função do porte da empresa. Assim, os varejistas (principalmente de micro-pequeno porte) poderiam utilizar mais alianças estratégicas com outras empresas/varejistas do mercado, visando melhorar o desempenho dos diferentes canais (BERNSTEIN; SONG; ZHENG, 2008). Sobre as estratégias de integração de canais, os resultados do estudo apontaram que a grande maioria dos varejistas pesquisados investe em integração de canais e que os varejistas de micro-pequeno porte investem mais que os de médio-grande, com exceção na integração na comunicação de marketing. Contudo, há diferença estatística significativa na prática de estratégias de integração, em função o porte da empresa, somente nas políticas de produtos e preços. Como a integração de canais tem implicações relevantes no desempenho dos varejistas (GALLINO; MORENO; 2014), acredita-se que o varejista multicanal da região Grande Florianópolis, principalmente os de médio-grande porte, deveriam investir mais na integração de canais, já que isto facilita a coordenação de canais, a redução de conflitos e melhora a lucratividade (YAN; WANG; ZHOU, 2010).

Com relação ao desempenho competitivo, os resultados do estudo apontaram que a maioria dos varejistas pesquisados se avalia como melhor do que a concorrência local. Os resultados da análise por porte da empresa indicam que há maior percentual de varejistas de micro-pequeno porte com desempenho melhor que a concorrência em todos os critérios de desempenho analisados. No entanto, nenhum dos varejistas de médio-grande porte declarou ter desempenho pior que a concorrência no critério lucratividade de vendas. Para melhorar a lucratividade, os varejistas de micro-pequeno porte poderiam analisar melhor a rentabilidade de seus produtos, dispor de mais objetivos de multicanal definidos e implantar sistemas de avaliação do desempenho de canais, como sugerem Kotler e Keller (2012).

Como contribuição teórica este estudo possibilitou ampliar o conhecimento acadêmico sobre estratégias de marketing multicanal utilizadas por varejistas de bens de consumo; a obtenção de dados/informações empíricos sobre a prática de multicanal dos varejistas da região Grande Florianópolis/SC. Contém dados empíricos sobre a prática de marketing multicanal na perspectiva do varejistas, diferente da maioria dos estudos sobre o tema, que são baseados na visão do consumidor (GREWAL; LEVY, 2009). Além disso, os dados coletados contribuíram para ampliar o conhecimento sobre a situação competitiva de varejistas multicanais, verificar a existência de diferenças estatísticas na prática dos varejistas em função do porte da empresa, e para propor direcionamentos para futuras pesquisas.

Como limitações do estudo, cabe destacar que o método de amostragem é não probabilístico e que os resultados não são conclusivos, nem possíveis de generalização. A quantidade de varejistas de médio-grande porte participantes do estudo é relativamente pequena. O critério de classificação dos varejistas por porte (quantidade de funcionário, segundo SEBRAE, 2017) pode ter contribuído para gerar alguma imprecisão na avaliação das diferenças estatísticas entre varejistas de micro-pequeno e médio-grande porte. A atual situação da economia brasileira (em crise econômica desde 2014) pode ter influenciado negativamente no desempenho dos varejistas de multicanal pesquisados.

Como recomendações para futuros estudos, propõe-se novas pesquisas quantitativas com amostra mais representativa, seja com maior quantidade de participantes ou processo de amostragem probabilístico (aleatório); estudos em outras mesorregiões do Estado de Santa Catarina ou em outros estados do Brasil, com comparação dos resultados com os achados no presente estudo; pesquisas com varejistas dos setores de serviços ou bens industriais. Estudos qualitativos poderiam auxiliar no aprofundamento da compreensão sobre a prática de integração de canais dos varejistas de bens de consumo pesquisados (como: nível de integração, amplitude da integração, estratégias de integração, dificuldades na integração).

REFERÊNCIAS

- ANDREINI, D.; PEDELIENTO, G. Is multichannel integration in retailing a source of competitive advantage? In: MUSSO, Fabio; DRUICA, Elena (Org.). **Handbook of Research on Retailer: consumer relationship development**. IGI Global, 2014. p. 471–489.
- ANSARI, A.; MELA, C.; NESLIN, S. Customer channel migration. **Journal of Marketing Research**, v. 45, n. 1, p. 60–76, 2008.
- AUBREY, C.; JUDGE, D. Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. **Journal of Brand Strategy**, v. 1 n. 1, p. 31-39, 2012.
- BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERNSTEIN, F.; SONG, J.; ZHENG, X. “Bricks-and-mortar” vs. “clicks-and-mortar”: an equilibrium analysis. **European Journal of Operational Research**, v. 187, n. 3, p. 671–690, 2008.
- BERRY, L.; BOLTON, R.; BRIDGES, C.; MEYER, J.; PARASURAMAN, A.; SEIDERS, K. Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 155–167, 2010.
- BRITO, E.; VIEIRA, V.; ESPARTEL, L. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 522–528, 2011.
- BRUCE, L.; BONDY, K.; STREET, R.; WILSON, H. Channel evolution: how new multichannel thinking can deliver competitive advantage. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 10, n. 4, p. 329–335, 2009.
- BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.
- CAO, L. Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014.

- _____; LI, L. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198–216, 2015.
- CAVAZZA, B.; ALCÂNTARA, V.; SETTE, R.; ANTONIALLI, L. Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 52–65, 2014.
- COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Canais de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- CRONBACH, L. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.
- DEPEC. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco. **Comércio varejista**. Disponível em: <http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2016.
- DHOLAKIA, R.; ZHAO, M.; DHOLAKIA, N. Multichannel retailing: a case study of early experiences. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 64–74, 2005.
- DIAS, S. **O desafio do varejo multicanal**: comportamento free-riding do consumidor. 2014. 337 f. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- FECOMÉRCIO-SC. **Caderno do comércio de Santa Catarina 2016**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://www.fecomercio-sc.com.br/caderno-do-comercio.html>>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- GALLINO, S.; MORENO, A. Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information. **Management Science**, p. 1–36, June 2014.
- GREWAL, D.; LEVY, M. Emerging issues in retailing research. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 4, p. 522–526, 2009.
- GRIFFITHS, G.; HOWARD, A. Balancing clicks and bricks-strategies for multichannel retailers. **Journal of Global Business Issues**, v. 2, n. 1, p. 69–75, 2008.
- HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. 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.
- JIN, B.; PARK, J.; KIM, J. Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers. **Behaviour & Information Technology**, v. 29, n. 1, p. 85–96, 2010.
- JONES, C.; LIVINGSTONE, N. Emerging implications of online retailing for real estate: Twenty-first century clicks and bricks. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, n. 3, p. 226–239, 2015.
- KAUFMAN-SCARBOROUGH, C.; LINDQUIST, J. E-shopping in a multiple channel environment. **Journal of Consumer Marketing**, v. 19, n. 4, p. 333 – 350, 2002.
- KIM, J.; LEE, H. Consumer product search and purchase behavior using various retail channels: the role of perceived retail usefulness. **International Journal of Consumer Studies**, v. 32, n. 6, p. 619 – 627, 2008.

- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOZLENKOVA, I.; HULT, G.; LUND, D.; MENA, J.; KEKEC, P. The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.
- KUMAR, V.; SUNDER, S.; SHARMA, A. Leveraging distribution to maximize firm performance in emerging markets. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 627-643, 2015.
- KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 67-85, 2013.
- LAN, J. **A diversificação dos canais comerciais como fonte de vantagem competitiva em redes de supermercados no Brasil**. 2010.102 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.
- MATTAR, F. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MELIS, K.; CAMPO, K.; BREUGELMANS, E.; LAMEY, L. The impact of the multi-channel retail mix on online store choice: does online experience matter? **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 272-288, 2015.
- MIOTTO, A.; PARENTE, J. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n3, p. 242-260, 2015.
- MORAIS, A.; SARQUIS, A.; HAWERROTH, M.; HOECKESFELD, L. Inovação no marketing de varejo: proposição de modelo conceitual de implantação de *omnichannel*. **Encontro de Business & Marketing**. ESPM-Sul, 2016.
- 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, n. 2, p. 187-216, 2006.
- OH, L.; TEO, H.; SAMBAMURTHY, V. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 368-381, 2012.
- PACAGNAN, M.; RAMPAZO, A. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.1, p. 3-18, 2008.
- PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.
- QUADER, M.; QUADER, M. The utilization of e-commerce by traditional supermarkets in the UK through strategic alliances with internet based companies. **Journal of Services Research**, v. 8, n. 1, p. 177-211, 2008.
- REVISTA EXAME. **Estatísticas de uso de celular no Brasil**. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/estatisticas-de-uso-de-celular-no-brasil-dino89091436131/>. Acessado em 05/maio/2016.
- ROSENBLOOM, B. Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 4-9, 2007.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Pearson Education, 2009.

SEBRAE. **Critérios de Classificação de Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 12 março 2017.

VALOS, M. A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 15, n. 4, p. 239–248, 2008.

VALOS, M.; POLONSKY, M.; GEURSEN, G.; ZUTSHI, A. Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 5, p. 417–434, 2010.

VANHEEMS, R.; KELLY, J. Understanding customer purchase switching behavior when retailers use multiple channels. **International Journal of Integrated Marketing Communications**, v. 1, n. 2, p. 44–56, 2009.

_____; _____; STEVENSON, K. The Internet, the modern death of a salesman: multichannel retailing's impact on the salesperson's role. **International Journal of Integrated Marketing Communications**, v. 5, n. 2, p. 91–101, 2013.

VENKATESAN, R.; KUMAR, V.; RAVISHANKER, N. Multichannel shopping: causes and consequences. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 2, p. 114–132, 2007.

VERHOEF, P.; KANNAN, P.; INMAN, J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.

WALLACE, D.; JOHNSON, J.; UMESH, U. Multichannels strategy implementation: the role of channel alignment capabilities. **Decision Sciences**, v. 40, n. 4, p. 869–900, 2009.

WATSON IV, G.; WORMB, S.; PALMATIERC, R.; GANESAN, S. The evolution of marketing channels: trends and research directions, **Journal of Retailing**, v. 91 n. 4, p. 546–568, 2015.

XIA, Y.; ZHANG, G. The impact of the online channel on retailers' performances: an empirical evaluation. **Decision Sciences**, v. 41, n. 3, p. 517–546, 2010.

YAN, R.; WANG, J.; ZHOU, B. Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 17, n. 5, p. 430–440, 2010.

ZHANG, J.; FARRIS, P.; IRVIN, J.; KUSHWAHA, T.; STEENBURGH, T.; WEITZ, B. Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 168–180, 2010.