

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS E ENGENHARIA
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA MULTICANAL NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS
COMO FORMA DE INOVAÇÃO

TUPÃ
2020

THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA MULTICANAL NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS
COMO FORMA DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios e Desenvolvimento da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Tupã, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio e Desenvolvimento.

Área de concentração: Agronegócio e Desenvolvimento

Linha de pesquisa: Competitividade de Sistemas Agroindustriais

Orientador: Prof. Dr. Gessuir Pigatto

Coorientadores: Profa. Dra. Giuliana Aparecida Santini Pigatto e Prof. Dr. Renato Luiz Sproesser

**TUPÃ
2020**

Ficha catalográfica elaborada pela Seção Técnica de Biblioteca e Documentação da FCE – Unesp, Câmpus Tupã:

O41a Oliveira, Thamara Cristina Mendes de.
Avaliação da estratégia multicanal na indústria de alimentos como forma de inovação / Thamara Cristina Mendes de Oliveira.
– Tupã: [s.n.], 2020.
181 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento)
– Universidade Estadual Paulista UNESP – Faculdade de Ciências e Engenharia, 2020.

Orientador: Gessuir Pigatto
Coorientadora: Giuliana Aparecida Santini Pigatto
Coorientador: Renato Luiz Sproesser

1. Canais de distribuição. 2. Estratégia multicanal. 3. Inovação de processos de negócio. 4. Indústria de alimentos. 5. Setor alimentício. I.Título. II. Autor.

Fonte: Eliana Kátia Pupim, bibliotecária CRB 8 – 6202.



CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Avaliação da estratégia multicanal na Indústria de alimentos como forma de inovação

AUTORA: THAMARA CRISTINA MENDES DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: GESSUIR PIGATTO

COORIENTADORA: GIULIANA APARECIDA SANTINI PIGATTO

COORIENTADOR: RENATO LUIZ SPROESSER

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em AGRONEGÓCIO E DESENVOLVIMENTO, pela Comissão Examinadora:

Prof. Dr. GESSUIR PIGATTO

Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Prof. Dr. JOAO GUILHERME DE CAMARGO FERRAZ MACHADO

Departamento de Gestão, Desenvolvimento e Tecnologia / Faculdade de Ciências e Engenharia - FCE - UNESP - Tupã/SP

Profa. Dra. FABIANA CUNHA VIANA LEONELLI

Departamento de Engenharia de Biosistemas / Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos - FZEA - USP - Pirassununga/SP

Tupã, 26 de agosto de 2020

Dedico este trabalho à minha amada mãe, Maria Mendes, que sempre foi meu exemplo de amor, fé e resistência.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que sempre está comigo, nas alegrias e dificuldades, renovando minha fé e esperança em um mundo melhor.

Agradeço ao meu orientador, Gessuir Pigatto, por me receber com tanto carinho, por todo o apoio e dedicação. Obrigada por acreditar em mim, me incentivar, desafiar e ajudar a encontrar meu caminho. Levo comigo a lembrança de um professor e ser humano incrível e espero ser para meus futuros alunos, o exemplo de educador que fora para mim. Tens minha eterna gratidão.

Aos meus coorientadores, Giuliana Aparecida Santini Pigatto e Renato Luiz Sproesser, por confiarem em mim, por toda a dedicação e valiosas contribuições. Agradeço também aos membros da banca examinadora, João Guilherme de Camargo Ferraz Machado e Fabiana Cunha Viana Leonelli, por aceitarem fazer parte desse processo e pelas enriquecedoras contribuições.

Aos meus pais, Maria e Luiz, pelo amor incondicional, confiança, apoio e por todas as renúncias que fizeram para que eu chegasse até aqui. Sou grata e orgulhosa em tê-los como meus amados pais.

Às minhas irmãs e sobrinhos, pelo amor, carinho e incentivo. Vocês são como raios de sol que aquecem meu coração.

Agradeço a todos da UNESP, em especial ao campus de Tupã, por me proporcionar a estrutura necessária ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos de mestrado, que tornaram esta caminhada mais leve, feliz e, por vezes, muito engraçada.

Por fim, agradeço aos participantes desta pesquisa, tanto os que dedicaram um precioso tempo respondendo a *survey*, quanto aos que me receberam e aceitaram participar dos estudos de casos. Sem vocês este trabalho não seria possível.

"Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que a fez tão importante."

(Saint-Exupéry – O pequeno príncipe)

OLIVEIRA, Thamara Cristina Mendes de. Avaliação da estratégia multicanal na indústria de alimentos como forma de inovação. 2020. 181p. Dissertação (Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Tupã, 2020.

RESUMO

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e informados quanto aos bens e serviços que consomem. As empresas percebem a necessidade de inovar e evoluir para entregar valor ao seu cliente, e dessa forma, tanto indústria quanto varejo de alimentos procuram canais para chegar ao consumidor final e estreitar relacionamentos. O varejo passou a ser o elo controlador dos canais de distribuição e detentor da informação da demanda. Adotar uma estratégia multicanal pode ser uma alternativa para a indústria de alimentos contornar e minimizar o poder do varejo, ampliar mercado e faturamento, estar mais próximo dos clientes e entender suas necessidades. Nesse contexto, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos? Assim, o objetivo principal foi analisar como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos. Especificamente, buscou-se: i) identificar os desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição; ii) examinar a relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação; e iii) evidenciar os principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal. Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa do problema. Para a realização dessa pesquisa utilizou-se uma *survey* e um estudo de casos múltiplos, com utilização de técnicas como entrevistas, observação direta e análise documental para coleta de dados e informações. Observou-se que os desafios e mudanças observadas na literatura realmente ocorrem com empresas que adotam uma estratégia multicanal de distribuição, com maior ou menor intensidade dependendo do porte e tipos de canais utilizados. A estratégia multicanal está relacionada a inovação de processos de negócio, especialmente com as funções Administração e gestão e Marketing e vendas. A estratégia multicanal tem características que tornam sua implementação e gerenciamento altamente complexos e as organizações precisam ter consciência dos desafios que podem enfrentar e avaliar se possuem as competências necessárias antes de adotá-la. Dessa forma, entender quais são os desafios e mudanças que podem ocorrer e o resultado gerado é essencial para o desenvolvimento de uma mentalidade inovadora, sendo essa uma das principais contribuições deste trabalho.

Palavras-chave: Canais de distribuição. Estratégia multicanal. Inovação de processos de negócio. Indústria de alimentos. Setor alimentício.

OLIVEIRA, Thamara Cristina Mendes de. Evaluation of multichannel strategy in the food industry as a form of innovation. 2020. 181p. Dissertation (Master of Agribusiness and Development) – São Paulo State University (UNESP), School of Sciences and Engineering, Tupã, 2020.

ABSTRACT

Consumers are increasingly demanding and informed about the goods and services they consume. Companies realize the need to innovate and evolve to deliver value to their customers, and in this way, both the food industry and retailers look for channels to reach the final consumer and strengthen relationships. Retail has become the controlling link in distribution channels and the holder of demand information. Adopting a multichannel strategy can be an alternative for the food industry to bypass and minimize the power of retail, expand market and revenue, be closer to customers and understand their needs. In this context, the following question arises as a research problem: how are multichannel strategies related to the forms of innovation of food processing organizations? Thus, the main objective was to analyze how multichannel strategies are related to the forms of innovation of food processing organizations. Specifically, we sought to: i) identify the challenges faced with the implementation of a multichannel distribution strategy, the changes generated and the degree of integration of the multiple distribution channels; ii) examine the relationship between the implementation of a multichannel strategy and innovation; and iii) evidence the main results for the company in the application of the multichannel distribution strategy. This research is classified as exploratory and descriptive, with a qualitative approach to the problem. To carry out this research, a survey and a multiple case study were used, using techniques such as interviews, direct observation and document analysis to collect data and information. It was observed that the challenges and changes observed in the literature really occur with companies that adopt a multichannel distribution strategy, with greater or lesser intensity depending on the size and types of channels used. The multichannel strategy is related to business process innovation, especially with the Administration and management and Marketing and sales functions. The multichannel strategy has characteristics that make its implementation and management highly complex and organizations need to be aware of the challenges they may face and assess whether they have the necessary competencies before adopting it. Thus, understanding what are the challenges and changes that can occur and the result generated is essential for the development of an innovative mindset, which is one of the main contributions of this work.

Keywords: Distribution channels. Multichannel strategy. Business process innovation. Food industry. Food sector.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 - Contextualização da pesquisa.	17
Figura 2 - Estrutura da dissertação.	22
Figura 3 - Estrutura dos canais de distribuição.	30
Figura 4 - Fluxos observados no canal de distribuição.	31
Figura 5 – Esquema da metodologia da dissertação.	56
Figura 6 – Classificação das empresas que utilizam múltiplos canais de distribuição quanto aos anos em operação, quantidade de funcionários e porte.	73
Figura 7 - Setores de atuação das empresas respondentes.	74
Figura 8 - Representatividade dos canais de distribuição no faturamento anual.	78
Figura 9 - Motivação para atuação em múltiplos canais de distribuição, de acordo com o porte da empresa.....	88

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da atuação da indústria em canais de varejo e venda direta.....	36
Quadro 2 - Canais de distribuição utilizados.....	39
Quadro 3 - Tipos de Inovação e objetivos.....	49
Quadro 4 - Descrição das atividades de inovação para cada função de negócio e relação com a classificação anterior do Manual de Oslo.	51
Quadro 5 - Classificação quanto ao tipo de inovação a partir das mudanças geradas pela adoção de estratégia multicanal.	53
Quadro 6 – Variáveis do estudo, questões de pesquisa e testes utilizados.....	65
Quadro 7 - Objetivos da pesquisa, questões do formulário a ser aplicado e forma de análise dos dados e informações.	67
Quadro 8 - Análise dos resultados quanto às fontes de informações utilizadas na pesquisa.....	70
Quadro 9 - Características das empresas participantes dos estudos de caso.....	75
Quadro 10 - Canais de distribuição utilizados, ano de atuação, motivo de atuação e representatividade dos canais das empresas estudos de caso.	83
Quadro 11 - Mudanças ocorridas nas empresas X, Y e Z.....	111

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas atuantes em multicanais de distribuição.....	39
Tabela 2 - Classificação das vantagens e desafios quanto à utilização da estratégia multicanal, de acordo com a inovação que pode ser gerada.	55
Tabela 3 - Número de empresas selecionadas e contatadas via e-mail, por periódicos e listas.	59
Tabela 4 - Quantidade de respostas obtidas com a survey.	62
Tabela 5 - Fatores motivadores para atuação em múltiplos canais de distribuição.	84
Tabela 6 - Motivação para atuação em múltiplos canais de distribuição quanto ao tipo de canal utilizado.	89
Tabela 7 - Desafios enfrentados pelas empresas na atuação em múltiplos canais de comercialização.....	92
Tabela 8 - Desafios enfrentados na atuação multicanal por porte e tipo de canal utilizado.	100
Tabela 9 - Ordem de relevância dos desafios enfrentados.	101
Tabela 10 - Mudanças ocorridas na empresa ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização.....	104
Tabela 11 – Mudanças ocorridas ao implementar uma estratégia multicanal por porte e tipo de canal utilizado.....	110
Tabela 12 - Integração dos canais de distribuição.	116
Tabela 13 – Integração dos canais de distribuição por porte e tipo de canal utilizado.	124
Tabela 14 - Classificação dos desafios enfrentados na implementação da estratégia multicanal, de acordo com a inovação que pode ser gerada.	126
Tabela 15 - Classificação quanto ao possível tipo de inovação a partir das mudanças ocorridas na adoção de uma estratégia multicanal de distribuição.	131
Tabela 16 - Resultados obtidos com a implementação da estratégia de distribuição multicanal.	136
Tabela 17 - Resultados obtidos com a implementação da estratégia de distribuição multicanal quanto ao porte e tipo de canal utilizado.....	141
Tabela 18 - Benefícios do contato direto com o consumidor.....	143

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Considerações iniciais sobre o tema.....	13
1.2	Objetivos	17
1.3	Justificativa da pesquisa: o comportamento do consumidor, estratégia multicanal e a inovação.....	18
1.4	Estrutura da Dissertação.....	21
2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS ACERCA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO, ESTRATÉGIA MULTICANAL E INOVAÇÃO	23
2.1	Os Canais de distribuição	23
2.1.1	Estratégias multicanais de distribuição	33
2.1.2	Gerenciamento de conflito dos multicanais	42
2.2	Inovação.....	43
2.3	A relação da estratégia multicanal e a inovação	52
3	METODOLOGIA.....	56
3.1	Caracterização da pesquisa e métodos utilizados	57
3.2	Identificação e critérios para seleção dos agentes.....	59
3.3	Procedimentos para a coleta de dados	60
3.4	Forma de análise dos resultados	63
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	69
4.1	Caracterização da amostra da survey.....	72
4.1.1	Caracterização das empresas participantes dos estudos de caso	74
4.1.2	Os canais de distribuição utilizados.....	77
4.1.3	Motivação para atuação em múltiplos canais de distribuição	84
4.2	Desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição.....	90
4.2.1	Desafios enfrentados.....	90
4.2.2	Mudanças ocorridas para a implementação de multicanais de distribuição.....	103
4.2.3	Integração dos canais de distribuição.....	115

4.3	Relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação.	125
4.4	Principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal.....	136
4.4.1	Benefícios do contato direto com o consumidor	142
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	146
6	REFERÊNCIAS	151
	APÊNDICE I – Questionário <i>online</i> integrante de pesquisa para dissertação de mestrado	162
	APÊNDICE II – Formulário integrante de pesquisa para entrevistas das empresas participantes do estudo de caso.	171
	APÊNDICE III – Termo de consentimento livre e esclarecido	180

1 INTRODUÇÃO

Apresentam-se neste capítulo, além das considerações iniciais da pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa que levaram ao seu desenvolvimento.

1.1 Considerações iniciais sobre o tema

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. O alcance por melhores formas de gestão pelas firmas, com o intuito de obter vantagens competitivas, é significativo, dados os aspectos dinâmicos da globalização, dos avanços tecnológicos, de crises financeiras, da mudança do comportamento do consumidor, da necessidade de gerenciamento adequado do conhecimento para gerar inovação e competitividade, e da crescente formação de redes empresariais (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 (2020), os avanços tecnológicos geraram mudanças no comportamento do consumidor, o qual passa agora a utilizar diversas plataformas, e para entregar valor a estes clientes, as empresas percebem a necessidade de inovar e evoluir.

O gerenciamento dos canais de distribuição também 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, a qual vem influenciando o comportamento do consumidor e trazendo diferentes pontos de interação com o mesmo (ROSENBLOOM, 2002; VERHOEF; KANNAN; JEFFREY INMAN, 2015).

A escolha do caminho a ser utilizado para disponibilizar produtos e serviços ao consumidor final é uma das mais relevantes decisões para uma

empresa, pois caso contrário todos os esforços empregados para a produção dos bens e serviços seriam perdidos (SILVA; AZEVEDO, 2012).

O canal de distribuição é visto como o conjunto de elementos envolvidos no processo estratégico de disponibilizar um produto para o consumidor final, tendo como objetivo a satisfação das necessidades desse consumidor (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; NESLIN et al., 2006; SILVA et al., 2016).

Para este estudo, o canal de distribuição será abordado sob a perspectiva do fabricante, aqui tratado como indústria, a qual Coughlan et al. (2002) e Rosenbloom (2002) classificam como empresas responsáveis pelas atividades de extração, cultivo ou criação dos produtos, ou serviços ofertados.

Observa-se assim, segundo Bouças (2017a), Faustino (2018), e Faustino e Vasconcelos (2019), que na busca por competitividade, tanto a indústria quanto o varejo de alimentos procuram novas maneiras de chegar ao seu cliente. Algumas multinacionais de alimentos, tais como Nestlé, Danone, P&G, Unilever e Mondelez, além de empresas brasileiras como Ambev, JBS (Swift), Cacau-Show e Bauducco, ampliaram suas iniciativas de venda direta ao consumidor no Brasil com o intuito de estreitar o relacionamento, atingir áreas ainda não conquistadas com o varejo tradicional, reduzir custos logísticos, massificar as vendas e realizar divulgação por meio de ferramentas digitais. De acordo com a Euromonitor International, a venda direta de alimentos e bebidas aumentou em 5,7% de 2016 para 2017, totalizando R\$ 6,1 bilhões (FAUSTINO, 2018).

A Cacau Show, por exemplo, vem apostando no modelo *omnichannel*¹, pois, segundo Relatório de Sustentabilidade 2017 (CACAU SHOW, 2018), a decisão de compra está cada vez mais nas mãos do consumidor. Visando maior proximidade com seus clientes, a Cacau Show montou sua loja de fábrica - a Mega Store Cacau Show - e atua também por meio de venda direta corporativa, revendedores, *e-commerce* e lojas próprias (CACAU SHOW, 2018; CACAU SHOW, 2019). De acordo com Relatório de Sustentabilidade 2018, o canal revendedores obteve crescimento de 16,4% frente a 2017, totalizando 20.776 revendedores que levam os produtos Cacau Show a lugares onde não existem lojas, além de entregar maior comodidade aos clientes. Em 2018, ainda, a empresa conseguiu alcançar seis

¹ *Omnichannel* é o conceito utilizado para a integração total dos canais que tocam o cliente de alguma maneira, com o intuito de permitir que este tenha uma experiência única com a marca (ALMEIDA; MELO COSTA; VECCHIA COSTA, 2017).

mil consumidores por meio de vendas via *e-commerce*, com expectativas de triplicar seu alcance em 2019 (CACAU SHOW, 2019).

Já a Ambev, por meio do *site* Chopp Brahma Express, oferta, além de cervejas e chopes, produtos e serviços complementares, tais como: aluguel de chopeira, serviço de chopeiro, mesa e cadeiras, cortes de carnes e petiscos, entre outros (CHOPP BRAHMA EXPRESS, S/D). Apesar de suas entregas ainda serem restrita a algumas localidades, este tipo de ação ganha força entre as fabricantes de alimentos e bebidas, ainda mais em tempos de restrições de contato social, como ocorrido por conta da pandemia do novo coronavírus.

Segundo dados da Nielsen (2020a), os desafios impostos por esta nova realidade - pandemia do novo coronavírus - possibilitam a aceleração do uso de tecnologias e ferramentas novas e existentes, impulsionando mudanças nos hábitos de compra dos consumidores. A Nielsen (2020a) ainda identificou que, por conta das restrições impostas em visitas às lojas físicas, os consumidores foram impulsionados a compras em lojas *online*; e que a interrupção do fornecimento de varejistas, tanto físico quanto *online*, direcionou os consumidores para os fabricantes, principalmente por meio da tecnologia, estimulando ainda mais empresas *direct-to-consumer*.

Nas últimas décadas, os distribuidores passaram a controlar o canal de distribuição, trazendo diversos impactos para os resultados, estratégia e estrutura das empresas fabricantes (MOTTA; SILVA, 2006; SWINNEN; VANDEPLAS, 2010; KNEŽEVIĆ; KNEGO; DELIĆ, 2014).

Segundo a Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper 2020, realizada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em parceria com a Nielsen, em 2019, 52,12% do faturamento do setor supermercadista foi gerado pelas 20 maiores empresas, representando um montante de R\$ 197,2 bilhões. Dentre as cinco maiores empresas estão: Carrefour, com um faturamento de R\$ 62,2 bilhões; Grupo Pão de Açúcar, com faturamento de R\$ 61,5 bilhões; Cencosud Brasil, com R\$ 8,5 bilhões de faturamento; Irmãos Muffato & Cia Ltda., com faturamento de R\$ 7,5 bilhões; e SDB Comércio de Alimentos Ltda., com faturamento de R\$ 7,2 bilhões (ABRAS, 2020).

Essa concentração do varejo trouxe como consequência o aumento do poder de barganha das empresas varejistas em relação ao elo processador, colocando este em situação de maior vulnerabilidade e obrigando-o a mudar sua estratégia, a fim de obter uma distribuição mais adequada, melhores resultados e

maior competitividade (MOTTA; SILVA, 2006; SWINNEN; VANDEPLAS, 2010; KNEŽEVIĆ; KNEGO; DELIĆ, 2014).

Segundo Silva e Alcântara (2001) e Silva et al. (2016), a adoção de estratégias multicanais pela indústria de alimentos permite às mesmas um melhor posicionamento frente ao aumento do poder do canal de distribuição detido pelas grandes redes varejistas.

A oferta de produtos e serviços pode se dar por diversas plataformas, como loja física, loja *online*, loja móvel, catálogo, telefone, força de vendas e outras. 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 ao 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, ampliarem seus mercados de atuação ou melhorarem sua eficiência e a qualidade de processos e produtos.

Segundo dados da Pesquisa de Inovação 2014 – Pintec², 85,9% das 43 mil empresas inovadoras do setor de Indústria realizaram ao menos uma inovação organizacional ou de marketing. Ao detalhar os tipos de inovações organizacionais implantadas, 60,6% das empresas implementaram novas técnicas de gestão para melhorar rotinas e práticas de trabalho e 56,9% introduziram novos métodos de organização do trabalho. Quanto às inovações de marketing, 50,6% das empresas realizaram mudanças na estética, desenho ou outras mudanças nos produtos e 41,9% fizeram mudanças nos conceitos e/ou estratégias de marketing (IBGE, 2016).

² Realizada a cada três anos pelo IBGE, com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e da Financiadora de Estudos e Projetos - Finep, a Pesquisa de Inovação (PINTEC) tem por objetivo fornecer informações para a construção de indicadores setoriais, nacionais e regionais das atividades de inovação empreendidas pelas empresas brasileiras do setor de Indústria, de Serviços e de Eletricidade e gás. Os resultados ora divulgados, para Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação selecionadas, estão disponíveis no portal do IBGE, na Internet.

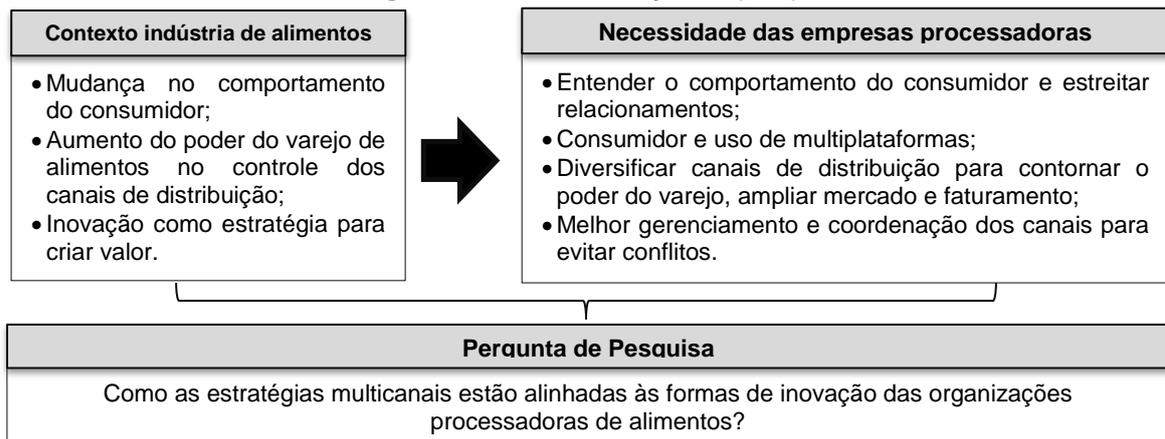
A inovação é um dos caminhos para as empresas se diferenciarem da concorrência e se reinventarem para sobreviver em um mercado cada vez mais dinâmico, para tanto, é necessário criar uma mentalidade inovadora dentro das organizações, para que a inovação seja sustentável ao passar do tempo e a empresa consiga ampliar seus resultados.

Assim, este estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos?

Para responder ao problema de pesquisa posto, é preciso responder algumas questões secundárias, tais como: i. Quais são os desafios que as empresas se deparam ao adotarem uma estratégia multicanal de distribuição?; ii. Quais são as mudanças ocorridas dentro das organizações que implementam a estratégia multicanal de distribuição?; iii. Existe integração entre os diversos canais de distribuição gerenciados?; iv. Existe um perfil de empresa mais propensa ao enfrentamento dos desafios, ocorrência de mudanças, e integração dos canais?; v. Qual a relação a estratégia multicanal de distribuição e a inovação?; e vi. Quais são os resultados obtidos com a adoção da estratégia multicanal de distribuição?

A Figura 1 apresenta o contexto no qual esta pesquisa está inserida.

Figura 1 - Contextualização da pesquisa.



Fonte: Elaborada pela autora.

1.2 Objetivos

Estabelece-se como objetivo principal desta pesquisa analisar como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações

processadoras de alimentos.

Especificamente, pretende-se:

- i. Identificar os desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição;
- ii. Examinar a relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação;
- iii. Evidenciar os principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal.

1.3 Justificativa da pesquisa: o comportamento do consumidor, estratégia multicanal e a inovação

No contexto atual, o crescente papel da tecnologia trouxe mudanças no comportamento do consumidor, que com maior acesso a informação e a novos canais de consumo está mais exigente em relação aos produtos e serviços que consomem. O consumidor, cada vez mais, sintetiza a ideia de multicanais em seu comportamento, deixando de diferenciar canais para distinguir experiências de compra, proposta de valor e marca, e por este fato a indústria de alimentos vem buscando novas maneiras de chegar até o consumidor final sem abandonar os meios de distribuição tradicionais já utilizados e consolidados (HEITZ-SPAHN, 2013; ALMEIDA; MELO COSTA; VECCHIA COSTA, 2017).

As empresas estão cada vez mais preocupadas em gerar valor para seu cliente, para tanto, é preciso estreitar relacionamentos e entender seu comportamento, fazendo-se necessária a obtenção de informações adequadas para a elaboração de estratégias assertivas. Percebe-se a importância do fluxo de informações no processo de agregação de valor, sendo para este estudo o fluxo de marketing de maior relevância. O fluxo de informação transpassa todas as atividades de valor agregado do canal de distribuição e entendê-lo possibilita ao gestor tomar decisões corretas acerca das operações e estratégias do canal (COUGHLAN et al., 2002; BERTAGLIA, 2016).

Por meio da análise do comportamento do consumidor e do mercado, o gestor conseguirá identificar quais segmentos de consumidores podem ser satisfeitos, como a empresa pode se diferenciar, gerar e adaptar produtos, marcas e

embalagens, bem como identificar novos e mais adequados canais de distribuição e comunicação para que os bens e serviços cheguem até o cliente (NEVES; CASTRO, 2007).

Para Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), com o entendimento do comportamento do consumidor as organizações podem ir além do aumento da satisfação dos clientes, permitindo a criação de estratégias que consiga conectar os clientes com a marca. Ainda segundo Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), em mercados altamente competitivos, o amor à marca é o que torna o cliente mais fiel e garante a sustentabilidade do negócio. Todavia, para que a empresa obtenha informações que contribuam para a criação de estratégias mais adequadas é preciso que a mesma esteja em contato direto com o cliente (MESJASZ-LECH, 2015). Deste modo, evidencia-se a importância da proximidade com o consumidor final, pois essa interação proporcionará à indústria de alimentos obter informações acerca das necessidades, características de consumo e hábitos de compra dos clientes.

Ademais, de acordo com Priporas, Stylos e Fotiadis (2017), percebe-se cada vez mais a diminuição da lealdade dos consumidores, os quais esperam que os produtos sejam levados até eles, possuem maiores expectativas, pouca fidelidade à marca e visam maior experiência de consumo. Assim, para as organizações, a vantagem de atuar em múltiplos canais está em obter maior contato com o cliente, fortalecendo suas marcas e tendo acesso a informações de consumo e hábitos de compra, tornando os clientes mais fiéis e ampliando o alcance do mercado.

Além disso, este estudo justifica-se pelo crescente poder dos distribuidores no controle dos canais de distribuição, explicado pelas mudanças no varejo de alimentos, tais como a globalização de supermercados, a consolidação das redes supermercadistas, o fortalecimento de marcas próprias, expansão de novos formatos de varejo, a organização de centrais de negócios (cooperativas de pequenos varejistas), a concorrência entre varejos de formatos distintos e o varejo *online*, que trouxeram impactos negativos nos resultados, estratégias e estruturas das indústrias (MOTTA; SILVA, 2006). Como exemplos de alguns desses impactos tem-se: i) produtos que antes eram projetados para atender as necessidades do consumidor passaram a ser desenvolvidos para atender às demandas dos grandes varejistas e alavancar o negócio de canais mais rentáveis, como produtos e embalagens específicas para cada canal e linhas de produtos com diferentes

posicionamentos (produtos *light* e para público de baixa renda); ii) reação de reduções no preço de tabela ou ações pontuais mais agressivas para aumentar a receita total e o resultado; e iii) necessidade de elaboração de tabelas de preço para cada canal de distribuição (MOTTA; SILVA, 2006).

Por meio de um levantamento documental realizado em bases de dados eletrônica dos jornais Valor Econômico e O Estado de S. Paulo, e da revista Exame, entre 2010-2019, foi possível observar que as indústrias de alimentos vêm apostando em estratégias de multicanais, principalmente para chegar até o consumidor final a fim de ter mais informações sobre os hábitos de consumo e visando o fortalecimento da marca, com exemplos expostos na seção 2.1.1 desta dissertação.

Notou-se também que a utilização de multicanais pelas indústrias de alimentos e bebidas, principalmente canais de venda direta ao consumidor, tal como os canais digitais, ganharam ainda mais força devido as restrições de contato social por conta da pandemia do novo coronavírus. Esse cenário pandêmico trouxe transformações quanto a utilização dos canais de distribuição, tanto para os consumidores quanto para as empresas, as quais tiveram que inovar para continuar em operação (NIELSEN, 2020a).

Apesar das indústrias adotarem estratégias multicanais de distribuição, é relatada uma grande preocupação de conflito com os outros canais, principalmente em relação ao varejo, além do elevado custo de distribuição.

De acordo com Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010) e Yan et al. (2011), as empresas precisam gerenciar os diversos canais de forma adequada, a fim de evitar o conflito entre eles, integrar dados e gerenciar recursos entre canais e coordenar as estratégias dos diferentes canais.

Por conta da complexidade de gerenciamento, as estratégias multicanais necessitam de elevado grau de maturidade das organizações e, muitas vezes, requerem mudanças na estrutura de gestão das mesmas. Essas mudanças podem ser vistas como inovações para as empresas que as implementam, especialmente inovações de processos de negócios, segundo conceituação apresentada pelo Manual da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018), as quais serão trabalhadas teoricamente na seção 2.2.

A partir das evidências até aqui expostas, pontua-se a importância dessa pesquisa a fatores como: a mudança no comportamento do consumidor, que está

cada vez mais informado e exigente em relação aos produtos e serviços que consome; o aumento do poder do varejo no controle dos canais de distribuição; e a relevância da inovação como estratégia fundamental para melhorar o desenvolvimento econômico e criar valor para o mercado e para o cliente.

Percebe-se também a importância dos canais de distribuição para a indústria de alimentos, especialmente para contornar o poder do varejo, ampliar mercado e faturamento, estando mais próximo dos clientes e entendendo melhor suas necessidades. Poucos trabalhos foram encontrados na literatura que avaliassem os aspectos inovadores de uma estratégia multicanais na distribuição da indústria de alimentos, analisando a relação entre a estratégia multicanal, a inovação e os resultados obtidos pela organização, podendo este servir de referência para outros trabalhos.

Diante do que foi exposto, este trabalho visa contribuir para a discussão sobre a adoção da estratégia multicanal na distribuição da indústria de alimentos do Estado de São Paulo, como forma de inovação.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta pesquisa está estruturada em capítulos, contemplando a introdução, contribuições teóricas, metodologia da pesquisa, resultados e discussões, e considerações finais. A Figura 2 apresenta a estrutura deste trabalho.

Figura 2 - Estrutura da dissertação.



Fonte: Elaborada pela autora.

2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS ACERCA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO, ESTRATÉGIA MULTICANAL E INOVAÇÃO

Para este trabalho, abordam-se, na revisão teórica, tópicos relativos a canais de distribuição, estratégia multicanal e inovação. Na seção 2.1, apresentou-se conceitos sobre canais de distribuição, seus agentes e fluxos de marketing; seguindo com conceito de estratégia multicanal, a importância e complexidade desta para as organizações, bem como o gerenciamento dos conflitos entre os canais de distribuição. Posteriormente, no tópico 2.2 tratou-se do conceito de inovação e os objetivos e importância de inovar, focando-se em inovações de processos de negócios e suas funções. E por fim, no tópico 2.3, discutiu-se a relação da estratégia multicanal e a inovação.

2.1 Os Canais de distribuição

Apresenta-se nesta seção os principais aspectos sobre os canais de distribuição, sendo discutida a importância e a função dos canais de distribuição para as organizações, o conceito de canal de distribuição, os membros que constituem o canal e os fluxos de marketing.

Fazer com que os produtos e serviços cheguem aos consumidores nas melhores condições de exposição, custo, uso e em menor tempo é fundamental para o sucesso da organização, ou de nada valeriam os esforços empregados na produção desses (COBRA, 2009; SILVA; AZEVEDO, 2012). O meio utilizado para disponibilizar os produtos e serviços aos consumidores é a distribuição e, por conta da complexidade de formulação e implementação de suas estratégias, esse tema vem ganhando relevância na gestão das organizações (ROSENBLOOM, 2002; NEVES; CASTRO, 2007).

Os canais de distribuição desempenham um relevante papel para as organizações no desenvolvimento efetivo da sua participação em mercados altamente competitivos. Sua importância vem crescendo juntamente com a dificuldade das empresas em obter vantagem competitiva sustentável (BATALHA, 2009).

Fatores relacionados a ganho de competitividade, aumento do poder dos distribuidores nos canais de distribuição, necessidade de redução de custos de

distribuição, mudança no comportamento do consumidor e o crescente papel da tecnologia no contexto atual vêm colocando em evidência o gerenciamento dos canais de distribuição (ROSENBLOOM, 2002; BATALHA, 2009; VERHOEF; KANNAN; JEFFREY INMAN, 2015).

Em âmbito histórico, o poder dos distribuidores no controle dos canais de distribuição, principalmente dos varejistas, é um fenômeno relativamente recente; teve início na década de 1990 nos Estados Unidos e na União Europeia por meio da grande concentração do varejo nas mãos de grandes players, como Carrefour, Schwarz Group, Tesco, Edeka, Aldi, Rewe Group, entre outros (SWINNEN; VANDEPLAS, 2010; KNEŽEVIĆ; KNEGO; DELIĆ, 2014). Os varejistas possuem grande influência sobre os demais membros do canal, principalmente por estarem mais próximos dos consumidores e ter acesso à informação sobre consumo, hábitos de compra e necessidades dos clientes (BATALHA, 2009).

Motta e Silva (2006) verificaram em seu estudo mudanças no varejo de alimentos que justificam a inversão dessa relação de força, tais como a globalização de supermercados, a consolidação das redes supermercadistas, o fortalecimento de marcas próprias, a expansão de novos formatos de varejo, a organização de centrais de negócios (cooperativas de pequenos varejistas), a concorrência entre varejos de formatos distintos e o varejo *online*.

Nesse cenário de competição, a concentração no varejo de alimentos é uma das tendências econômicas em curso. A partir do estudo de Knežević, Knego e Delić (2014), observou-se alguns aspectos positivos na concentração no varejo, por exemplo, aumento da competitividade das partes, crescimento da produtividade por funcionário e metro quadrado do espaço de varejo, possibilidade de expandir o gama de produtos, maior poder de inovação de processo, desenvolvimento de pessoal e serviços adicionais para clientes e maior capacidade de entrar em outros mercados. Em contrapartida, podemos notar efeitos negativos, como: forte poder de barganha do varejista sobre os fornecedores em determinar os requisitos de preço e condições contratuais, mercado se torna fechado para novos entrantes, obsolescência de tecnologia e processos, queda dos níveis de atendimento ao cliente, e consumidores finais pagam preços mais altos para a mesma qualidade de produtos ou serviços porque a escolha no mercado é limitada.

O aumento do poder do varejo no controle dos canais de distribuição, saindo de uma relação de aceitação da política de venda do segmento processador,

quanto à forma de pagamento, prazos e condições de entrega, para uma relação de elo detentor da informação da demanda, atuando como agente de compras para seus clientes e controlador do acesso ao mercado, faz com que o gerenciamento dos canais de distribuição ganhe relevância para a indústria de alimentos como estratégia para agregar valor e gerar sinergias a partir do aumento da venda e da redução de custos, bem como maior cobertura de mercado, personalização das vendas e melhor atendimento dos consumidores (ROSENBLOOM, 2002; LEMOS, TORTATO, 2009; SILVA et al., 2016).

Batalha (2009) aponta ainda a revalorização do crescimento como outro fator que coloca o canal como relevante para as organizações, pois a partir do momento em que as empresas chegaram ao limite da redução de custos e do *downsizing* como base para melhorar o lucro operacional, essas empresas perceberam a necessidade de aumentarem as vendas e a participação do mercado.

Nota-se assim, que 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).

Outro fator a ser considerado é a necessidade de redução de custos de distribuição, pois frequentemente se tornam maiores que os custos de fabricação, matérias-primas e componentes, representando uma parcela significativa do preço final dos produtos (BATALHA, 2009).

Já o crescente papel da tecnologia permitiu uma gigantesca rede de informações, levando à construção de canais de distribuição altamente eficientes, uma vez que a tecnologia consegue ligar todas as áreas de negócio da empresa, bem como a outras organizações e aos consumidores (BATALHA, 2009).

Segundo Yu, Cheong e Sun (2017), o advento da internet e os avanços na tecnologia da informação culminaram na criação e na rápida expansão do *e-commerce*, sendo este um canal a ser considerado pelos fabricantes. Os autores ainda colocam que, além da venda de produtos, a internet é um meio poderoso para a melhoria dos processos operacionais convencionais e para a introdução de novas práticas de negócios, uma vez que amplia o acesso dos consumidores a informações sobre bens e preços, o que indiretamente aumenta a competição de preços entre as empresas (YU; CHEONG; SUN, 2017).

Além da influência no comportamento do consumidor, que se torna mais

crítico e dispensa a aquisição de produtos, passando a buscar experiências de compra, os avanços tecnológicos propiciaram uma nova digitalização em marketing e varejo, culminando no surgimento de novos formatos de canal, por exemplo, no canal móvel, mídias sociais e na integração desses novos canais no varejo *online* e *offline* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015).

Segundo Coughlan et al. (2002) e Cobra (2009), a escolha dos canais de distribuição mais apropriados e o gerenciamento destes, são atividades que demanda grande tempo e criatividade do gestor, e desempenham um papel de importância estratégica na presença e no sucesso de uma organização.

As estratégias de canais de distribuição possuem grande potencial de obtenção de vantagem competitiva, uma vez que são estratégias de longo prazo, difíceis de serem copiadas e exigem uma estrutura que consiste em organizações e pessoas para implementá-las, e são baseadas em pessoas e relacionamentos, tornando o sucesso das mesmas dependente da efetividade do relacionamento entre pessoas e organização (ROSENBLOOM, 2002; SILVA et al., 2016).

O canal de distribuição, a partir de Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), Neslin et al. (2006) e Shankar et al. (2011), pode ser definido como um 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) enfatizam ainda a relação de interdependência dos agentes, onde o desempenho da função de um membro do canal depende do desempenho de outro. Rosenbloom (2002) percebe o canal como um meio para alcançar os objetivos da distribuição, assim sua estrutura e gestão tem relação a esses objetivos e, portanto, se estes mudam, o canal também pode ser alterado.

Para Silva et al. (2016) e Zhang, Liu e Zhong (2016), a responsabilidade do canal de distribuição é colocar no mercado um produto ou serviço para uso ou consumo, atendendo ao objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor final e gerar vantagem competitiva. Assim, toda movimentação, desde a matéria-prima até a comercialização e a utilização pelo usuário final compõe o canal de distribuição (SILVA et al., 2016).

Neves e Castro (2007) acrescentam que o canal de distribuição é uma rede de criação de valor aos usuários finais. De acordo com Kotler e Keller (2006),

os clientes optarão pelo produto ou serviço que, na percepção deles, oferecer mais valor. O valor percebido vai depender do que está sendo ofertado atender ou não às expectativas do cliente, aumentando assim, a probabilidade de satisfação e da repetição de compra (KOTLER; KELLER, 2006).

Desta forma, visando a satisfação dessas necessidades, Coughlan et al. (2002) e Neslin et al. (2006) trazem o usuário final como o cerne do desenvolvimento da estratégia de distribuição. Todavia, Casali et al. (2018) ressaltam que a escolha de um canal de distribuição deve considerar algumas decisões estratégicas, tais como características do produto, inovação e mudanças no ambiente de negócios.

A decisão quanto à estrutura do canal é crucial para o bom desempenho de uma estratégia de marketing, uma vez que é onde se travam os processos competitivos e o sucesso da organização é determinado. Neste sentido, a partir de Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002), a estrutura do canal pode ser definida como o conjunto de participantes envolvidos na atividade de disponibilizar os produtos ou serviços aos consumidores. Como principais membros do canal de distribuição pode-se citar produtores/fabricantes, intermediários, tais como especialistas, atacadistas e varejistas, e consumidores finais.

Produtores (ou fabricantes) são empresas que dão origem aos produtos ou serviços, estando envolvidas na extração, cultivo ou fabricação de produtos. Encontra-se neste elo uma grande gama de empresas produtoras, diferenciando-se em termos de porte, diversidade de bens e serviços produzidos, e nível de especialização na distribuição. Entretanto, compartilham características comuns, como: sua existência para ofertar produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes, e têm necessidade de distribuir seus produtos aos mercados-alvos (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002).

Para Coughlan et al. (2002), estes membros do canal são envolvidos em fluxos de posse e propriedade, bem como negociação e promoção. Normalmente, o capitão do canal é o principal agente interessado nos esforços do canal para a entrega do produto ou serviço ao consumidor final, na maioria das vezes sendo o fabricante, ou seja, é quem age como líder no estabelecimento e na manutenção de ligações do canal.

Rosenbloom (2002) e Pigatto (2005) acrescentam que não são todos os produtores que possuem capacidade de ofertar seus produtos diretamente ao consumidor, seja por falta de experiência e economia de escala (e/ou escopo) para

executar esta tarefa de maneira eficaz, ou por conta de seu tamanho, tipo de produto fabricado ou extensão do mercado em que atua. Nesse sentido, de acordo com Rosenbloom (2002), os intermediários podem atingir economias de escala e de escopo na distribuição pelo fato de distribuírem os produtos de muitos fabricantes e, assim, serem capazes de diluir os elevados custos fixos de execução de tarefas de distribuição.

Relativo aos intermediários, são todos os membros entre fabricante e usuário final que participam de fluxos de negociação e/ou de propriedade (ROSENBLOOM, 2002; COUGHLAN et al., 2002). Segundo Rosenbloom (2002) e Coughlan et al. (2002), os dois tipos básicos de intermediários são:

- **Atacadistas:** são os agentes envolvidos na venda de mercadorias para revenda ou uso industrial de outros intermediários varejistas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais ou agrícolas, assim como para outros atacadistas. Os tipos de atacadistas mais comuns são: i) atacadistas tradicionais – compram, armazenam e manuseiam produtos em grandes quantidades e revendem estes mesmos produtos em quantidades menores; ii) agentes, corretores e representantes comissionados – normalmente, não assumem a propriedade dos produtos que negociam, mas estão ativamente envolvidos em atividades de negociação (compra e venda), agindo em nome de seus consumidores em troca de comissões sobre vendas ou compras; iii) filiais e escritórios de vendas dos fabricantes – pertencentes e operados pelos fabricantes, tem como principal função distribuir os produtos do fabricante no atacado.
- **Varejistas:** empresas ligadas às vendas de bens ou prestação de serviços para os usuários finais. Esses agentes vêm tomando-se o principal membro do canal de distribuição, agindo mais como agentes de compra dos clientes, do que agentes de vendas dos fabricantes. São exemplos de varejistas lojas de departamentos, negociantes de massa, supermercados, hipermercados, lojas especializadas, lojas de conveniência, franquias, clubes de compra, varejistas *online* e por catálogos.

Os avanços tecnológicos no varejo proporcionaram o aumento desses formatos, permitindo que os varejistas operem tanto em formatos tradicionais (lojas,

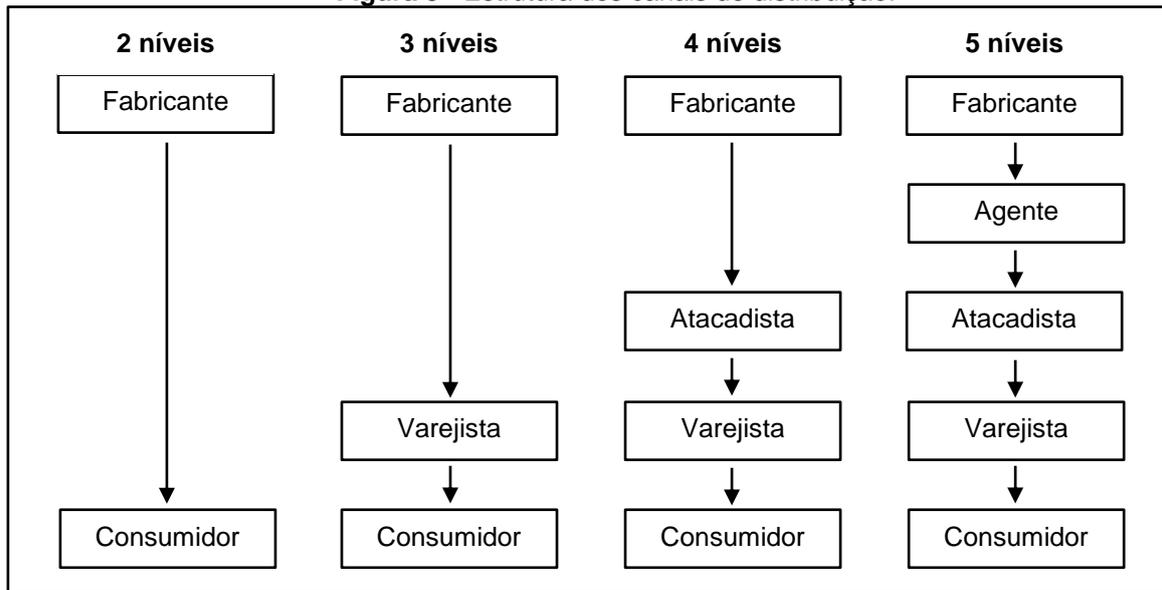
internet e catálogo), como em formatos pautados em tecnologia (celulares, *tablets* e televisões conectadas à Internet) (HEITZ-SPAHN, 2013).

O consumidor está no final do canal de distribuição. É considerado membro, pois pode desempenhar e geralmente desempenha fluxos no canal, tais como posse física, propriedade e financiamento (COUGHLAN et al., 2002).

Segundo Las Casas (2001) e Botelho e Guissoni (2016), com os avanços tecnológicos e mudanças no comportamento do consumidor - tornando estes cada vez mais informados e exigentes em relação aos produtos e serviços que consomem -, as empresas percebem a necessidade de inovar e evoluir para entregar algo mais completo e proporcionar uma experiência de compra mais valiosa para o cliente.

De acordo com Rosenbloom (2002), uma das dimensões mais discutidas quanto à estrutura dos canais de distribuição é a extensão, dada pelo número de níveis de intermediários no canal. Pigatto (2005) exprime que existe um grande número de participantes de canais que podem ser utilizados pelas organizações para atender o cliente final, e a escolha dos participantes que comporão a estrutura do canal dependerá das estratégias adotadas para melhor atrair o mercado-alvo e habilidades dos intermediários em criar valor para os clientes.

Mediante o exposto, os canais podem ser formados por diversos níveis, desde uma estrutura mais enxuta, com fabricante vendendo diretamente ao consumidor, do mesmo modo que podem existir diversos intermediários entre fabricante e consumidor, conforme Figura 3.

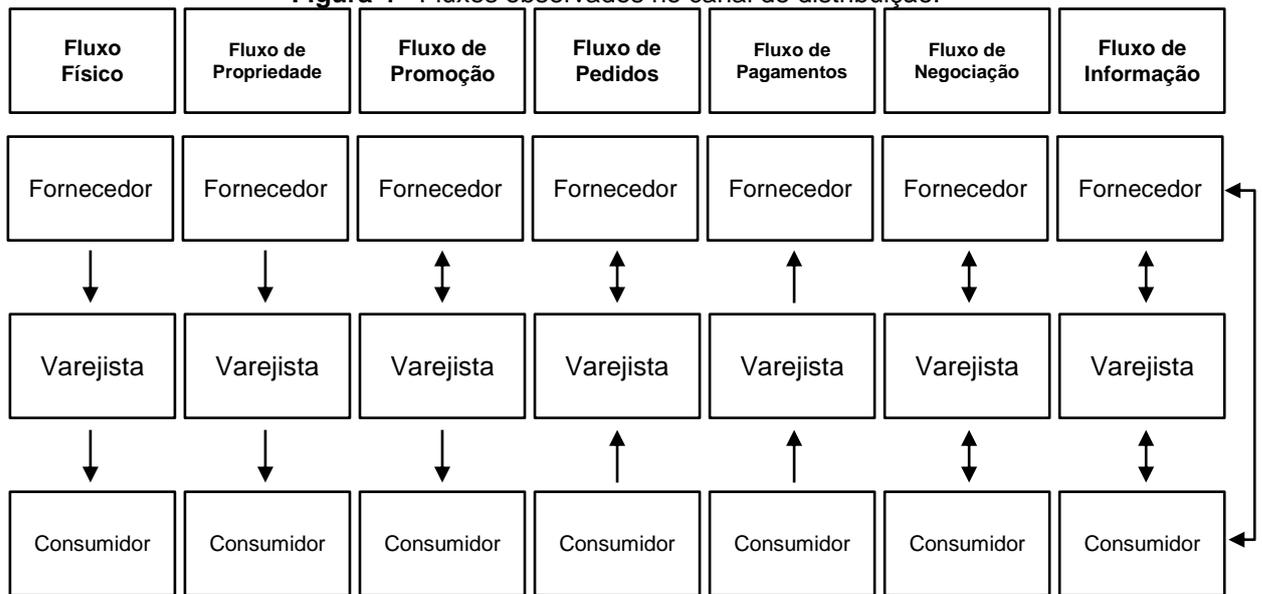
Figura 3 - Estrutura dos canais de distribuição.

Fonte: Rosenbloom (2002).

Com base em Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002) e Pigatto (2005), os canais de distribuição são compostos por fluxos de marketing que ligam os agentes, por intermédio de processos que fluem ao longo do canal, sendo feitos em diferentes pontos de tempo e diferentes membros do canal, conforme apresentado na Figura 4. Os fluxos de marketing não precisam passar por todos os membros do canal, aliás, devem ser compartilhados apenas por membros capazes de agregar valor ou reduzir custos (COUGHLAN et al., 2002).

Os fluxos sempre existirão no canal independente dos intermediários que gerenciam estes fluxos, sendo deslocado para frente ou para trás na cadeia de distribuição. Assim, só se optará por eliminar um membro do canal se os fluxos desempenhados por este puder ser realizado tão eficazmente por outro membro e, com no mínimo, o mesmo custo (COUGHLAN et al., 2002). A redução de custo não está na eliminação do membro, mas no desempenho dos fluxos mais eficientes em outro formato de canal (COUGHLAN et al., 2002).

Figura 4 - Fluxos observados no canal de distribuição.



Fonte: Adaptado a partir de Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002) e Pigatto (2005).

A partir de Rosenbloom (2002), Coughlan et al. (2002) e Pigatto (2005), são sete os fluxos observados no canal de distribuição:

1. **Fluxo Físico:** trata-se de todas as atividades relativas à armazenagem, até mesmo o transporte do produto entre os membros do canal. O movimento físico do produto ocorre em um único sentido, do fabricante até o consumidor final.
2. **Fluxo de Propriedade:** caracteriza-se pela titularidade do bem, ou seja, é o movimento real do direito de posse sobre o produto, ocorrendo em sentido único, do fabricante para o consumidor final.
3. **Fluxo de Promoção:** relativo ao movimento de comunicação persuasiva, podendo assumir diversas formas, como propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. O fluxo de promoção entre fabricantes e varejistas ocorre nas duas direções, uma vez que empresas distribuidoras têm participado ativamente das estratégias de promoção, decidindo conjuntamente ou mesmo, impondo aos fornecedores determinadas promoções.
4. **Fluxo de Pedidos:** acontece a partir do cliente, porém, com a maior utilização da tecnologia e maior proximidade entre distribuidor e fabricante; observa-se que os fabricantes, por terem acesso direto aos níveis de estoque do distribuidor, acabam por se antecipar e tirar

pedidos diretamente, ficando a cargo do distribuidor apenas controlar e acompanhar este processo.

5. **Fluxo de Pagamentos:** refere-se aos custos que ocorrem com a compra e pagamento dos produtos, movimentando-se do consumidor para o fabricante.
6. **Fluxo de Negociação:** ocorre por meio da interação das funções de compra e venda associadas à transferência de propriedade. Esse fluxo ocorre em todas as direções, explicitando a troca mútua entre compradores e vendedores em todos os níveis do canal.
7. **Fluxo de Informação:** este fluxo pode ocorrer em todas as direções, envolvendo todos os membros que trocam informações, sendo este o principal apoio para o estreitamento de relações entre fabricantes e distribuidores varejistas.

Para este trabalho, ressalta-se o fluxo de informação como o mais relevante, uma vez que permeia todas as atividades de valor agregado do canal. Os distribuidores compartilham com fabricantes informações sobre tendências, padrões de venda e especificações de produtos; semelhantemente, os consumidores fornecem informações sobre suas preferências, fundamentais para o desenvolvimento de estratégias de canal adequadas (COUGHLAN et al., 2002).

Sob o mesmo ponto de vista, Bertaglia (2016) expõe que entender o fluxo de informação possibilita identificar informações que podem auxiliar no processo de agregação de valor, porém, caso essas não sejam analisadas e utilizadas corretamente, pode gerar decisões errôneas e culminar em custos adicionais. O autor ainda expressa que muitas organizações investem demasiado tempo e dinheiro na coleta de informações, mas falham ao interpretar tais dados.

Para a indústria de alimentos, a proximidade com o consumidor final proporciona uma diversidade de informações sobre o comportamento do consumidor e seus hábitos de consumo, possibilitando o desenvolvimento de produtos, ações/promoções, compras recorrentes, personalização, melhor posicionamento de preços, redução de custos e uma maior conexão da marca ao consumidor (BOUÇAS, 2017b; MELO, 2018; FAUSTINO, 2018; FILIPPE, 2018).

Em consonância ao exposto, pode surgir o questionamento sobre o motivo pelo qual o fabricante opta por distribuir seus produtos por meio de intermediários e não diretamente ao consumidor. Os intermediários facilitam a

transação de troca entre fabricantes e clientes, uma vez que: os clientes não sabem exatamente onde encontrar os produtos e serviços, e os fabricantes não sabem como encontrar os clientes; e ajudam no ajuste da discrepância de sortimento entre oferta e demanda, pois os fabricantes produzem muito de uma pequena quantidade de sortimento de bens (grande escala x poucas variações de produtos) e os clientes procuram uma pequena quantidade de bens de um grande sortimento (variedade) (COUGHLAN et al., 2002).

Os intermediários existem também para criação de rotinas de transações, pois as transações entre vendedor e comprador envolvem acordos sobre quantia, modo e prazo de pagamento. Assim, a criação de rotinas ajuda na redução de custos relativos a estas decisões e ajuda na padronização dos bens ou serviços, levando a eficiência na execução de atividades do canal, auxiliando, também, a reduzir o número de contatos dos fabricantes, pois o fabricante fará a transação com um intermediário, e este se especializará em distribuir o produto ou serviço para um maior número de clientes (COUGHLAN et al., 2002).

Coughlan et al. (2002) afirmam que, por conta da especialização, o nível de interdependências entre os membros dos canais vem aumentando, gerando maior necessidade de cooperação e coordenação em operações de canal.

Todavia, como citado anteriormente, por conta do crescente poder do varejo de alimentos (canal tradicional) no controle dos canais de distribuição, requer à indústria de alimentos revisar suas estratégias competitivas e buscar novas formas de contato com os consumidores, sem abandonar os canais já existentes. Ao gerenciamento dos diversos canais de distribuição dá-se o nome de estratégia multicanal, a qual será discutida na seção a seguir.

2.1.1 Estratégias multicanais de distribuição

Nesta seção apresenta-se o conceito de estratégia multicanal de distribuição, vantagens e desafios da atuação em múltiplos canais, bem como expõe-se exemplos da utilização dessa estratégia de distribuição.

O gerenciamento de multicanais de distribuição é definido como o conjunto de atividades envolvidas na disponibilização de mercadorias ou serviços aos consumidores por meio de mais de um canal, passando por etapas como: desenho do projeto, a implantação e a avaliação de canais para aumentar o valor do

cliente por meio da aquisição, retenção e desenvolvimento destes (NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010). Os principais canais de distribuição se apresentam como: loja física, catálogo, telefone, loja *online*, loja móvel, força de vendas, entre outros (NESLIN et al., 2006).

Beck e Rygl (2015) acrescentam que a utilização de uma estratégia multicanal de distribuição também é opção dos negócios onde os clientes podem comprar em qualquer lugar e a qualquer momento.

A escolha de mais de um canal de distribuição, chamada aqui de estratégia multicanal traz vantagens, como: penetração de mercado, criação de barreiras à entrada de concorrentes, customização das vendas e maior satisfação dos clientes, pois pode encontrar um canal que atenda às suas necessidades (ROSENBLOOM, 2002; SILVA et al., 2016).

Silva et al. (2016) em seu estudo analisaram seis empresas de alimentos, as quais afirmavam que a atuação em múltiplos canais é uma decisão estratégica para a indústria, pois auxilia no melhor posicionamento face ao maior poder detido pelos grandes varejistas, explicitando ainda, o aumento da representatividade de canais alternativos (como por exemplo, o *food service*), tanto em termos de vendas quanto de faturamento.

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 próximos 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, e 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.

De acordo com o estudo de Silva et al. (2016), tratando especificamente das vendas diretas, indústrias alimentícias veem como desafio os custos elevados, devido às altas despesas de treinamento e motivação do time de vendas. Todavia, percebem que o consumidor vê esse canal como vantajoso, por conta da praticidade de receber os produtos em casa e não necessariamente realizar o pagamento à vista. Dessa forma, as indústrias veem a atuação nas vendas diretas como uma poderosa estratégia de fidelização do cliente, por conta da construção de uma relação de continuidade.

Ainda segundo Silva et al. (2016), o canal tradicional – grandes redes de varejo – têm sua relevância para a indústria, pois é o principal meio de escoamento da produção, capaz de absorver grande volume de vendas e distribuir para um grande número de consumidores. Além disso, ainda segundo os autores, as grandes redes de varejo servem de vitrine para as marcas das fabricantes, e ficar fora desse canal pode representar a ausência em mais de 10% do mercado nacional.

Percebe-se, assim, a importância de cada canal para a indústria de alimentos e, por isso, atuar em múltiplos canais torna-se mais vantajoso, desde que esta consiga coordená-los adequadamente.

O Quadro 1 apresenta as vantagens e desvantagens para a indústria ao atuar em um canal de varejo e de venda direta.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da atuação da indústria em canais de varejo e venda direta.

Canal	Vantagens	Desvantagens
Grande varejo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de absorver grande volume de vendas; • Distribuição para um grande número de consumidores; • Grande visibilidade para as marcas; • Menor custo de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo poder de barganha; • Menor acesso a informações dos clientes.
Pequeno Varejo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior poder de barganha; • Distribuição para um grande número de consumidores; • Menor custo de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociação de baixos volumes de venda; • Menor acesso a informações dos clientes.
Venda direta³	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a informações sobre necessidades e hábitos de consumo; • Criação de valor e identificação com a marca; • Personalização das vendas; • Maiores margens de lucratividade; • Maior probabilidade de fidelização dos consumidores; • Melhor atendimento dos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior custo de distribuição; • Elevados custos de treinamento e motivação do time de vendas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rosenbloom (2002), Neslin et al. (2006), Lemos e Tortato (2009), Zhang et al. (2010) e Silva et al. (2016).

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

Priporas, Stylos e Fotiadis (2017) identificaram que os avanços tecnológicos afetaram o comportamento dos consumidores de diferentes gerações, destacando que as empresas vêm adotando tecnologias inteligentes e alterando a forma de gerenciamento dos canais de distribuição para melhorar as experiências de compra dos consumidores e permanecer competitivas.

Para Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), neste contexto de crescente uso de tecnologia e forte concorrência, as empresas são obrigadas a buscarem novos e inovadores métodos de marketing para interagirem com os clientes. 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.

³ É grande a diversidade de canais que permitem a venda direta: internet, feiras livres, *call center*, lojas físicas, veículos próprios, venda em domicílio, aplicativos móveis, etc.

Diante do exposto, Neslin et al. (2006) colocam o cliente no cerne da distribuição multicanal como uma estratégia para criar mais valor para a empresa.

Du (2018) 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 de aquisição destes são difíceis de recuperar se não houver repetição da compra. Entretanto, para Verhoef, Kannan e Inman (2015), compradores que utilizam canal *online* de varejo ao longo do tempo tendem a se tornarem menos fiéis por conta da facilidade de busca entre concorrentes.

De acordo com Dholakia et al. (2010), Moura, Francisco e Gonçalves (2016), o consumidor está cada vez mais integrado aos diversos canais de distribuição, optando por aqueles que melhor atendam suas necessidades. Segundo Bouças (2017a) e Faustino (2018), para a indústria de alimentos surge o desafio de alinhar os diversos canais utilizados e evitar o conflito com o varejo, mas para isso é necessário uma estratégia clara e bem definida.

Por meio de um levantamento documental realizado em bases de dados eletrônica dos jornais Valor Econômico e O Estado de S. Paulo, e da revista Exame, entre 2010-2019, foi possível observar que tanto varejo quanto indústria de alimentos estão investindo em uma estratégia multicanal. As indústrias de alimentos, foco deste estudo, vêm apostando em estratégias de multicanais, principalmente, para chegar até o consumidor final, a fim de ter mais informações sobre os hábitos de consumo, visando o fortalecimento da marca. Por exemplo, a empresa Perfetti Van Melle, proprietária das marcas Mentos, Fruittella e Chupa Chups, visando estimular o consumo de seus produtos e com o argumento de que o consumidor é multicanal, ampliou sua distribuição para o varejo, principalmente minimercados, mercearias, bares e restaurantes (BOUÇAS, 2017b).

Existem também iniciativas de empresas, como: Nestlé com clube de assinatura do Nescafé Dolce Gusto; JBS com lojas da Swift, vendendo carnes exclusivas; e Danone com *site* para vender a linha de nutrição especializada (MATTOS, 2017). Outro exemplo é a PepsiCo com a criação da Kola House, restaurante especializado em oferecer experiências gastronômicas, com o intuito de inovar e aproximar a marca Pepsi dos consumidores (DINO, 2016).

A Mondelez passou a ofertar produtos, tais como ovos Lacta e caixas de Bis Oreo, diretamente ao consumidor final, via *marketplace* da varejista Magazine Luiza (SALOMÃO, 2017). Em 2018, a empresa apostou em uma linha de ovos de páscoa Lacta com surpresas que possibilitavam a interação do consumidor com aplicativos digitais, conectando os clientes com as inovações da marca (SALLES, 2019). A Mondelez também está colocando botões “compre” em páginas da empresa, redes sociais e outras plataformas digitais para vender diretamente ao consumidor. Ao clicar nestes botões, os consumidores são direcionados para *sites* da varejista mais próxima, para a compra de Oreos e chicletes Trident (SALOMÃO, 2015).

Já a Nestlé vem apostando em diversas parcerias para avançar na venda direta ao consumidor, principalmente em datas comemorativas. A exemplo pode-se citar a parceria com empresa especializada no mercado de *outsourcing* e *e-commerce* - a BrasilCT - para atuação da fabricante com loja virtual no Mercado Livre - portal no formato *marketplace* (SA VAREJO, 2019a). Neste novo canal, a Nestlé inicia suas atividades com a venda da linha completa de produtos para a Páscoa, mas amplia sua oferta com chocolates, cafés, lácteos, cereais, bebidas, achocolatados, alimentos para pets, entre outros. Nessa parceria, a BrasilCT será responsável por toda a gestão de recebimento de pedidos e entrega dos produtos ao consumidor. De acordo com Salles (2019), desde 2017, a Nestlé também está entregando seus produtos via aplicativo de entrega de alimentos UberEATS, e em 2018 ampliou sua operação para o aplicativo Rappi, o qual realiza *delivery* de diversos produtos. Salles (2019) expõe que as atividades de venda direta são intensificadas em datas comemorativas, como a Páscoa, onde a Nestlé elabora estratégias para incentivar as compras antecipadas.

Do mesmo modo, a Perdigão também inova na oferta de seus produtos para churrasco. Com a criação da loja virtual no aplicativo Rappi, a fabricante quer levar diretamente ao consumidor produtos necessários para o preparo do churrasco, dentre eles está todo o portfólio da linha Perdigão Na Brasa (SA VAREJO, 2019b).

A Tabela 1 apresenta as empresas atuantes em multicanais de distribuição citadas nos artigos analisados, bem como o tipo de atividade exercida.

Tabela 1 - Empresas atuantes em multicanais de distribuição.

Empresa atuante em multicanais	Atividade		
	Varejista	Fabricante	Serviços de alimentação
Grupo Pão de Açúcar	x		
Carrefour	x		
Amazon	x		
Walmart	x		
Mondelez		x	
Tesco	x		
Beth Bakery		x	
Bob's			x
Danone		x	
JBS		x	
Kroger	x		
Mambo	x		
McDonald's			x
Mooyah Burguer			x
Nestlé		x	
P&G		x	
PepsiCo		x	
Perfetti Van Melle		x	
Sonda	x		
Target	x		
Walgreens	x		
Zona Sul Supermercados	x		

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de levantamento documental nas bases de dados eletrônica dos periódicos Valor Econômico, O Estado de S. Paulo e Exame, no período de 2010 a 2019.

Dentre os canais mais utilizados identificados por meio da análise dos artigos dos periódicos Valor Econômico, O Estado de S. Paulo e Exame, têm-se: minimercados, supermercados, hipermercados, atacarejos, lojas de vizinhança, restaurantes e lojas de fábrica/especializadas, *marketplace*, *site* de receitas, *site* próprio, clube de assinaturas, aplicativos móveis e aplicativos de entrega, como o Rappi, James Delivery e o iFood. O Quadro 2 apresenta os canais utilizados, classificados entre canais físicos e digitais.

Quadro 2 - Canais de distribuição utilizados.

Canal	
Físico	Digital
Atacarejo	<i>Online*</i>
Hipermercados	<i>Site próprio</i>
Supermercados	<i>Marketplace</i>
Minimercados	<i>Site de receitas</i>
Loja de vizinhança	Clube de assinatura
Loja de fábrica / espec.	Aplicativos móveis
Restaurantes	Aplicativos de entrega

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de levantamento documental nas bases de dados eletrônica dos periódicos Valor Econômico, O Estado de S. Paulo e Exame, no período de 2010 a 2019.

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

Nota-se assim, que as indústrias ampliaram suas operações para canais digitais para entregar produtos diferenciados, de valor agregado e, muitas vezes, não ofertados pelo varejo, visando maior proximidade com o consumidor sem criar conflito com outros canais. Entre as empresas fabricantes, percebeu-se a necessidade de estar próximo do cliente, por meio de vendas diretas, não somente para fortalecer a marca, mas para obter informações sobre seus hábitos de consumo e necessidades. Essa ação pode trazer ganhos de competitividade para essas empresas, indo ao encontro do exposto nos estudos de Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018).

Ainda em relação aos canais digitais, uma relevância maior foi constatada em 2020, devido as restrições de contato social impostas pela pandemia do novo coronavírus.

A pandemia do novo coronavírus, anunciada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020, caracteriza-se pela alta propagação do novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2 (UNA-SUS, 2020). Segundo Schueler (2020), o termo pandemia é utilizado quando existe a disseminação mundial de uma nova doença, a qual afeta determinada região e rapidamente se propaga por diversos continentes, com transmissão de pessoa para pessoa.

O novo coronavírus, descoberto no final de 2019, em Wuhan na China, pode apresentar um espectro clínico desde de infecções assintomáticas a quadros graves, variando de um resfriado, para uma síndrome gripal aguda, e até uma pneumonia severa (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Assim, diante da alta propagação do vírus e do crescimento de casos e óbitos, os governos de todo o mundo adotaram uma série de medidas restritivas e preventivas com o intuito de conter a circulação do vírus por meio da contenção de circulação de pessoas, dentre essas medidas estão a quarentena e o isolamento social (CRUVINEL, 2020).

Ante a essa nova realidade, os agentes sociais e econômicos (pessoas, empresas e governos) se viram obrigados a modificarem seu comportamento de consumo (CRUVINEL, 2020). Para Rezende, Marcelino e Miyaji (2020), as medidas de prevenção do novo coronavírus, como por exemplo o isolamento social, fez com que as pessoas repensassem sua forma de consumir, gerando reflexos nas vendas e faturamentos das organizações, que, por sua vez, tiveram que buscar estratégias adequadas para comercialização de seus produtos e serviços e para se manterem

em operação durante e após a pandemia.

De acordo com Cruvinel (2020), neste período, as estratégias de promoção e venda passaram por um processo de digitalização, pois as entregas de bens e serviços que antes eram realizadas majoritariamente em lojas físicas, com atendimento presencial, foram migradas para um ambiente virtual, aumentando-se assim os investimentos em plataformas digitais. Percebe-se aqui a importância dos canais digitais para as empresas de alimentos, não só para estreitar relacionamento com o consumidor, mas para sobreviverem no atual cenário pandêmico.

Todavia, é preciso ressaltar que no Brasil a venda de alimentos e bebidas pela internet ainda é incipiente e, de acordo com dados da segunda edição do relatório NeoTrust- realizado pela empresa de inteligência especializada em e-commerce Compre & Confie, em parceria com o E-commerce Brasil, programa brasileiro de fomento ao comércio eletrônico -, alimentos e bebidas é a terceira menor categoria no comércio eletrônico (COMPRES&CONFIE, 2019).

O e-commerce brasileiro faturou, em 2019, R\$ 75,1 bilhões, representando alta de 22,7% em comparação com 2018. O crescimento em faturamento veio acompanhado de um aumento significativo do volume de pedidos, 22,5% em relação a 2018, totalizando 178,5 milhões de compras, com tíquete médio de R\$ 420,40 (COMPRES&CONFIE, 2019). A categoria Alimentos e Bebidas foi responsável por 1,1% do faturamento e 1,6% dos pedidos do comércio eletrônico brasileiro em 2019 (COMPRES&CONFIE, 2019).

O e-commerce no estado de São Paulo terminou 2019 com faturamento real de R\$ 22 bilhões, com crescimento de 14,78% em relação ao ano anterior (FECOMERCIO SP, 2020). Já no primeiro trimestre de 2020, o faturamento somou R\$ 5,5 bilhões, registrando alta de 15,6% em relação ao mesmo período de 2019. A Pesquisa Conjuntural do Comércio Eletrônico (PCCE), realizada pela Fecomércio SP, aponta ainda que o desempenho das vendas *online* tem sido melhor que as vendas físicas, principalmente por conta das restrições de circulação impostas pela pandemia do coronavírus, iniciada no mês de março de 2020 (FECOMERCIO SP, 2020). Ainda segundo dados da PCCE, o tíquete médio obteve queda de 4,1%, reflexo da redução das rendas das famílias, decorrentes do aumento do desemprego e endividamento no período.

No mesmo sentido, após divulgação do primeiro caso do novo coronavírus no país, dados da pesquisa realizada pela Ebit | Nielsen apontam o

crescimento de 17% de novos consumidores no e-commerce brasileiro, ou seja, aqueles que compraram online pela primeira vez. As vendas por meio de canais digitais, que já apresentavam constante crescimento no Brasil, tendem a ter ainda mais relevância após a pandemia do novo coronavírus (NIELSEN, 2020b). Assim, percebe-se que as empresas, para terem resultados e aproveitar as oportunidades que surgem diante do cenário atual, precisam delinear estratégias adequadas para controle e gerenciamento desses canais, mas sem deixar de lado os canais tradicionais já utilizados pela empresa.

2.1.2 Gerenciamento de conflito dos multicanais

Adicionar canais de distribuição aos já utilizados criam 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. O conflito ocorre quando um membro de um canal percebe que o comportamento de outro está interferindo no alcance de suas metas e afetando seu desempenho; uma força muito negativa que acaba por reduzir os lucros de todas as partes (COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; YAN et al., 2011).

Para Yan et al. (2011) é essencial para o fabricante diminuir o conflito e melhorar a coordenação do canal e, para tanto, pode fazer uso de mecanismos, tais como estratégia de diferenciação de marca para vender diferentes marcas em diferentes canais; desconto por quantidade, recompensando o varejista; e diferenciação do produto para diferentes canais.

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 as vendas, a organização pode apenas estar fortalecendo a lealdade dos atuais clientes, demonstrando assim, a grande relevância do bom gerenciamento dos diversos canais.

Zhang, Liu e Zhong (2016), por exemplo, analisam o impacto da publicidade direcionada realizada pelo fabricante na rentabilidade dos varejistas. Em

seu estudo, descobrem que a publicidade direcionada reduz custos de publicidade para o fabricante e seleciona um número menor de consumidores de alto valor. Contudo, essa estratégia pode ser prejudicial para o varejista, no sentido de que este terá seu poder de barganha reduzido e para se defender contra o ataque do fabricante, poderá utilizar uma estratégia de preços direcionada a cada perfil de consumidor.

Para Neslin et al. (2006), no gerenciamento de uma boa estratégia multicanal é preciso verificar a contribuição de cada canal para a firma, avaliar o impacto da adição de um canal sobre as vendas e lucro, para que este novo canal não canibalize outro já existente. Segundo Verhoef, Kannan e Inman (2015), as empresas capazes de realizar um bom gerenciamento e integração dos múltiplos canais *online* e *offline* poderão gerar sinergias de canais em vez de canibalização.

A implementação e gerenciamento de uma estratégia multicanal, muitas vezes, requer mudanças na estrutura de gestão das empresas, estas precisam se reinventar para criar estratégias adequadas para cada canal de distribuição e coordená-los. Essas mudanças podem ser percebidas como inovações, como discutido na seção a seguir.

2.2 Inovação

Nesta seção aborda-se conceitos e a classificação da inovação, o objetivo e sua importância para as organizações.

Inovar é implementar ações e mudanças que tragam resultados, principalmente atrelados à redução de custos ou aumento de faturamento, mas que não necessariamente seja algo nunca visto no mundo, ou no mercado. Uma empresa para ser considerada inovadora precisa implementar algo que seja novo para sua realidade. Essa mudança pode ter sido aplicada com ou sem sucesso por outras organizações (OCDE, 2005; KAHN, 2018).

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. Percebe-se ainda que existem empresas com grande potencial inovador, por possuírem projetos e ideias inovadoras, porém não são assim reconhecidas pelo fato de não colocarem esses em prática.

Todavia, Simantob e Lippi (2003) acreditam na necessidade de novidade para o mercado. Os autores afirmam que o ato de inovar é uma iniciativa modesta ou revolucionária, surgindo como novidade para a empresa e também para o mercado. Dizem ainda que inovar deve fazer parte da estratégia das empresas e ter o objetivo de melhorar o desenvolvimento econômico e criar valor para o mercado e para o cliente, trazendo assim, o consumidor como o cerne da inovação.

Relativo ao grau de novidade, a partir do Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação pode ser classificada como: i) nova para a empresa - não é algo inédito, podendo já ter sido implementada por outras empresas; ii) nova para o mercado – a empresa precisa implementar a inovação antes que seus concorrentes, sendo que o mercado ainda possa incluir uma região geográfica ou uma linha de produto; e iii) nova para o mundo – diz respeito a inovações nunca implementadas por outras empresas, é nova para todos os mercados, e pode estar relacionada ao conceito de inovação radical ou disruptiva.

Inovação radical ou disruptiva são mudanças que alteram fundamentalmente o cenário competitivo de um setor, é algo que afeta significativamente tanto o modelo de negócios quanto a tecnologia de uma empresa (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007). Para Kahn (2018), a inovação radical, além de desafiadora, pode exigir recursos especiais, aumentando o risco para a organização. Dessa forma, as inovações radical e incremental devem caminhar juntas, visando o equilíbrio do esforço de inovação e risco organizacional, “permitindo pequenas vitórias em busca de grandes vitórias” (KAHN, 2018, p. 454).

Tidd, Bessant, Pavitt (2008) acrescentam que atualmente são raras as inovações radicais e enfatizam o grande potencial das inovações incrementais, pois os ganhos cumulativos de eficiência de inovações incrementais de processos, por exemplo, são maiores a longo prazo que os ganhos obtidos com mudanças radicais ocasionais.

A inovação permite que as empresas criem novos produtos e serviços, aumentem sua participação no mercado, melhore seus processos, e ofereça serviços superiores, mais baratos e mais rápidos que os concorrentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; DISTANONT; KHONGMALAI, 2018).

Contudo, inovar não é uma tarefa fácil, mas cada vez mais necessária, visto o alto dinamismo dos mercados. De acordo com dados preliminares da Pintec 2017 (IBGE, 2020a), as empresas inovadoras apontaram quatro principais fatores que se caracterizam como obstáculos para inovação, sendo riscos econômicos excessivos o primeiro deles e indicado por 81,8% das empresas inovadoras, seguido de elevados custos da inovação (79,7%), falta de pessoal qualificado (65,5%) e escassez de fontes de financiamento (63,9%).

Salienta-se que nas últimas décadas, diversas alterações no âmbito empresarial e social ocorreram, tais como avanços tecnológicos, globalização, aumento da concorrência, crises financeiras, utilização de canais *online*, mudança do comportamento do consumidor, obrigando as empresas a repensarem seus modelos de negócio (HEITZ-SPAHN, 2013; VERHOEF; KANNAN; JEFFREY INMAN, 2015, BOCCONCELLI et al., 2018).

Distanont e Khongmalai (2018) apontam a inovação como a principal ferramenta para criar uma vantagem competitiva e crescimento sustentável, principalmente para as micro e pequenas empresas. Todavia, os resultados da pesquisa salientam que os gestores precisam estar atentos e serem capazes de se adaptarem às mudanças econômicas que ocorrem global, regional e localmente.

Ainda segundo os autores, a alta competição em um setor leva às oportunidades de inovação, pois as empresas precisarão criar estratégias para modernização, criação e aprimoramento do negócio, com o intuito de obter vantagens competitivas iguais ou melhores que os concorrentes. Neste sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que em mercados altamente competitivos, as empresas que não inovam arriscam-se a ficar para trás e perder a liderança para seus concorrentes.

Não é possível desassociar inovação e conhecimento. Estes dois conceitos estão intimamente ligados. Alshanty e Emeagwali (2019) reconhecem que a informação é essencial para todas as organizações e que a transmissão de conhecimento é uma fase inicial e essencial para a construção do conhecimento na organização.

A troca de conhecimentos e informações da organização com diversos agentes pode culminar em inovações; esses agentes são diversos e podem estar dentro ou fora da empresa, tais como funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros (DISTANONT; KHONGMALAI, 2018). O estudo de

Distanont e Khongmalai (2018), o qual examinam a inovação e criação de vantagem competitiva no negócio de alimentos congelados de empresas de pequeno porte da Tailândia, mostra que a interação e intercâmbio de dados e informações com concorrentes é mais propícia à geração de inovação.

Contudo, Martínez-Caro, Cegarra-Navarro, e Ruiz (2020), que analisam como a cultura organizacional digital facilita o processo de digitalização dos negócios e seu desempenho organizacional, alertam que a capacidade de adquirir e assimilar conhecimento de nada vale se os membros das organizações não souberem transformar e explorar tais conhecimentos.

No Brasil, segundo dados da Pintec 2014 (IBGE, 2016), no âmbito da indústria, 78,8% das empresas inovadoras relataram que a principal fonte de informação para inovar são as redes de informações informatizadas; em seguida vêm clientes (73,3%); fornecedores (70,7%); departamentos da própria empresa, exceto P&D (59,7); feiras e exposições (58,9%); concorrentes (56,2%), entre outros. Todavia, relativamente à cooperação para geração de inovação, os principais agentes apontados pelas empresas da indústria são fornecedores (76,1%), clientes ou consumidores (70,5%), instituições de testes, ensaios e certificações (34,2%), empresas de consultoria (33,1) e centros de capacitação profissional, e assistência técnica (26,1%) (IBGE, 2016).

O estudo de Distanont e Khongmalai (2018) também aponta que o *feedback* dos clientes sobre os produtos é um fator de extrema relevância para a indústria de alimentos, pois a partir deste a organização pode aprimorar seus produtos de forma a melhor atender às necessidades dos clientes, promovendo um bom relacionamento com estes e proporcionando às indústrias o controle dos processos da cadeia de valor.

Kahn (2018) expõe que a inovação pode ser pensada de três maneiras: como um resultado, como um processo, e como mentalidade. A inovação como resultado enfatiza a produção, está tipicamente associado à introdução de novos produtos e serviços. A inovação como processo é a maneira pela qual a inovação é e deve ser organizada para que os resultados possam ser alcançados; é a inovação sendo vista como um processo planejado e estruturado que facilita a aprendizagem da organização. Já a inovação como mentalidade é considerada como a internalização da inovação por membros individuais da organização; é a capacidade do indivíduo e empresa pensar diferente, lateralmente e expansivamente; é a

implantação de uma cultura de inovação na organização.

As organizações que abordam a inovação apenas como um resultado ou processo estão sujeitas a ineficiências, como a duplicação de esforços e superconsumo de recursos, e a burocratização da organização, tornando muito difícil manifestar resultados. O equilíbrio entre resultado e o processo é essencial para a criação da mentalidade inovadora, pois é esta que auxilia os funcionários e a organização como um todo a renovarem a inovação, tornando-a sustentável no passar do tempo (KAHN, 2018).

A importância de inovar independe da fase em que se encontram as empresas e é tão importante quanto oferecer produtos de qualidade e atender bem seu cliente. Entretanto, ainda há muita resistência ao novo pelos empresários brasileiros, muito pela falta da implantação de uma cultura de inovação dentro das empresas (SIMANTO; LIPPI, 2003).

Casali et al. (2018) afirmam que o desenvolvimento de uma cultura de inovação é o que está por trás de empresas que inovam continuamente. Uma cultura de inovação forte ajuda a explicar o grau de inovação e a capacidade de inovação dentro de uma organização, pois tornam as empresas mais propensas a inovar (CASALI et al., 2018). Kahn (2018) acrescenta que quanto maior for o entendimento do indivíduo ou organização em relação à inovação, maior será a propensão a alcançá-la.

Da mesma forma, Martínez-Caro, Cegarra-Navarro e Ruiz (2020) apontam que a cultura organizacional é um pré-requisito para a adoção de novas tecnologias e desenvolvimento de negócios digitais. Todavia, estas só conseguirão alcançar esse potencial inovador se forem incorporadas à cultura organizacional com características adequadas a dar suporte a seus objetivos.

Damanpour e Aravind (2012) salientam ainda que a capacidade de criar valor organizacionalmente está relacionada à competência da empresa em adquirir e absorver conhecimentos e transformar o comportamento de seus colaboradores. Ramos, Figueiredo e Pereira-Guizzo (2018) expressam que as organizações precisam investir no desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de estimular a criatividade, tendo em vista que esta é a força motriz para a inovação e mudança. Constatam ainda que a criatividade é motivada por curiosidade, prazer ou desafio. Deste modo, percebem a necessidade de políticas que reconheçam e

recompensem resultados criativos e valorizem indivíduos e grupos, bem como a criação de tarefas desafiadoras, mas que não inibam os colaboradores.

Para Casali et al. (2018), organizações que têm a inovação como uma característica de sua cultura são mais abertas a novas ideias e conhecimentos, e reflete uma postura que busca romper com os procedimentos estabelecidos. Empresas com habilidade de pensar, estimular e apoiar a inovação são questionadoras, observadoras, experimentam novas experiências e constroem redes de pessoas com ideias e perspectivas diferentes, visando o alcance de uma mentalidade mais expansiva (KAHN, 2018).

Os objetivos de inovar são diversos: 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 (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; OCDE, 2018).

Nesse sentido, a partir de OCDE (2005), Moreira e Queiroz (2007), Tidd, Bessant, Pavitt (2008), Damanpour e Aravind (2012), IBGE (2016) e Kahn (2018), a inovação ainda pode ser classificada em 4 diferentes tipos: de produto, de processo, de marketing e organizacional. O Quadro 3 descreve cada uma das inovações e seus objetivos:

Quadro 3 - Tipos de Inovação e objetivos.

		Descrição	Objetivo
Tipos de Inovação	Produto/ Serviços	Utilização ou combinações de novos conhecimentos ou tecnologias, culminando no surgimento de um novo produto ou serviço, ou significativamente melhorado.	Satisfação das necessidades dos clientes por meio da criação e comercialização de novos produtos ou serviços.
	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.	Redução de custos, melhoria da qualidade e a entrega de um produto melhorado ou novo.
	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.	Aumento das vendas por meio do melhor atendimento das necessidades dos clientes, reposicionamento do produto ou empresa, criar reconhecimento da marca e exclusividade do produto, e abertura de novos mercados.
	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.	Melhora do desempenho da empresa através de redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação, aumentar a satisfação com o local de trabalho e ganhar acesso a conhecimentos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores OCDE (2005), Moreira e Queiroz (2007), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Damanpour e Aravind (2012), IBGE (2016) e Kahn (2018).

De acordo com Damanpour e Aravind (2012), o sucesso de uma organização não está pautado em um único tipo de inovação, mas na capacidade de introduzir fluxos de diferentes tipos de inovações ao longo do tempo, relacionando assim, o desempenho organizacional com a história da atividade de inovação. Segundo os autores, são necessárias novas formas de organização para orientar e apoiar os avanços tecnológicos e viabilizar a obtenção de lucros.

Na quarta edição do Manual de Oslo (2018), houve uma alteração quanto à classificação dos tipos de inovação, passando agora a ser classificada em dois principais: inovação de produtos e de processos de negócios. Esta última engloba ações de inovação anteriormente classificadas como inovação de processo, de marketing e organizacional, trazendo essas como funções de negócios. E considera-se inovação de produtos um bem ou serviço novo ou melhorado que difira significativamente dos anteriores da empresa, e que foi introduzido no mercado.

Já inovação de processos de negócios refere-se a um “processo de negócios novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócios anteriores da empresa e que foi colocado em uso pela empresa” (OCDE, 2018, p. 21). Esse tipo de inovação diz respeito a seis diferentes funções de uma empresa, sendo elas: produção de bens ou serviços, distribuição e logística, marketing e vendas, sistemas de informação e comunicação, administração e gestão, e desenvolvimento de produtos e processos de negócios.

O objetivo dessa inovação é melhorar o desempenho da empresa por meio de Implementação de estratégias de negócios, redução de custos, melhoria da qualidade do produto ou condições de trabalho, ou para atendimento às exigências regulamentares (OCDE, 2018). Segundo o Manual de Oslo 2018, a inovação de processos de negócios pode envolver ações de melhorias em uma única função empresarial ou em uma combinação de diferentes funções.

O Quadro 4 apresenta detalhadamente o que cabe a cada uma das funções empresariais da inovação de processos de negócios, e como esta função se relaciona com a classificação anterior do Manual de Oslo.

Quadro 4 - Descrição das atividades de inovação para cada função de negócio e relação com a classificação anterior do Manual de Oslo.

Funções de negócio (segundo OECD, 2018)	Descrição	Relação com a classificação anterior (OECD, 2005)
Produção de bens ou serviços	Atividades que transformam insumos em bens ou serviços, incluindo atividades de engenharia e testes técnicos relacionados, análise e certificação para apoiar a produção.	Inovação de Processos
Distribuição e logística	Esta função inclui inovações relacionadas à: a) transporte e entrega de serviços; b) armazenagem, e c) processamento de pedidos.	Inovação de Processos
Marketing e vendas	Inovações em: a) métodos de marketing, incluindo publicidade (promoção e colocação de produtos, embalagem de produtos), marketing direto (telemarketing), exposições e feiras, pesquisa de mercado e outras atividades para desenvolver novos mercados; b) estratégias e métodos de precificação; c) atividades de vendas e pós-vendas, incluindo <i>helpdesks</i> , outras atividades de suporte ao cliente e relacionamento com o cliente.	Inovação de Marketing
Sistemas de informação e comunicação	A manutenção e fornecimento de sistemas de informação e comunicação, incluindo: a) hardware e software; b) processamento de dados e banco de dados; c) manutenção e reparo; d) hospedagem na web e outras atividades de informação relacionadas ao computador. Essas funções podem ser fornecidas em uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções.	Inovação de Processos
Administração e gestão	Inovações em: a) gestão estratégica e geral de negócios (tomada de decisão multifuncional), incluindo a organização de responsabilidades de trabalho; b) governança corporativa (jurídica, planejamento e relações públicas); c) contabilidade, auditoria, pagamentos e outras atividades financeiras ou de seguros; d) gestão de recursos humanos (formação e educação, recrutamento de pessoal, organização do local de trabalho, fornecimento de pessoal temporário, gestão da folha de pagamento, apoio médico e de saúde); e) aquisição; e f) gerir relações externas com fornecedores, alianças, etc.	Inovação Organizacional
Desenvolvimento de produtos e processos de negócios	Atividades para escopo, identificação, desenvolvimento ou adaptação de produtos ou processos de negócios de uma empresa. Essa função pode ser realizada de maneira sistemática ou ad hoc e ser conduzida dentro da empresa ou obtida de fontes externas. A responsabilidade por essas atividades pode estar em uma divisão separada ou em divisões responsáveis por outras funções, por exemplo, produção de bens ou serviços.	Não existia na edição anterior do Manual de Oslo

Fonte: OCDE (2018).

Vale ressaltar que para esta pesquisa a inovação abordada será a de processos de negócios, uma vez que esta possui relação com as mudanças geradas na adoção de estratégias multicanais pelas organizações. Entender o processo dessas mudanças e o resultado gerado por elas é essencial para o desenvolvimento de uma mentalidade inovadora, sendo esta uma das principais contribuições deste trabalho.

2.3 A relação da estratégia multicanal e a inovação

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).

Araújo e Zilber (2013) 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. Essas alterações, a partir da classificação do Manual de Oslo 2018, poderiam ser percebidas como inovações de processo de negócio, relacionadas à função administração e gestão.

Casali et al. (2018) avaliaram se a propensão à inovação das pequenas e médias vinícolas influencia a escolha do canal de distribuição, e como resultado observaram que quanto maior a propensão à inovação, maior é a preferência por canais especializados em vinhos (restaurantes e lojas de vinho) ou de venda direta, em detrimento do uso do canal de atacado. O atacado é mais utilizado por empresas classificadas como não inovadoras. Ainda segundo os autores, a inovação pode auxiliar as empresas a se moverem por diferentes direções, pois esta lhes proporciona maior flexibilidade para selecionar e gerenciar os canais de distribuição.

A partir dos estudos de Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Araújo e Zilber (2013), identificou-se mudanças que podem ocorrer na organização ao implementarem uma estratégia de multicanais de distribuição. São elas: i) acesso a novos mercados; ii) criação de novos níveis de relacionamento; iii) criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens; iv) aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado; v) obtenção de maiores margens, evitando conflito de canais e possivelmente

cobrando preços diferenciados entre canais; vi) implementação de novo modelo de gestão para integração dos canais; vii) acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes; viii) redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação; e ix) ganho de maturidade de gerenciamento e mudança nos modelos mentais que orientam as atividades da organização.

Essas mudanças trazem relação com a inovação de processos de negócios, especificamente com as funções empresarias de Marketing e Vendas, Sistemas de Informação e Comunicação, Administração e Gestão, e Desenvolvimento de Produtos e Processos de Negócios. O Quadro 5 classifica as mudanças na organização ao adotarem uma estratégia multicanal de acordo com a inovação gerada.

Quadro 5 - Classificação quanto ao tipo de inovação a partir das mudanças geradas pela adoção de estratégia multicanal.

Funções de inovação de processos de negócios	Mudanças geradas
Marketing e vendas	<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.
Sistemas de informação e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes.
Administração e gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação de novo modelo de gestão para integração dos canais; • 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.
Desenvolvimento de produtos e processos de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Araújo e Zilber (2013) e OCDE (2018).

Semelhantemente, por meio do levantamento documental realizado nas bases de dados eletrônicas dos periódicos Exame, Valor Econômico e O Estado de S. Paulo foram identificados as vantagens e desafios para as empresas de alimentação na atuação em múltiplos canais de distribuição. Observou-se que as

vantagens estão 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. Já em relação aos desafios, estes se pautam em avaliar as estratégias para melhor coordenação, integração e gerenciamento de conflitos, estratégia de redução de custos e planejamento da demanda de vendas em cada canal.

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 (MATTOS, 2017; CARVALHO, 2018; REUTERS, 2018; AGNEW, 2018). Uma das publicações alerta, ainda, 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 (MATTOS, 2013).

A Tabela 2 traz a classificação, a partir da pesquisadora, das vantagens e desafios da utilização da estratégia multicanal de acordo com a inovação de processos de negócios que pode ser gerada.

Tabela 2 - Classificação das vantagens e desafios quanto à utilização da estratégia multicanal, de acordo com a inovação que pode ser gerada.

Mudanças geradas		Inovação de processos de negócios			
		Marketing e vendas	Sistemas de informação e comunicação	Administração e gestão	Desenvolvimento de produtos e processos de negócios
Vantagens	Acesso a informações de consumo e hábitos de compra	x	x		
	Aproximação do cliente com a marca	x			
	Implementação de tecnologias de gestão para integração dos canais		x	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 evitar possíveis conflitos	x		x	
	Estratégia de redução de custos			x	x
	Planejamento da demanda de vendas em cada canal			x	

Fonte: Elaborada pela autora, a partir de levantamento documental nas bases de dados eletrônicas dos periódicos Valor Econômico, O Estado de S. Paulo e Exame, no período de 2010 a 2019.

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 as mesmas são administradas. 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 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos necessários ao desenvolvimento desta pesquisa. Assim, na seção 3.1 realiza-se caracterização da pesquisa e são apresentados os métodos utilizados. Na seção 3.2 os procedimentos para identificação e os critérios para seleção dos agentes. Na seção 3.3 estão expostos os procedimentos de coleta de dados. E na seção 3.4 apresenta-se a forma de análise e interpretação dos dados. A Figura 5 sintetiza a metodologia adotada para a elaboração desta pesquisa.

Figura 5 – Esquema da metodologia da dissertação.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.1 Caracterização da pesquisa e métodos utilizados

Este estudo possui natureza aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, neste caso, gerar conhecimento para as empresas processadoras de alimentos quanto à utilização e gerenciamento de estratégias de multicanais de distribuição e sua relação com a inovação. Relativo à abordagem, esta pesquisa classifica-se como qualitativa, pois tem o intuito de aprofundar a compreensão dos aspectos relacionados às estratégias multicanais e a inovação, a fim de descrever, compreender e explicar a relação entre estas e seus possíveis resultados (MARCONI; LAKATOS, 2003; GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Segundo Freitas e Jabbour (2011), a abordagem qualitativa, comparativamente à quantitativa, tem maior profundidade e abrangência no que se refere às evidências que podem ser obtidas e trianguladas por múltiplas fontes de dados, proporcionando ao pesquisador o acesso a detalhes informais e relevantes, muitas vezes não alcançados com o enfoque quantitativo; assim como permite uma relação mais próxima e sistêmica com o objeto de estudo.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Segundo Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório é bastante flexível e engloba levantamento bibliográfico, análise de exemplos e entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto pesquisado, e tem por objetivo tornar o assunto mais familiar e aproximar o pesquisador do tema. Segundo Lambert e Lambert (2012) e Bhattacharjee (2012), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição de eventos específicos (um fenômeno e suas características) vivenciados por indivíduos ou grupos de indivíduos, ocorrendo por meio da observação, registro, análise e correlação dos fatos e variáveis, sem manipulá-los.

Em termos de procedimentos metodológicos, este estudo envolveu revisão teórica, análise documental, por meio de sites e relatórios de empresas, jornais e revistas, boletins de associações e sindicatos do setor, entre outros, uma *survey* e estudo de casos múltiplos.

Inicialmente realizou-se um levantamento teórico, por meio de artigos científicos, meio eletrônico e livros, sobre os canais de distribuição, estratégias multicanais e inovação, o qual foi apresentado no capítulo 2 desta dissertação. Com base neste levantamento foi possível a elaboração dos roteiros do questionário e

formulário da entrevista. Ressalta-se que, relativamente à classificação da inovação, esta pesquisa se baseará nos conceitos e classificação da quarta edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018).

A estratégia de pesquisa envolveu duas fases, sendo a primeira por realização de uma *survey* e, posteriormente, o estudo de casos múltiplos. A *survey* visa levantar informações em relação a indivíduos ou ao ambiente que estão inseridos, compreendendo um levantamento de dados em uma amostra significativa sobre o que está sendo estudado (MIGUEL, 2007). Assim, a *survey* descritiva enfatiza a descrição pormenorizada do fenômeno e de sua ocorrência na população, e tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento de teorias ou aprofundamentos (MIGUEL, 2007), mostrando-se aqui como a estratégia mais indicada para dar início a esta pesquisa.

Posteriormente, com os dados da *survey* em mãos deu-se início ao estudo de caso, o qual, de acordo com Freitas e Jabbour (2011, p. 13), “é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances de um determinado fenômeno organizacional”.

O estudo de caso tem o objetivo de aprofundar o conhecimento do pesquisador na realidade estudada, permitindo-o apreender características relevantes da situação real (YIN, 2005). Ainda de acordo com o autor, a utilização do estudo de caso surge da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos e contribui com o conhecimento existente dos fenômenos individuais, organizacionais, políticos e sociais, entre outros. O estudo de caso é uma investigação empírica que permite estudar as características holísticas e significantes dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, maturação de setores econômicos, entre outros.

Com o intuito de trazer maior robustez à pesquisa, utilizou-se mais de um caso para análise (objeto de estudo), assim, a partir de Yin (2005) e Freitas e Jabbour (2011), esta dissertação pode ainda ser classificada como um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005) e Freitas e Jabbour (2011), a utilização de casos múltiplos torna a pesquisa mais consistente e permite maiores generalizações; todavia, exige do pesquisador maior tempo de dedicação ao estudo e maiores recursos.

3.2 Identificação e critérios para seleção dos agentes

A fim de identificar os segmentos alimentares produtivos e as empresas que estão utilizando estratégia multicanal, foi realizado um levantamento documental, por meio de *sites* e relatórios de empresas, jornais e revistas, boletins de associações e sindicatos do setor, entre outros. Este levantamento documental auxiliou na identificação das empresas a serem contatadas para compor a *survey* e o estudo de casos múltiplos.

Para a *survey* ainda foram realizadas buscas em *sites* de revistas e/ou jornais que forneciam uma alta densidade de notícias relacionadas a empresas e negócios. Nesse sentido, foram consultados os periódicos Ingredientes e Tecnologias, Exame e Estadão - Empresas Mais, os quais apresentavam ranking das maiores empresas do Brasil, de diversos setores da economia. Essa busca foi sintetizada em uma lista de contatos com e-mails e telefones das empresas cujas características se enquadravam nos critérios pré-estabelecidos desta pesquisa, ou seja, empresas de alimentos e bebidas sediadas no estado de São Paulo. Além disso, a pesquisadora possuía lista própria de empresas de alimentos e bebidas de Marília e região; bem como lista de contatos de empresas fornecida por colaboradores desta pesquisa.

A tabela 3 apresenta o número de empresas selecionadas em cada periódico e lista acima referidos. Vale ressaltar que houve empresas que apareciam em mais de uma das listas, contudo possuíam e-mail e/ou contatos diferentes e por isso foram consideradas para o envio do questionário *online*.

Tabela 3 - Número de empresas selecionadas e contatadas via e-mail, por periódicos e listas.

Rev. Exame	Rev. Ingredientes e Tecnologias	Estadão – Empresas Mais	Lista própria – Marília e região	Lista fornecida por colaboradores	Total
53	79	47	273	282	734

Fonte: Elaborada pela autora.

Já para o estudo de casos múltiplos, os critérios para seleção das empresas foram:

- (i) Empresas processadoras de alimentos que utilizam mais de um canal de distribuição, dando-se prioridade para empresas que possuem ao menos um canal de venda direta. O interesse por empresas que

possuem um dos canais de distribuição de venda direta (*site*, loja própria, porta a porta, veículo, etc.) está na justificativa do uso da estratégia multicanal como forma de aproximação com o consumidor final; e

(ii) Estar localizada no Estado de São Paulo.

O estado de São Paulo concentra 21,8% da população brasileira, representa 32,1% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (2015) e apresentava, em 2016, R\$ 1 trilhão em potencial de consumo, o que representa mais de 27% do potencial de consumo dos brasileiros (IBGE, 2018; SÃO PAULO, 2018). Segundo levantamento do Jornal Valor Econômico, São Paulo é sede de 33 das 80 maiores empresas de alimentos do país. Dados do Jornal Estado de São Paulo mostram que no estado estão 73 empresas de alimentos que se encontram entre as 1500 maiores companhias do Brasil (VALOR, 2018; ESTADÃO, 2018).

3.3 Procedimentos para a coleta de dados

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, a partir da lista de empresas, decorreu-se a aplicação da *survey*, realizando-se o primeiro contato via e-mail. O e-mail continha o questionário (elaborado via *Google Forms*), um resumo do objetivo da pesquisa e do conteúdo do questionário, bem como a instituição e os responsáveis, deixando clara a segurança e o comprometimento da pesquisadora e, ainda, a confidencialidade quanto às informações de identificação da empresa.

Para a *survey* utilizou-se um questionário (apêndice I) com questões fechadas em formato de escala Likert, sendo estruturado em 04 seções, contendo: na seção I questões relativas à identificação da empresa investigada, tais como ano de fundação, quantidade de funcionários, faixa de faturamento anual e segmento de atuação; na seção II foram abordados aspectos relativos à identificação e gerenciamento dos múltiplos canais de distribuição, como representatividade dos canais utilizados no faturamento total da empresa, fatores motivadores para a atuação em múltiplos canais, desafios da atuação em múltiplos canais, mudanças ocorridas com a implantação da estratégia multicanal, grau de integração dos canais utilizados, estratégias utilizadas no gerenciamento dos múltiplos canais e motivos para não atuação em múltiplos canais; a seção III abordou questões relativas aos benefícios do contato direto com o consumidor, verificando se a empresa possui

uma sistemática para levantamento e análise de informações do consumidor, se houve alguma mudança ou lançamento de produtos ou serviços por conta de informações dos consumidores, entre outras; e finalmente, na seção IV buscou-se informações quanto à auto avaliação do desempenho da empresa na atuação em múltiplos canais. Por fim, o questionário pedia para que o respondente sinalizasse seu interesse em participar ou não da etapa seguinte da pesquisa - as entrevistas.

Vale ressaltar que o roteiro das entrevistas pouco se difere deste questionário, buscando-se principalmente entender o “como” de cada ponto abordado no questionário, o que será detalhado mais adiante.

Nesse processo, devido à dificuldade de retorno quanto ao preenchimento dos questionários enviados por e-mail, foi necessário contatar as empresas via telefone. Esse contato se fez extremamente necessário para reforçar a importância da pesquisa e sinalizar o envio do questionário. O questionário ficou aberto para recebimento de respostas de 17 de setembro de 2019 a 15 de março de 2020.

Por não haver sinalização espontânea de empresas para participação da segunda fase deste estudo, as três empresas do estudo de caso foram convidadas a participarem da segunda fase da pesquisa e, diante disto, a responderem também a *survey*. Por se tratar de um estudo exploratório, as empresas foram selecionadas por conveniência, de forma intencional e não probabilística.

Após esse processo houve um feedback de 21 empresas, todavia apenas 17 pertenciam ao estado de São Paulo⁴. Dentre as pertencentes ao estado de São Paulo, 14 empresas afirmaram utilizar a estratégia multicanal de distribuição – as quais compuseram a amostra deste estudo. Ressalta-se ainda que este estudo possui uma amostra não probabilística, ou seja, os resultados aqui obtidos não podem ser generalizados para a população. A tabela 4 apresenta a quantidade de empresas em cada etapa acima citada.

⁴ Todas as empresas selecionadas para o envio do questionário *online* possuíam unidades fabris no estado de São Paulo. Contudo, haviam empresas com unidades fabris em mais de um estado e, por não saber se o e-mail de contato pertencia a unidade de São Paulo, optou-se por incluir uma questão para que as respondentes sinalizasse o estado no qual a unidade fabril estava sediada, considerando para esta pesquisa apenas as unidades sediadas em São Paulo.

Tabela 4 - Quantidade de respostas obtidas com a survey.

Feedback da survey	Qnt. de empresas
Total de empresas respondentes (diversos estados do Brasil)	21
Total de empresas respondentes do estado de São Paulo	17
Total de empresas respondentes do estado de São Paulo e que utilizam a estratégia multicanal de distribuição (amostra do estudo)	14

Fonte: Elaborada pela autora.

A aplicação da segunda fase - as entrevistas - foram marcadas com as três empresas convidadas. Para garantir a segurança das empresas envolvidas, foi fornecido pela pesquisadora, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (apêndice III), na qual é assegurada a confidencialidade dos indivíduos e empresas envolvidas. É válido ressaltar que para a condução das entrevistas utilizou-se recurso de gravador de voz para facilitar a transcrição e fidelidade das informações levantadas, e estas foram aplicadas de acordo com o dia e horário disponibilizado pelo respondente, deixando-o à vontade. As empresas X, Y e Z foram entrevistadas em 18 de janeiro de 2020, 07 de fevereiro de 2020 e em 11 de março de 2020, respectivamente.

Para a realização do estudo de casos múltiplos utilizou-se de entrevistas, observação direta e análise documental das empresas objeto dos estudos de caso. De acordo com Gil (2002), as entrevistas são ferramentas utilizadas para levantar informações contidas na fala dos representantes das empresas objetos de estudo. As entrevistas foram realizadas com o responsável de cada empresa objeto de estudo por meio da aplicação do formulário que se encontra em apêndice II. Semelhante ao questionário da *survey*, o formulário contém questões relativas ao porte da empresa, segmento de atuação, canais utilizados, produtos comercializados, motivação para atuação em múltiplos canais, desafios encontrados, mudanças ocorridas, integração e estratégias de gerenciamento dos diferentes canais, e benefícios obtidos. Todavia, o roteiro possui principalmente questões abertas e também está estruturado em 04 seções.

A observação foi direta, não participante, individual, e in loco, a qual, segundo Yin (2005), compreende visitas de campo ao local de estudo para encontrar comportamentos ou condições ambientais relevantes. Nessa fase da pesquisa buscou-se identificar aspectos ambientais relativos a integração dos canais, acesso a informação e mudanças organizacionais apontadas pelos representantes nas entrevistas.

Já a análise documental, junto às empresas estudadas, ocorreu fundamentalmente por meio do acesso aos *sites* e redes sociais das empresas. Vale ressaltar que foram solicitados documentos acerca do planejamento do canal (desenho do projeto), implantação e avaliação dos canais de distribuição utilizados, documentos relativos às estratégias desenvolvidas para cada canal, desenho de produtos para canais específicos, entre outros documentos administrativos; todavia nenhuma das empresas possuía tais informações formalmente. Ao mesmo tempo, buscou-se publicações em periódicos referentes às estratégias adotadas pelas empresas com o objetivo de validar/avaliar as informações disponibilizadas pelas mesmas. De acordo com Yin (2005), a análise documental se baseia no levantamento de informações documentais relevantes a todos os tópicos do estudo, tais como minuta de reuniões, documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e documentos internos -, recortes de jornais e outros artigos divulgados nas mídias (YIN, 2005).

A estratégia de utilizar múltiplas fontes de obtenção de evidências permite que o pesquisador entre em contato com uma diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes, convergindo em um processo de triangulação de fontes de dados, o que possibilita a elaboração de conclusões e descobertas mais consistentes e acurada, pois o pesquisador consegue confrontar e validar as evidências coletadas de diferentes fontes, trazendo maior credibilidade e confiabilidade aos resultados (YIN, 2005; FREITAS; JABBOUR, 2011).

Freitas e Jabbour (2011) expressam ainda que a coleta de dados é uma tarefa árdua e complexa, porém pode ser realizada em tamanha profundidade que possibilita ao pesquisador caracterizar e explicar minuciosamente cada caso, assim como compará-los, a fim de apontar suas semelhanças e diferenças.

3.4 Forma de análise dos resultados

Após a coleta de dados, os resultados foram analisados qualitativamente, a fim de verificar como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos.

Os dados obtidos por meio da *survey* foram tabulados por meio dos softwares *SPSS*[®] e *Microsoft Excel*[®]. Para a análise das tabelas de frequência deu-

se pesos diferentes para cada concordância, indo da menor relevância (discordo totalmente) para a maior (concordo totalmente).

A mediana e moda estatísticas foram utilizadas para verificar se os desafios, mudanças e integração dos canais foram apontados pela maioria das empresas participantes do estudo. Com a mediana foi possível verificar se pelo menos cinquenta por cento da amostra afirmou, em partes ou totalmente, ter enfrentado determinado desafio, ter ocorrido determinada mudança e se os canais são integrados. A moda estatística reforça essa análise, mostrando a maior frequência da ocorrência (total ou parcial) dos desafios, mudanças e integração dos canais.

Só foram considerados para a análise da seção 4.3, os desafios enfrentados e mudanças ocorridas que possuíam mediana e moda com valores que apresentavam concordâncias positivas (ocorrência total ou parcial).

Realizou-se uma análise de correlação para verificar se desafios enfrentados, mudanças ocorridas e a integração dos canais estão associadas ao porte e/ou tipo dos canais utilizados, a fim de verificar se determinadas inovações estão associadas a essas características. Para tanto, utilizou-se o Teste Exato de Fisher e o Coeficiente de Correlação de Cramer. O Teste Exato de Fisher testa a independência entre duas variáveis qualitativas, ou seja, se estão ou não associadas (LEVINE; STEPHAN; SZABAT, 2017). O teste exato de Fisher é o mais indicado para análise de independência quando se possui tamanhos amostrais pequenos e variáveis categóricas (nominal ou ordinal) (LEVINE; STEPHAN; SZABAT, 2017), tais como as geradas por meio da *survey*.

Considerou-se para todo o trabalho um nível de confiança de 95%, rejeitando-se a hipótese nula (ou seja, que as variáveis não estão associadas) apenas se valor- p for menor que α (0,05). Após a aplicação do Teste Exato de Fisher, por verificar a existência de associação entre algumas variáveis, aplicou-se o Coeficiente de Correlação de Cramer, conhecido como V de Cramer, o qual indica o grau de associação (dependência) entre duas variáveis submetidas ao Teste Exato de Fisher (LEVINE; STEPHAN; SZABAT, 2017; MARTINS; DOMINGUES, 2019). Segundo Martins e Domingues (2019), quanto mais próximo de 1 for o valor do V de Cramer, maior é a associação entre as variáveis em questão. Para a realização dos testes, Exato de Fisher e V de Cramer, utilizou-se o software SPSS®.

O quadro 6 apresenta as variáveis e as questões que busca-se responder com esta análise.

Quadro 6 – Variáveis do estudo, questões de pesquisa e testes utilizados.

Variáveis Independentes		Variáveis Dependentes		
		Desafios Enfrentados (variável categórica nominal)	Mudanças Ocorridas (variável categórica nominal)	Integração dos canais (variável categórica nominal)
Porte (variável categórica ordinal)	Exato de Fisher	Os desafios enfrentados estão associados ao porte das empresas?	As mudanças ocorridas estão associadas ao porte das empresas?	O grau de integração dos canais está associado ao porte das empresas?
	V de Cramer	Qual o grau de associação entre as variáveis?	Qual o grau de associação entre as variáveis?	Qual o grau de associação entre as variáveis?
Canais Utilizados (variável categórica nominal)	Exato de Fisher	Os desafios enfrentados estão associados aos canais utilizados pelas empresas?	As mudanças ocorridas estão associadas aos canais utilizados pelas empresas?	O grau de integração dos canais está associado aos canais utilizados pelas empresas?
	V de Cramer	Qual o grau de associação entre as variáveis?	Qual o grau de associação entre as variáveis?	Qual o grau de associação entre as variáveis?

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados obtidos a partir das entrevistas foram transcritos e enviados aos entrevistados para validação das informações. As informações das entrevistas, observação direta e análise documental foram analisadas por meio da triangulação de fontes de dados, a qual se baseia no cruzamento e análise conjunta das fontes de evidências para obter e/ou fortalecer constatações sobre o fenômeno estudado. Em toda a análise buscou-se relacionar as respostas obtidas com a *survey* e as entrevistas, visando maior compreensão e aprofundamento dos dados.

Comparou-se também os múltiplos casos, para identificação de semelhanças e/ou diferenças entre eles, e estes resultados foram confrontados com a literatura. Segundo Freitas e Jabbour (2011), confrontar os casos entre si é uma estratégia importante a ser adotada, com o intuito de obter replicação teórica ou literal dos casos. Todavia, para Eisenhardt (1989), antes de comparar os casos, o pesquisador precisa atentar-se aos padrões singulares de cada caso, a fim de obter um entendimento amplo de cada realidade para, posteriormente, buscar a generalização.

A análise da relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação foi realizada por meio das respostas das empresas, quanto aos desafios enfrentados e mudanças ocorridas, e as classificações do Manual de Oslo (2018). Da interface da literatura, apresentada no capítulo 2 desta dissertação, foi possível levantar quais desafios enfrentados e mudanças ocorridas na adoção da estratégia em questão, a pesquisadora realizou o esforço de verificar quais inovações poderiam ser geradas ao enfrentar determinado desafio e qual tipo de inovação estaria mais associado a mudança ocorrida. As inovações observadas foram classificadas de acordo com o exposto na quarta edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018).

O Quadro 7 relaciona os objetivos da pesquisa com as variáveis do estudo, autores base, os procedimentos metodológicos de *survey* e de estudo de casos múltiplos, as questões dos questionário e formulário aplicados, e a forma de análise dos dados.

Quadro 7 - Objetivos da pesquisa, questões do formulário a ser aplicado e forma de análise dos dados e informações.

Objetivos da pesquisa		Variáveis	Autores	Estratégia de pesquisa	Questões do questionário e formulário	Forma de análise dos dados
Geral	Analisar como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos.	Para responder o objetivo geral utilizou-se todas variáveis listadas nos objetivos específicos.	Para responder o objetivo geral utilizou-se todos os autores listados nos objetivos específicos.	<i>Survey</i> ; e Estudo de casos múltiplos.	Seção II - Identificação dos canais e gerenciamento da estratégia multicanal de distribuição; Seção III - Benefícios do contato direto com o consumidor; Seção IV - Avaliação do desempenho.	Análise qualitativa; Análise de correlação por meio do Teste Exato de Fisher e Coeficiente de Cramer; Triangulação de fontes de dados; Relação entre o levantamento tipo <i>survey</i> , os casos estudados e o referencial teórico sobre canais de distribuição, estratégia multicanal e inovação.
Específicos	I. Identificar os desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Desafios • Mudanças 	<p>NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010; ARAUJO; ZILBER, 2013</p> <p>NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010; SILVA et al., 2016</p> <p>NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010; ARAUJO; ZILBER, 2013</p>	<i>Survey</i> ; e Estudo de casos múltiplos.	Seção I – Identificação e características da empresa investigadas; Seção II - Identificação dos canais e gerenciamento da estratégia multicanal de distribuição.	Análise qualitativa; Análise de correlação por meio do Teste Exato de Fisher e Coeficiente de Cramer; Triangulação de fontes de dados; Relação entre o levantamento tipo <i>survey</i> , os casos estudados e o referencial teórico sobre canais de distribuição, estratégia multicanal e inovação.
	II. Examinar a relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> • Integração • Conflito 	<p>NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015</p> <p>COUGHLAN et al., 2002; ROSENBLOOM, 2002; NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010; YAN et al., 2011</p>	<i>Survey</i> ; e Estudo de casos múltiplos.	Seção II - Identificação dos canais e gerenciamento da estratégia multicanal de distribuição.	Análise qualitativa; Triangulação de fontes de dados; Relação entre o levantamento tipo <i>survey</i> , os casos estudados e o referencial teórico sobre canais de distribuição, estratégia multicanal e inovação.

	Objetivos da pesquisa	Variáveis	Autores	Estratégia de pesquisa	Questões do questionário e formulário	Forma de análise dos dados
Específicos	III. Evidenciar os principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da estratégia multicanal • Contato direto com o consumidor 	<p>NEVES; CASTRO, 2007; CHEN; LI, 2015; MESJASZ-LECH, 2015; PRIPORAS; STYLOS; FOTIADIS, 2017; HSU; CHEN, 2018</p> <p>ROSENBLOOM, 2002; WALLACE; GIESE; JOHNSON, 2004; NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010; ARAUJO; ZILBER, 2013; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; SILVA et al., 2016; DU; 2018</p>	<p><i>Survey</i>; e Estudo de casos múltiplos.</p>	<p>Seção III - Benefícios do contato direto com o consumidor; Seção IV - Avaliação do desempenho.</p>	<p>Análise qualitativa; Triangulação de fontes de dados; Relação entre o levantamento tipo <i>survey</i>, os casos estudados e o referencial teórico sobre canais de distribuição, estratégia multicanal e inovação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo geral deste trabalho foi analisar como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos. Para tanto, os resultados foram organizados em seções, de modo que cada seção responda a um dos objetivos específicos, e juntos possibilitem o atendimento do objetivo geral deste trabalho.

Dessa forma, na seção 4.1 realizou-se a caracterização da amostra das empresas, no que tange aos anos de atuação, quantidade de funcionários, porte das empresas, setores de atuação e motivação para atuação em multicanais. Esta seção é necessária para o entendimento do perfil das empresas analisadas nesta pesquisa

Em seguida, na seção 4.2, foram expostas as características de inovação da estratégia multicanal na indústria alimentícia, quanto aos desafios enfrentados, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição. Esta seção responde o primeiro objetivo específico desta pesquisa, o qual visa identificar os desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição.

Na seção 4.3 discutiu-se a relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação, respondendo ao segundo objetivo específico desta dissertação, o qual se propõe a examinar a relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação.

E por fim, na seção 4.4 analisou-se os principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal, buscando-se assim evidenciar os principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal, sendo este o terceiro objetivo específico.

Para a discussão dos resultados foram levantadas informações por meio de *Survey* e estudos de caso, as quais foram analisadas em conjunto para um melhor entendimento da adoção da estratégia multicanal na distribuição da indústria de alimentos. O quadro 8 sumariza as informações acima expostas.

Quadro 8 - Análise dos resultados quanto às fontes de informações utilizadas na pesquisa.

Seção	Fonte de informações	
	Survey	Estudo de Caso
4.1 Caracterização da amostra	<ul style="list-style-type: none"> Ano de fundação, quantidade de funcionários, faixa de faturamento anual, setor de atuação; Canais de distribuição utilizados e representatividade destes no faturamento total; Grau de importância dos fatores motivadores para atuação em múltiplos canais de distribuição; 	<ul style="list-style-type: none"> Ano de fundação, quantidade de funcionários, faixa de faturamento anual, setor de atuação e quantidade de unidades fabris; Canais utilizados pela empresa, ano de início da atuação no canal e motivação para atuação no canal; Principais produtos comercializados nos canais, início da comercialização, características do produto e/ou do canal para a comercialização no canal de distribuição; Ordem de relevância dos fatores motivadores para atuação em múltiplos canais;
4.2 Características de inovação da estratégia multicanal na indústria alimentícia, quanto às mudanças, objetivo e grau de novidade para a firma e para o mercado	<ul style="list-style-type: none"> Grau de concordância quanto aos desafios enfrentados pela empresa na atuação de múltiplos canais de comercialização; Grau de concordância quanto às mudanças ocorridas; Grau de integração dos canais de distribuição utilizados; 	<ul style="list-style-type: none"> Ordem de relevância dos desafios enfrentados na atuação em múltiplos canais de distribuição e como empresa lidou com estes; Ordem de relevância e impacto das mudanças ocorridas na empresa ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização; Mercados identificados pela empresa ao atuar em múltiplos canais; Ocorrência do aumento da satisfação dos clientes após atuação em múltiplos canais; Tipo e porcentagem dos custos reduzidos pela empresa com a implantação da estratégia multicanais de distribuição; Impacto da diminuição da dependência do varejo na atuação em múltiplos canais; Aumento da criação de valor e identificação do cliente com a marca; Maior acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes, tipos de informações obtidas e impacto destas para a organização; Tipos de mudanças ocorridas na forma de trabalho dos funcionários e na estrutura de gestão da empresa após a implementação dos diferentes canais de distribuição; Tipos de mudanças ocorridas na forma de trabalho dos funcionários e na estrutura de gestão da empresa após a implementação dos diferentes canais de distribuição; Como ocorre a integração dos canais de distribuição de acordo com as variáveis expostas no estudo;

Seção	Fonte de informações	
	Survey	Estudo de Caso
4.3 Relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de concordância quanto aos desafios enfrentados pela empresa na atuação de múltiplos canais de comercialização; • Grau de concordância quanto às mudanças ocorridas; • Grau de integração dos canais de distribuição utilizados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados identificados pela empresa ao atuar em múltiplos canais; • Ocorrência do aumento da satisfação dos clientes após atuação em múltiplos canais; • Tipo e porcentagem dos custos reduzidos pela empresa com a implantação da estratégia multicanais de distribuição; • Impacto da diminuição da dependência do varejo na atuação em múltiplos canais; • Aumento da criação de valor e identificação do cliente com a marca; • Maior acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes, tipos de informações obtidas e impacto destas para a organização; • Tipos de mudanças ocorridas na forma de trabalho dos funcionários e na estrutura de gestão da empresa após a implementação dos diferentes canais de distribuição; • Tipos de mudanças ocorridas na forma de trabalho dos funcionários e na estrutura de gestão da empresa após a implementação dos diferentes canais de distribuição;
4.4 Principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de concordância quanto aos resultados obtidos por meio da atuação em múltiplos canais de distribuição; • Grau de concordância quanto aos benefícios obtidos por meio do contato direto com o consumidor; 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da estratégia multicanal quanto aos resultados obtidos pela empresa. • Vantagem competitiva observada; • Benefícios do contato direto com o consumidor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Meio utilizado para obtenção e análise de informações, forma de gerenciamento e frequência de análise destas; ○ Identificação dos tipos de necessidades não atendidas dos consumidores; ○ Produtos lançados a partir da obtenção de informações sobre necessidades dos clientes; ○ Mudanças realizadas nos produtos em decorrência e informações sobre necessidades dos consumidores; ○ Adoção de novas formas de trocar informações com os clientes para ganho de eficiência nos processos da organização;

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Caracterização da amostra da survey

A partir da aplicação da *Survey* foram recebidas 17 respostas de representantes de empresas, as quais compõem essa amostra. Dentre as respondentes, 17,65% das empresas (três empresas) sinalizaram não utilizar múltiplos canais de distribuição para levar seus produtos aos clientes. Já 82,35% (14 empresas) utilizam mais de um canal para distribuir seus produtos.

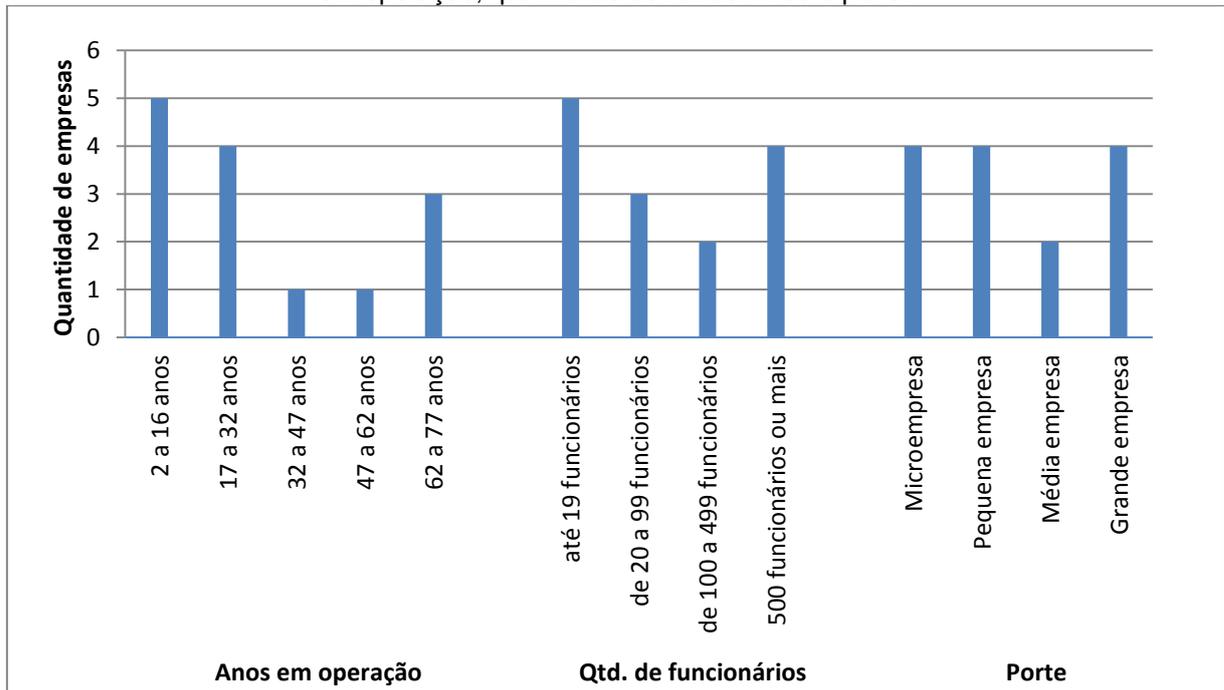
As empresas participantes da primeira fase deste estudo foram fundadas entre 1944 e 2018. Em relação às empresas que utilizam a estratégia multicanal de distribuição, 64,29% possuem menos de 32 anos de operação.

No que se refere à quantidade de funcionários, cinco empresas possuem até 19 funcionários, três empresas têm entre 20 a 99 funcionários, duas empresas possuem de 100 a 499 funcionários e quatro empresas possuem 500 funcionários ou mais.

As respondentes foram também questionadas quanto à faixa de faturamento anual, visando delimitar o porte das empresas que utilizam a estratégia multicanal de distribuição. De acordo com o intervalo definido a partir da classificação de porte por faturamento do BNDES (S/D)⁵, a amostra desta pesquisa é composta por quatro microempresas, quatro pequenas empresas, duas empresas de porte médio e quatro grandes empresas. A Figura 6 classifica as empresas respondentes quanto aos anos em operação, quantidade de funcionários e porte.

⁵ O BNDES classifica seus clientes em função do porte, permitindo uma atuação adequada quanto as características de cada segmento, por meio da oferta de linhas, programas e condições específicas. Para a classificação de porte, o BNDES considera a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, assim tem-se Microempresa, com ROB menor ou igual a R\$ 360 mil; Pequena empresa, com ROB maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; Média empresa, com ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; e Grande empresa, com ROB maior que R\$ 300 milhões (BNDES, S/D).

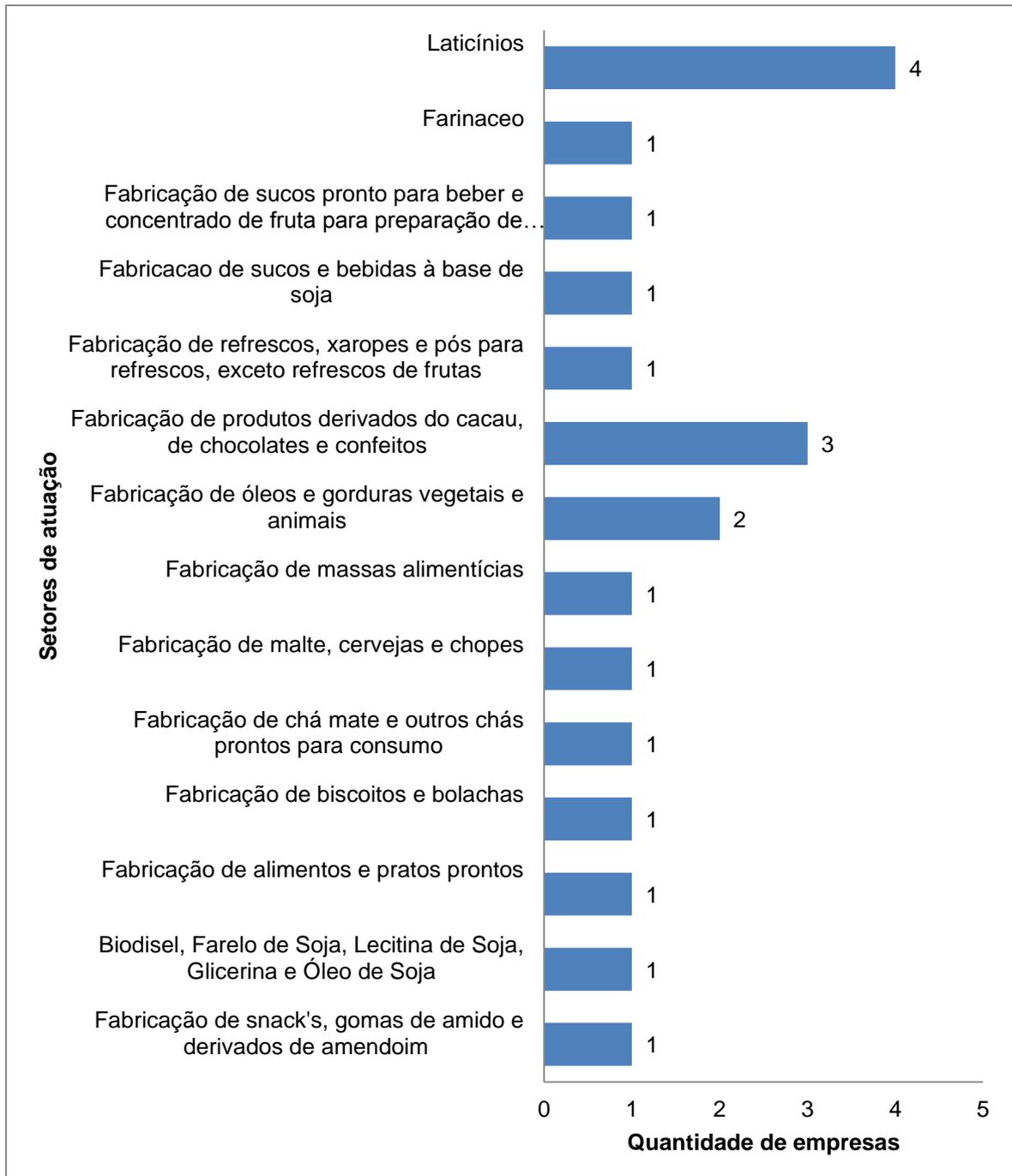
Figura 6 – Classificação das empresas que utilizam múltiplos canais de distribuição quanto aos anos em operação, quantidade de funcionários e porte.



Fonte: Elaborada pela autora.

Relativamente aos setores de atuação, segundo Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0⁶ – do IBGE (2020b), Laticínios, Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos, e Fabricação de óleos e gorduras vegetais são os que apresentam maior incidência das empresas, representando 28,57%, 21,43% e 14,29% respectivamente, conforme visualizado na Figura 7. Outros setores são mencionados apenas uma vez, tais como Fabricação de snack's, gomas de amido e derivados de amendoim; Biodisel, Farelo de Soja, Lecitina de Soja, Glicerina e Óleo de Soja; Fabricação de alimentos e pratos prontos; Fabricação de biscoitos e bolachas; Fabricação de chá mate e outros chás prontos para consumo; Fabricação de malte, cervejas e chopes; Fabricação de massas alimentícias; Fabricação de refrescos, xaropes e pós para refrescos, exceto refrescos de frutas; Fabricação de sucos e bebidas à base de soja; Fabricação de sucos prontos para beber e concentrado de fruta para preparação de sucos; e Farináceo. Vale ressaltar que algumas empresas atuam em mais de um setor.

⁶ Este trabalho utilizou como universo de investigação as atividades das Indústrias de transformação (seção C), mais precisamente atividades relativas à fabricação de produtos alimentícios (divisão 10) e fabricação de bebidas (divisão 11) (IBGE, 2020b).

Figura 7 - Setores de atuação das empresas respondentes.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.1.1 Caracterização das empresas participantes dos estudos de caso

Neste tópico apresenta-se o perfil das três empresas que sinalizaram interesse em participar da segunda fase deste estudo. Esta descrição é importante para a compreensão das decisões, mudanças, desafios e resultados quanto à implementação da estratégia multicanal de distribuição, uma vez que os resultados

obtidos por uma empresa, podem não ser vistos em outra, e essa diferença pode estar relacionada ao porte, maturidade da empresa, setor de atuação e aos produtos ofertados.

O quadro 9 sintetiza as informações das empresas dos estudos de caso relativas aos anos em operação, quantidade de funcionários, porte, quantidade de unidades fabris, setor de atuação e principais produtos comercializados.

Quadro 9 - Características das empresas participantes dos estudos de caso.

Características	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Anos em operação	20	72	43
Quantidade de funcionários	De 20 a 99 funcionários	De 20 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários
Porte	Pequena empresa	Pequena empresa	Média empresa
Quantidade de unidades fabris	01	01	01
Setor de atuação	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricação de massas alimentícias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricação de biscoitos e bolachas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos; • Fabricação de snack's, gomas de amido e derivados de amendoim.
Principais produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Bolinho de bacalhau; • Bolinhas de queijo; • Coxinha de mandioca; • Kibe; • Nhoque de mandioca; • Rissoles de carne; • Mandioca congelada; • Massa para pastel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Biscoito champanhe; • Sembei (biscoito tipo biju); • Subproduto sembei; • Sequilhos; • Arroz caramelizado; • Biscoito de polvilho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos de amendoim (paçocas, pé de moleque, doce de amendoim, e amendoins: tipo japonês, colorido, com chocolate, com pele, sem pele, apimentado e crocante); • Snacks (salgadinho de trigo); • Gomas; • Pastilhas de confeitadas sabor chocolate.

Fonte: Elaborada pela autora.

A partir das informações acima expostas, pode-se observar que as empresas X e Y se assemelham quanto à quantidade de funcionários e porte; ambas possuem de 20 a 99 funcionários e são enquadradas como pequena empresa. Já a empresa Z se enquadra como média empresa e possui de 100 a 499 funcionários.

Quanto aos anos em operação, observa-se que as três empresas possuem faixas diferentes, sendo a empresa X a mais jovem, com 20 anos em

operação, a empresa Z com 43 anos em operação e a empresa Y com 72 anos de mercado.

Os setores de atuação também são distintos, bem como os produtos comercializados. A empresa X atua na fabricação de massas alimentícias e comercializa produtos que necessitam de refrigeração e possuem prazo de validade menor que os produtos das outras empresas. O fato de necessitar de caminhões refrigerados acaba por encarecer o custo de transporte, podendo se caracterizar como um fator limitante para a comercialização em canais com pouco volume de vendas, ou barreira à entrada em canais onde a refrigeração cria especificidades de distribuição, como o caso dos canais eletrônicos.

Como exposto por Rosenbloom (2002) e Pigatto (2005), fatores como economia de escala (e/ou escopo), tamanho da empresa, tipo de produto fabricado e extensão do mercado, dentre outros fatores, podem limitar a capacidade das empresas processadoras na oferta de seus produtos diretamente aos consumidores, colocando-se, assim, os intermediários como importantes aliados na execução de tarefas de distribuição.

Por outro lado, a empresa Y atua no setor de fabricação de biscoitos e bolachas e a empresa Z atua na fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos, e fabricação de snack's. Por conta da característica dos produtos que comercializam, esses possuem maior prazo de validade e não necessitam de transporte especial, possibilitando maior cobertura de mercado. Tais fatores possibilitam a atuação por meio de canais *online*, por exemplo, ou a entrega por meio de empresas terceiras, como correios e transportadoras.

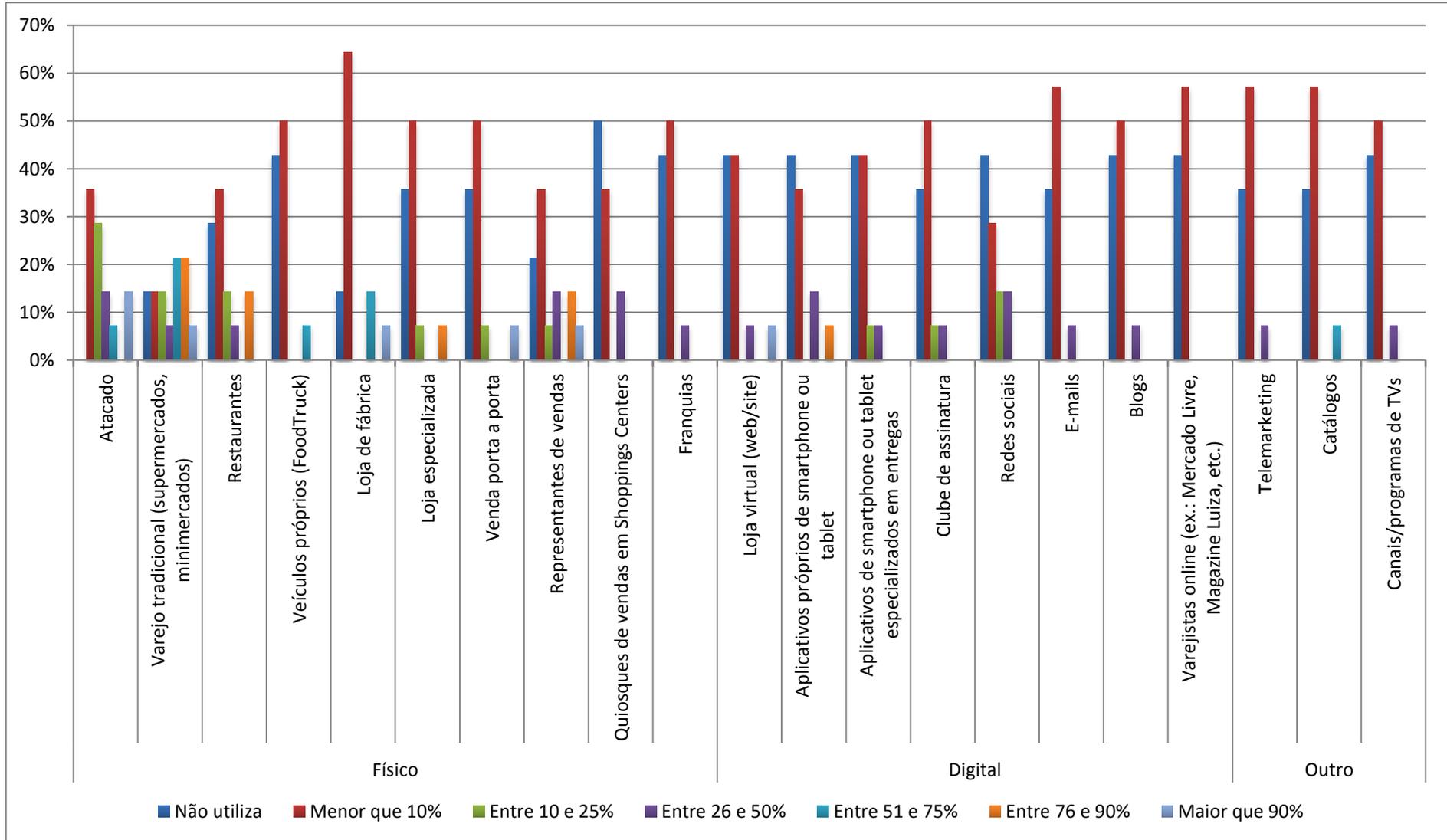
Nas três empresas não existe diferenciação do *mix* ofertado entre os canais. Segundo relatado, os produtos, quando lançados são postos a venda em todos os canais utilizados pelas empresas de forma simultânea.

Somente na empresa X há diferença no tipo de embalagem comercializada no atacado. De acordo com o representante da empresa, os clientes desse canal exigem um menor custo do produto em decorrência da escala de compra, e uma saída para a redução do preço do produto foi a utilização de embalagens mais econômicas e com maior quantidade de produto por embalagem. A ocorrência da necessidade de adequação de embalagens de produtos para atendimento de diferentes canais também é apontada por Motta e Silva (2006) e Zhang et al. (2010).

4.1.2 Os canais de distribuição utilizados

Quanto aos canais utilizados pela amostra de empresas participantes da *Survey*, atacado (utilizado por 100% das empresas), varejo tradicional (supermercados, minimercados) (85,70%), loja de fábrica (85,70%), representantes de vendas (78,60%) e restaurantes (71,40%) são os que mais aparecem. A Figura 8 apresenta os canais de distribuição utilizados pelas empresas e a representatividade desses no faturamento anual. Vale ressaltar que sete empresas, 50% da amostra, sinalizaram utilizar todos os canais listados, com percentuais diferentes de representatividade.

Figura 8 - Representatividade dos canais de distribuição no faturamento anual.



Fonte: Elaborada pela autora.

Utilizado por 85,70% das empresas analisadas, o varejo tradicional (supermercados, minimercados) é o principal canal (representando mais de 50% do faturamento) de 50% da amostra; 21,43% das empresas apontaram que esse canal representa entre 51 e 75% do faturamento anual, 21,43% está entre 76 e 90% e para apenas 7,14% das empresas esse canal representa mais de 90% do faturamento anual. Esses dados têm aderência ao exposto por Silva et al. (2016), de que o pequeno e médio varejo, junto com as grandes redes varejistas, apresentam-se como o principal meio de escoamento da produção para as empresas alimentícias.

Das empresas que utilizam o canal atacado, 35,7% apontam que esse canal representa menos que 10% do faturamento anual, para 28,57% delas o atacado representa entre 10 e 25%, e para 14,29%, entre 26 e 50% do faturamento. Ou seja, para 78,57% das empresas da amostra esse canal representa no máximo 50% do faturamento anual. Em relação aos setores que apontaram o canal atacado como o mais representativo em faturamento estão farináceo, fabricação de biscoitos e bolachas e laticínios. O exposto pode ser explicado por Casali et al. (2018), os quais expõem que canais menos especializados, tal como o atacado, tendem a ser utilizados por empresas de setores menos propensos a inovação.

A representatividade do canal loja de fábrica é menor que 10% do faturamento para 64,3% da amostra, porém, merece destaque o fato de 12 empresas da amostra possuírem esse canal de distribuição que apresenta ligação direta da empresa com os consumidores finais. Esse fato pode estar relacionado à necessidade de contato com o consumidor final, uma vez que em mercados altamente competitivos, estar próximo do consumidor final, afim de entender seu comportamento, auxiliam as empresas a criarem estratégias mais adequadas para estreitar esse relacionamento e se diferenciarem da concorrência, em consonância ao exposto por Hulland, Wade e Antia (2007) e Neves e Castro (2007). No que tange aos setores de atuação, duas empresas de laticínios sinalizaram esse canal como responsável por 51% a 75% do faturamento anual, e para uma empresa que atua na fabricação de alimentos e pratos prontos, o canal loja é responsável por mais de 90% do faturamento da empresa.

Pode-se citar, como exemplo de importância desse canal, a estratégia de crescimento de lojas próprias da Cacau Show que, apesar de nascer de uma estratégia que visa transformar em lojas próprias os pontos de franquias inativos

ou inadimplentes, tem como objetivo um melhor aproveitamento das oportunidades desse canal. A Cacau Show, em seu Relatório de Sustentabilidade 2018, expõe que vêm treinando equipes para atuar nas lojas próprias e colocar em prática uma nova forma de atendimento ao cliente e, por ser um canal controlado pela empresa, possibilitará a medição da eficácia do novo modelo de atendimento, antes de estendê-lo a toda a rede (CACAU SHOW, 2019). Em 2018, a Cacau Show possuía 214 lojas próprias em operação (CACAU SHOW, 2019). Percebe-se que este tipo de canal pode servir para as empresas processadoras de alimentos como um campo de estudo, permitindo testar inovações organizacionais a um pequeno grupo de clientes, receber feedback e realizar ajustes necessários, antes de estenderem a inovação para o restante dos consumidores, culminando na redução de riscos atrelados ao insucesso da inovação.

Também é importante destacar que canais como veículos próprios (*FoodTruck*) (utilizado por 57,10% das empresas), venda porta a porta (64,30%), telemarketing (64,30%), loja virtual (*web/site*) (57,10%), aplicativos próprios de smartphone ou *tablet* (57,10%), aplicativos de smartphone ou *tablet* especializados em entregas (57,10%), clube de assinatura (64,30%), redes sociais (57,10%), e-mails (64,30%) e blogs (57,10%) permitem a venda direta ao consumidor. Apesar de não serem representativos em faturamento, são fundamentais para aproximação da empresa com os clientes, possibilitando maior acesso a informação e melhor atendimento desses, bem como, a criação de valor e identificação com a marca, personalização das vendas e maior fidelização dos consumidores, como exposto por Rosenbloom (2002), Neslin et al. (2006), Lemos e Tortato (2009), Zhang et al. (2010) e Silva et al. (2016).

Ademais, segundo Silva et al. (2016), as empresas processadoras de alimentos estão buscando aumentar a representatividade dos canais alternativos, especialmente os de venda direta, com o intuito de diminuir o poder de barganha dos grandes varejistas.

Os canais representantes de vendas e restaurantes representam para 35,7% das respondentes menos que 10% do faturamento anual. Já para 21,43% da amostra, o canal representantes de vendas é responsável por mais de 75% do faturamento, da mesma forma, 14,29% das empresas apontaram o canal restaurantes como responsável por mais de 75% do faturamento total.

Os canais físicos ainda são os mais utilizados pelas empresas processadoras de alimentos, sendo esses também os mais representativos em faturamento. Entretanto, observa-se que mais de 50% da amostra aponta utilizar algum tipo de canal digital, mas para a maioria das empresas, a representatividade dos canais digitais é menor que 10% do faturamento.

A tendência de utilização de plataformas de vendas *online* por empresas processadoras de alimentos também foi observada por meio do levantamento documental realizado, com exemplos de empresas como Nescafé, P&G e Bath Bakery, Danone e Mondelez iniciando operações *online*. Esse fato pode ser explicado pela grande influência dos avanços tecnológicos, também percebido por autores como Verhoef, Kannan e Inman (2015), Botelho e Guissoni (2016) e Almeida, Melo Costa e Vecchia Costa (2017). Ademais, como exposto por Beck e Rygl (2015), estar presente em canais *online* é importante, uma vez que os clientes estão cada vez mais utilizando dispositivos móveis em todo lugar e a qualquer momento.

Além disso, como apresentado por Nielsen (2020b), é importante ressaltar que as vendas por meio de canais digitais, que já vinham em uma crescente, tendem a aumentar ainda mais após a pandemia do novo coronavírus. Portanto, as empresas processadoras de alimentos cada vez mais precisam se capacitarem e adequar suas estratégias para se inserirem, gerenciar e controlar canais digitais.

Dentre os canais digitais, na análise apenas loja virtual (*web/site*) e aplicativos próprios de smartphone ou *tablet* foram sinalizados com percentual de faturamento maior que 50%, sendo cada um deles apontado por uma única empresa.

O canal loja virtual (*web/site*) foi apontado por uma pequena empresa que atua no setor de laticínios, onde o canal é responsável por 76 a 90% do faturamento total. Já o canal aplicativos próprios de smartphone ou *tablet* aparece como responsável por mais de 90% do faturamento total para uma microempresa que atua na Fabricação de alimentos e pratos prontos, o que pode ser explicado por Casali et al. (2018) que empresas mais propensas a inovação tendem a utilizar canais mais especializados ou de venda direta. Além disso, segundo Araújo e Zilber (2013), a adoção de plataformas digitais para comercialização de produtos e de serviços pode ser entendida como uma inovação organizacional devido às alterações na forma

como as empresas organizam suas atividades e nas orientações estratégicas dessas empresas.

Para as empresas processadoras de alimentos a relevância dos canais digitais está na possibilidade de maior contato com o consumidor final, visando estreitar relacionamento, fortalecer a marca e ter acesso a informações. Contudo, é preciso que essas empresas tenham estratégias bem desenhadas e coordenadas para que sejam eficazes na fidelização dos consumidores, uma vez que Verhoef, Kannan e Inman (2015) alertam quanto à tendência de diminuição de fidelidade dos compradores online.

Ainda assim, como exposto por Chen e Lin (2015), canais digitais podem ser fator de criação de vantagem competitiva, tendo em vista que plataformas digitais quase não têm limitações geográficas ou espaciais, se disseminam rapidamente e a longas distâncias, e possibilitam a criação de novas experiências e valor agregado.

Quanto à análise das empresas do estudo de caso, a empresa X iniciou sua operação pelo varejo tradicional (supermercados e minimercados), sendo este seu principal canal de distribuição, seguido de restaurantes, loja de fábrica (mas de empresas parceiras) e atacado. Para essa empresa, a motivação para atuação nesses tipos de canais foi a demanda dos próprios clientes, sendo a expansão dos canais em decorrência da necessidade da empresa.

A empresa Y iniciou sua comercialização por meio de atacado e varejo, partindo para as lojas especializadas. A distribuição por meio de lojas especializadas deu-se principalmente pelo fato dos consumidores deste canal buscarem produtos mais naturais, característica essa presente nos produtos comercializados. Recentemente, iniciou a comercialização por meio da loja de fábrica, para a venda de produtos fora do padrão⁷, e e-mail. Todavia, estes canais não possuem grande representatividade de vendas e por conta da existência de uma questão fiscal, que impede a organização de emitir notas fiscais ao consumidor, não é possível maior divulgação desse canal e alavancagem das vendas.

Já a empresa Z distribui seus produtos por meio de atacado, representantes de vendas e loja de fábrica desde o começo de sua operação e não

⁷ São considerados produtos fora do padrão: biscoitos mordidos, quebrados ou com alguma imperfeição estética.

foi relatado um motivo específico para utilização dos canais de distribuição. Apesar da baixa representatividade da loja de fábrica, o representante da empresa relata que esse é um importante ponto para divulgação de seus produtos, maior contato com o consumidor e aproximação deste com a marca da empresa. Assim como percebido por Mesjasz-Lech (2015) e Silva et al. (2016), o canal de venda direta proporciona a organização a obtenção de informações que contribuam para a criação de estratégias mais adequadas, além de auxiliar no estabelecimento de um relacionamento mais duradouro com o cliente, possibilitando a fidelização destes.

Ademais, Silva et al. (2016) expressam que é por conta dessa maior proximidade entre consumidor/vendedor que estabelecimentos menores, quando bem explorados, revelam-se mais eficientes no atendimento de novos padrões de consumo.

O quadro 10 sintetiza as informações anteriormente discutidas.

Quadro 10 - Canais de distribuição utilizados, ano de atuação, motivo de atuação e representatividade dos canais das empresas estudos de caso.

	Canal de distribuição utilizado	Ano de início da atuação	Motivos que levaram a atuação no canal	Representatividade do canal no faturamento total
Empresa X	Varejo Tradicional (supermercados, minimercados)	2000	Demanda dos clientes	Entre 51 e 75%
	Restaurantes	2001	Demanda dos clientes	Menor que 10%
	Loja de fábrica (mas de empresas parceiras)	2001	Demanda dos clientes	Menor que 10%
	Atacado	2004	Demanda dos clientes	Menor que 10%
Empresa Y	Atacado	1948	--	Maior que 90%
	Varejo	1948	--	Entre 76 e 90%
	Loja especializada	Terceiro canal utilizado, mas não se recorda a data.	Público das lojas especializadas busca produtos mais naturais	Menor que 10%
	Loja de fabrica	Recentemente	Venda de produtos fora do padrão	Menor que 10%
	E-mail	Recentemente	--	Menor que 10%
Empresa Z	Atacado	1977	--	Entre 26 – 50%
	Representantes de vendas	1977	--	Entre 26 – 50%
	Loja de fábrica	1977	--	Menor que 10%

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.3 Motivação para atuação em múltiplos canais de distribuição

Quando questionadas quanto à motivação da utilização da estratégia multicanal para distribuição de seus produtos, os principais fatores motivadores, tomando-se como base os critérios de maior concordância, foram acesso a novos mercados (geográficos ou de produtos), aumento da rentabilidade e aumento da satisfação do cliente, tomando-se como base os critérios de maior concordância – como apresentado na seção 3.4. Assim como constatado por meio do levantamento documental realizado, as empresas, por meio da estratégia multicanal, buscam aumentar sua abrangência de mercado e a satisfação dos clientes. E, conseqüentemente, tal estratégia possibilita um maior retorno financeiro para a empresa, uma vez que clientes satisfeitos tendem a ser leais e a repetir suas compras, como visto por Wallace, Giese e Johnson (2004), Kotler e Keller (2006) e Du (2018).

A Tabela 5 apresenta, a partir da pesquisa *survey*, a frequência absoluta das respostas obtidas para cada fator motivador, sua proporção, mediana e moda estatística.

Tabela 5 - Fatores motivadores para atuação em múltiplos canais de distribuição.

	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	Mediana	Moda
Acesso a novos mercados	0 (0,0%)	2 (14,3%)	0 (0,0%)	5 (35,7%)	7 (50,0%)	4,5	5,0
Aumento da rentabilidade	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (14,3%)	7 (50,0%)	5 (35,7%)	4,0	4,0
Aumento da satisfação do cliente	0 (0,0%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	4 (28,6%)	7 (50,0%)	4,5	5,0
Criação de valor e identificação do cliente com a marca	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (28,6%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)	4,0	5,0
Diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos	0 (0,0%)	0 (0,0%)	4 (28,6%)	6 (42,9%)	4 (28,6%)	4,0	4,0
Criação de vantagem competitiva	0 (0,0%)	1 (7,1%)	3 (21,4%)	7 (50,0%)	3 (21,4%)	4,0	4,0
Acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes	0 (0,0%)	1 (7,1%)	4 (28,6%)	5 (35,7%)	4 (28,6%)	4,0	4,0
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação	0 (0,0%)	1 (7,1%)	5 (35,7%)	2 (14,3%)	6 (42,9%)	4,0	5,0

Diminuição da dependência do canal tradicional (varejo)**	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (50,0%)	4 (28,6%)	3 (21,4%)	3,5	3,0
---	----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----	-----

Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

** Tentativa de diminuir a relação de aceitação e atendimento das demandas do varejo, e reduzir a vulnerabilidade da empresa neste canal.

Acesso a novos mercados foi o principal fator motivador apontado na atuação multicanal; 50,0% das empresas concordaram totalmente com essa afirmação e 35,7% sinalizaram concordar parcialmente, totalizando 85,7% das empresas. Relativamente às empresas as quais apontaram que acessar novos mercados não as motivou quanto à utilização da estratégia multicanal de distribuição, essas são micro e grande empresas, e atuam nos setores de fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos, e fabricação de óleos e gorduras vegetais, e animais, laticínios, fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos, fabricação de sucos e bebidas à base de soja, respectivamente.

À luz do exposto por Zhang et al. (2010), a adição de canais, principalmente canais como internet, catálogos e telefone, permite a expansão de mercado sem a construção de lojas adicionais. Além disso, os pesquisadores descobriram que os consumidores multicanais gastam mais e por um período maior do que os compradores de canal único, isto porque os canais são diferencialmente eficazes em satisfazer as suas necessidades de compras.

Kang et al. (2018) alertam que uma estratégia de canal não deve apenas melhorar o desempenho das empresas para ampliar a atuação no mercado em que atuam, mas contribuir para o desenvolvimento de um novo mercado.

As empresas, sobretudo pequenos empreendimentos, ao buscarem novos mercados podem ter acesso aos chamados nichos de mercado, os quais, por serem mercados pequenos, muitas vezes, têm pouca ou nenhuma importância para as grandes empresas (KOTLER; KELLER, 2006). Para mais, nichos de mercado podem ser interessantes, pois, ao atender necessidades específicas do consumidor, possibilita o alcance de margens mais elevadas que mercados de massa (KOTLER; KELLER, 2006).

Quanto ao aumento da rentabilidade, esse foi uma motivação para 85,7% das organizações, consistindo em 35,7% de empresas que concordaram totalmente e 50,0% que concordaram parcialmente. Salienta-se que 14,3% da amostra expôs neutralidade quanto a esse fator motivador, sendo as empresas de setores como fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos e fabricação de biscoitos e bolachas, e de micro e pequeno porte. Os dados vão ao encontro do expresso por Zhang et al. (2010), que apontam a busca por melhor desempenho financeiro como um fator motivador para a atuação em multicanais.

Complementando esse pensamento, Kang et al. (2018) afirmam que a contribuição de uma estratégia de canal não é determinada apenas pela quantidade de valor criado, mas sim, baseada no valor final apropriado pela empresa. Como valor, além de melhora nos relacionamentos da empresa com distribuidores e clientes, e desenvolvimento de novas formas de governança de canal, os autores também referem-se a vendas e lucros.

Aumento da satisfação do cliente foi o fator motivador que obteve o segundo maior grau de importância, sendo apontado por 78,6% das empresas, onde 28,6% das organizações concordaram parcialmente e 50,0% concordaram totalmente. Esse fator ainda foi neutro para 14,3% das empresas, as quais são de pequeno porte e atuam na fabricação de massas alimentícias e fabricação de refrescos, xaropes e pós para refrescos, exceto refrescos de frutas. Já para 7,1% da amostra, esse fator não foi uma motivação, tratando-se de microempresa de fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos.

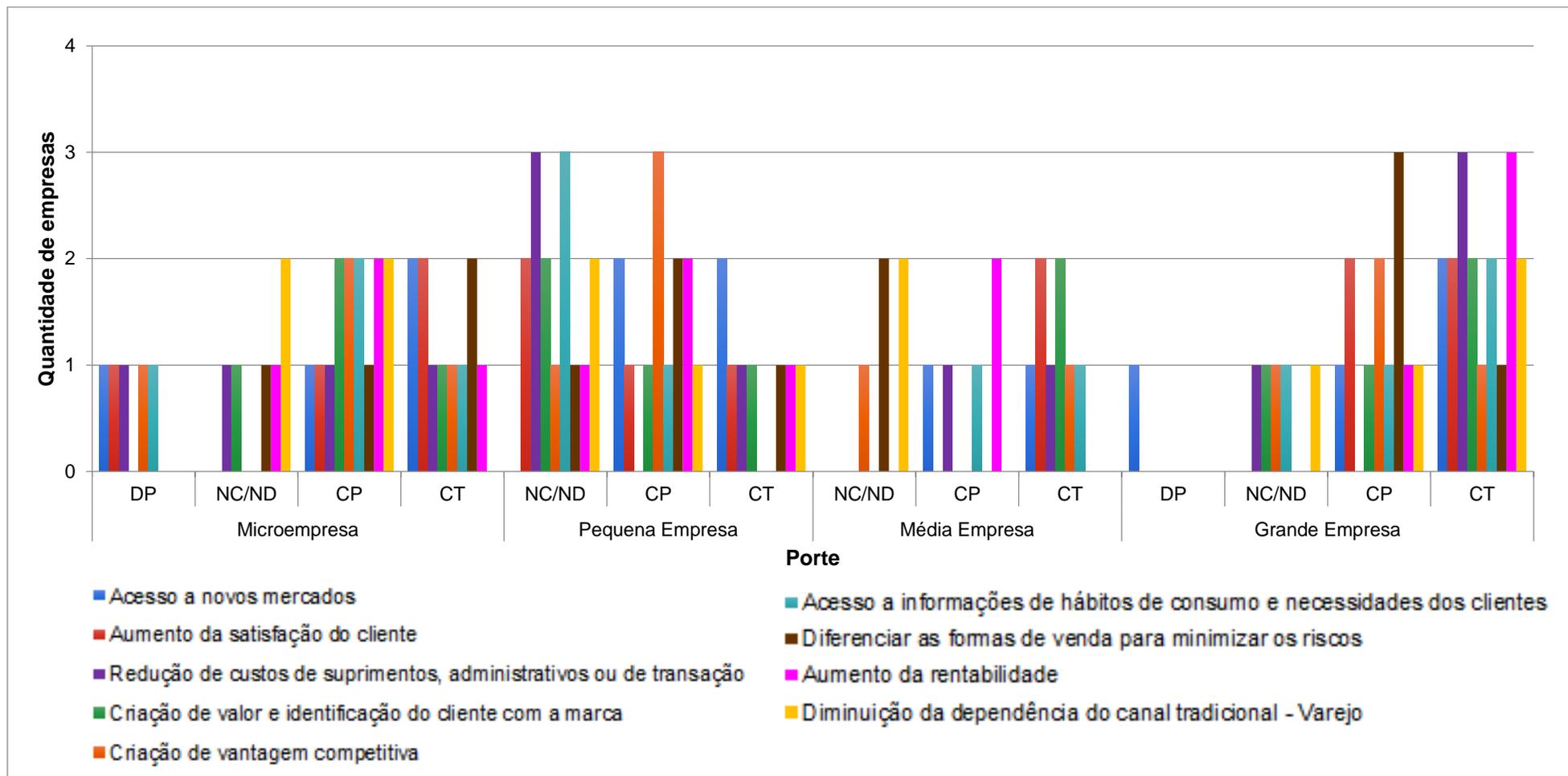
As empresas, de forma geral, percebem cada vez mais a necessidade de proporcionar uma experiência de compra que satisfaça seus clientes, com o intuito de cativá-los. A literatura também aponta esta necessidade, uma vez que custos de aquisição de clientes são elevados e difíceis de recuperar caso não haja repetição de compra, como exposto por Wallace, Giese e Johnson (2004) e Kotler e Keller (2006).

Zhang et al. (2010) expõem que, por meio de uma combinação de canais, as empresa podem aumentar a satisfação dos clientes por atenderem melhor suas necessidades, explorando os benefícios e superando as deficiências de cada canal. Contudo, Verhoef, Kannan e Inman (2015) alertam para a diminuição da fidelidade dos clientes multicanais, uma vez que esses têm maior acesso a informação e com isso maior facilidade de buscas e comparação entre concorrentes.

O fator relativo à diminuição da dependência do canal tradicional (varejo) apresentou 50% de respostas neutras (não concordo, nem discordo), sendo esse o menos importante dentre os fatores apresentados aos respondentes. Importante destacar que 50% da amostra desta pesquisa possui mais de 50% do faturamento dependente do canal varejo. Identificou-se que dentre as empresas que sinalizaram esse fator como motivador para a atuação em múltiplos canais, cinco empresas têm esse canal como responsável por mais de 50% do faturamento anual, corroborando com o exposto por Silva e Alcântara (2001) e Silva et al. (2016), que apresentam a estratégia multicanal como uma forma de minimizar o poder do varejo nos canais de distribuição.

Buscou-se também compreender se o porte das empresas influencia a motivação para atuação em múltiplos canais, assim sendo, na Figura 9 apresenta-se a motivação para atuação em múltiplos canais, de acordo com o porte da empresa.

Figura 9 - Motivação para atuação em múltiplos canais de distribuição, de acordo com o porte da empresa.



Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

Como se pode observar, as empresas de menor porte estão mais motivadas a atuar em múltiplos canais pela possibilidade de aumentar seu acesso a novos mercados, bem como diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos. Já as empresas de maior porte são motivadas pela melhora do relacionamento com o consumidor e aumento da rentabilidade.

Um recorte quanto ao tipo do canal e motivação para atuação em múltiplos canais também foi realizado, visando identificar se o tipo do canal influencia quanto ao objetivo de atuação em múltiplos canais. As empresas foram divididas em atuação multicanais por meio de: i) apenas canais físicos, ii) combinação de canais físico e digital, iii) combinação de canais físico e outros, e iv) combinação de todos os tipos de canais (físico, digital e outros), conforme apresenta a Tabela 6.

Tabela 6 - Motivação para atuação em múltiplos canais de distribuição quanto ao tipo de canal utilizado.

Fatores motivadores	Tipo de canal utilizado															
	Físicos				Físico +Digital				Físico + Outros				Todos			
	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*
Acesso a novos mercados			1	2				1	1				1		4	4
Aumento da satisfação do cliente		1	1	1				1				1	1	1	3	4
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação			1	2		1				1			1	3	1	4
Criação de valor e identificação do cliente com a marca		1	1	1		1						1		2	3	4
Criação de vantagem competitiva		1	2			1						1	1	1	5	2
Acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes		1	2			1						1	1	2	3	3
Diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos		1	1	1		1						1		2	5	2
Aumento da rentabilidade			2	1		1						1		1	5	3
Diminuição da dependência do canal tradicional (varejo)		2		1		1						1		4	4	1

Fonte: Elaborada pela autora.

Observou-se que para as empresas que utilizam apenas canais físicos, as principais motivações para atuação em multicanais são acesso a novos mercados e redução de custos. Isto pode ser explicado pelo fato de que canais físicos são mais custosos que canais digitais, como também percebido por Zhang et al. (2010), por exemplo; assim sendo, faz-se necessário uma maior abrangência de mercado para reduzir os custos fixos inerentes ao canal. Nesse sentido, o aumento da rentabilidade da empresa também faz-se necessário, uma vez que essas empresas utilizam canais mais custosos.

Já para a empresa que utiliza canais físicos em conjunto com canais digitais, observa-se que apenas acesso a novos mercados e satisfação do cliente foram relevantes para a empresa ao utilizar múltiplos canais, o que pode ser explicado por Hulland, Wade e Antia (2007), expondo que, em ambientes altamente competitivos, empresas com utilização de plataformas digitais buscam ampliação da cobertura de mercado e maior interação com os clientes.

Já para a empresa que utiliza os três tipos de canais, os fatores motivacionais predominantes são acesso a novos mercados, aumento da satisfação do cliente e aumento da rentabilidade. E o fator menos importante foi relativo à redução de custos.

4.2 Desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição

Nesta seção serão discutidos resultados acerca dos desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição.

4.2.1 Desafios enfrentados

Como apresentado no capítulo 2 desta pesquisa, a partir dos estudos de Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010) e Silva et al. (2016), juntamente com o levantamento documental nas bases de dados eletrônica dos periódicos Valor Econômico, O Estado de S. Paulo e Exame, no período de 2010 a 2019, foi possível

identificar desafios enfrentados por uma organização ao implementar uma estratégia multicanal de distribuição. Desta forma, a Tabela 7 apresenta a frequência absoluta e relativa das respostas obtidas quanto aos desafios enfrentados pelas empresas na atuação em múltiplos canais de comercialização, bem como à correlação desses desafios com o porte e os tipos de canais utilizados pelas empresas.

Tabela 7 - Desafios enfrentados pelas empresas na atuação em múltiplos canais de comercialização.

Desafios enfrentados	Não	Sim, em partes	Sim, totalmente	Mediana	Moda	Correlação			
						Porte		Tipo de canal utilizado	
						Teste Exato de Fisher	V de Cramer	Teste Exato de Fisher	V de Cramer
Ter acesso a novos mercados	0 (0,0%)	7 (50,0%)	7 (50,0%)	2,5	2,0 ^a	0,2867	-	1,0000	-
A coordenação dos múltiplos canais	0 (0,0%)	8 (57,1%)	6 (42,9%)	2,0	2,0	0,5125	-	1,0000	-
Gerir os conflitos entre canais	0 (0,0%)	10 (71,4%)	4 (28,6%)	2,0	2,0	0,0450	0,7500	1,0000	-
Atrair profissionais capacitados	1 (7,1%)	6 (42,9%)	7 (50,0%)	2,5	3,0	0,8921	-	1,0000	-
Integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal	1 (7,1%)	8 (57,1%)	5 (35,7%)	2,0	2,0	0,2408	-	0,8951	-
Avaliar os canais e definir métricas de desempenho	2 (14,3%)	6 (42,9%)	6 (42,9%)	2,0	2,0 ^a	0,8767	-	1,0000	-
Implantar estratégia de <i>branding</i> e compatibilidade em cada canal	2 (14,3%)	7 (50,0%)	5 (35,7%)	2,0	2,0	0,0922	-	1,0000	-
Compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo	2 (14,3%)	7 (50,0%)	5 (35,7%)	2,0	2,0	0,7243	-	1,0000	-
Reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação	2 (14,3%)	9 (64,3%)	3 (21,4%)	2,0	2,0	0,0054	0,7638	1,0000	-

Fonte: Elaborada pela autora.

^a Há várias modas. O menor valor é mostrado na tabela.

Acessar novos mercados, coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre canais foram os principais desafios apontados pelas empresas. Tais desafios foram enfrentados por 100% da amostra, seja em partes ou totalmente.

- **Ter acesso a novos mercados:** Dentre as empresas que sinalizaram o acesso a novos mercados como parcialmente desafiador temos grande incidência de empresas de menor porte, sendo três microempresas e três pequenas empresas, e somente uma grande empresa; dessas uma empresa que utiliza apenas o canal físico, uma que utiliza canal físico e digital, e cinco empresas que utilizam todos os tipos de canais. Em relação às empresas que sinalizaram enfrentar totalmente esse desafio temos duas empresas de porte médio e três de grande porte, e apenas uma micro e uma pequena empresa. Dentre estas temos quatro empresas que utilizam todos os tipos de canais, duas que utilizam apenas canais físicos e uma que utiliza canais físicos e outros.

Observa-se que, por meio do teste exato de Fisher, não existe correlação entre esse desafio e o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas. Assim, com valor- p igual a 0,2867 e 1,0000, aceita-se a hipótese nula para este desafio, não podendo afirmar que o desafio relacionado a acesso a novos mercados está associado com o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas. Entretanto, observa-se um tendência maior de enfrentamento desse desafio por empresas de maior porte.

- **A coordenação dos múltiplos canais:** Notou-se que o desafio relacionado à coordenação dos múltiplos canais também não está associado com o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas, com valor- p de 0,5125 e 1,0000 respectivamente. Observa-se que 42,9% da amostra afirmaram ter enfrentado totalmente esse desafio, sendo três empresas de grande porte, duas empresas de pequeno porte e uma microempresa. Dentre estas, quatro empresas utilizam todos os tipos de canais, uma utiliza canal físico e outros, e uma utiliza apenas canal físico. Já 57,1% das empresas enfrentaram em partes o desafio de coordenação dos múltiplos canais; dessas, três são microempresa, duas pequenas empresas, duas médias empresas e uma grande empresa. Quanto ao tipo de canal, cinco distribuem seus produtos por todos os tipos de canal, uma por canal físico e digital, e duas empresas utilizam apenas canais físicos.

Percebe-se a relevância desse desafio para 100% das empresas, indo ao encontro do exposto por Neslin et al. (2006), os quais classificam a coordenação dos diversos canais como uma das tarefas mais difíceis para os gestores, seja para coordenar objetivos, projeto e implantação de canais, seja para a criação de sinergias entre eles.

Os autores salientam ainda que algumas questões devem ser consideradas na coordenação dos múltiplos canais de distribuição, tais como; i) os canais devem ser independentes ou integrados; ii) os preços devem ser os mesmos em todos os canais; iii) os canais devem levar os mesmos produtos; iv) como criar sinergias entre os canais; e v) como deve ser gerenciado o relacionamento com os parceiros de canal ao aplicar uma estratégia multicanal. Assim, ainda segundo Neslin et al. (2006), o grau de coordenação pode variar desde a completa separação de canais para a integração total, ou seja, se o canal será integrado aos outros, a fim de ter uma visão única do cliente, ou se será gerenciado como se fosse uma empresa separada.

A complexidade e particularidade de cada empresa é que vai ditar a forma como estes canais devem ser gerenciados. Neste sentido, Zhang et al. (2010) afirmam que os canais podem atender mercados-alvo diferentes, que exigem mercadorias e preços diferenciados, e devido a essas diferenças operacionais é que muitas organizações têm equipes separadas para cada canal e até terceirizam sua gestão, corroborando para o aumento dos desafios, a fim de alcançar sinergias de demanda.

- **Gerir os conflitos entre canais:** este desafio foi enfrentado totalmente por 28,6% da amostra e enfrentado em partes por 71,4%. Sobre as empresas que afirmaram enfrentar totalmente esse desafio estão três microempresas e uma média empresa, sendo uma atuante apenas em canais físicos e três em todos os tipos de canais. Já as empresas que enfrentaram tal desafio de forma parcial são principalmente empresas de pequeno e grande porte. Quanto ao tipo de canal, seis empresas utilizam todos os tipos de canais, uma utiliza canais físico e digital, uma distribui por meio de canais digitais e outros, e duas empresas utilizam apenas canais físicos. Relativo à correlação entre desafio e porte das empresas, com valor-*p* igual a 0,0450, podemos afirmar que o desafio de Gerir os conflitos entre canais está associado ao porte das empresas, observando que quanto menor for o porte dessas, maiores são as

chances de enfrentar esse desafio de forma total. Ou seja, gerir os conflitos entre canais é mais desafiador para empresas de menor porte. Ainda pode-se dizer que esta associação é forte, uma vez que o V de Cramer é de 0,7500, ou seja 75% das respostas obtidas em relação ao enfrentamento desse desafio estão associadas ao porte das empresas.

Já em relação a correlação entre desafio e tipo de canais, considerado o valor- p do teste exato de Fisher (1,0000), não se pode afirmar que esse desafio está associado aos tipos de canais utilizados.

A literatura aponta que não é só possível adicionar canais de distribuição; para o gerenciamento de uma boa estratégia multicanal é preciso verificar se o canal contribui para o desempenho da firma (NESLIN et al., 2006). É preciso avaliar o impacto da adição de um canal sobre as vendas e lucro, para que esse novo canal não canibalize outro já existente.

Ademais, Neslin et al. (2006) alertam que ao gerenciar os diversos canais, as empresas devem considerar o relacionamento com parceiros de canal, especialmente empresas que vendem por meio de intermediários, uma vez que a adição de alguns canais - sobretudo de venda direta - podem ter impacto sobre os intermediários. Zhang et. al (2010) acrescentam que se os canais não forem devidamente projetados e posicionados, podem produzir conflitos e criar “dissinergias”.

- **Atrair profissionais capacitados:** este desafio é enfrentado principalmente por empresas de grande porte e microempresas, e que comercializam por todos os tipos de canais, canais físicos e junção de canais físicos e outros. De acordo com a análise de correlação realizada, não se pode afirmar que esse desafio esteja associado ao porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas. Ou seja, não existe um perfil de empresa mais propensa ao enfrentamento desse desafio.

A estratégia multicanal de distribuição, como exposto por Rosenbloom (2002) e Silva et al. (2016), por conta de sua complexidade, exige profissionais capacitados para sua gestão. Além disso, Kahn (2018) expõe que empresas inovadoras tendem a construir redes de pessoas com ideias e perspectivas diferentes, coincidindo assim, com o desafio mais enfrentado pelas empresas que distribuem seus produtos por diversos canais, ou seja, atrair profissionais capacitados.

Dados da Pintec 2017 (IBGE, 2020a) também apontam a falta de profissionais qualificados como um desafio para as empresas inovadoras. Nesse estudo, a falta de pessoal qualificado foi indicada como o terceiro maior desafio, por 65,5% das empresas inovadoras.

- **Integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal:** as empresas apontaram enfrentar totalmente esse desafio (35,7%); são principalmente de grande e médio porte, e que utilizam uma estrutura de canal físico e outros, ou todos os tipos de canais. Apesar de, considerando valor- p (0,2408) do teste exato de Fisher, não se poder afirmar que o enfrentamento desse desafio esteja associado ao porte ou estrutura de canais das empresas, faz sentido que as empresas de maior porte enfrentem em maior intensidade esse desafio, uma vez que a quantidade de informações geridas em seus sistemas gerenciais são muito maiores.

O estudo elaborado por Zhang et. al (2010) aponta como um grande desafio a construção de infraestrutura de tecnologia da informação que integre os dados de todos os canais. Os autores mencionam ainda a necessidade de ligação e análise dessas informações de forma holística.

Assim, dois aspectos são críticos nesse processo, sendo o primeiro de estabelecer uma infraestrutura adequada para gerir o fluxo interno de informações, como por exemplo, coletar e gerenciar dados sobre compras e outras transações. O segundo aspecto crítico está em saber o que extrair de relevante desses dados para apoiar a tomada de decisão em cada canal – fluxo de saída de informações (ZHANG et. al, 2010). Por conta da falta de uma base de dados integrada, muitas empresas não conseguem medir a rentabilidade de seus clientes multicanal, segundo os autores.

- **Avaliar os canais e definir métricas de desempenho:** Não constatou-se correlação entre esse desafio e o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas, uma vez que obteve-se valor- p igual a 0,8767 e 1,0000, respectivamente. Observou-se, entretanto, que 85,80% das empresas enfrentaram esse desafio de forma total ou parcial, sendo enfrentado em totalidade principalmente por micro e grandes empresas atuantes em canais físicos, canais físicos e outros, e todos os tipos de canais.

As empresas precisam constantemente avaliar os canais em que atuam para verificar se esses ainda são válidos para ela, entretanto, para essa avaliação é necessário compreender o processo de decisão do consumidor, seus processos internos, bem como o ambiente em que atua.

Salienta-se que canais mal gerenciados podem gerar conflitos, além de corroer a lealdade dos clientes ao invés de aumentá-las, à luz do exposto por Neslin et al. (2006). Ademais, Zhang et al. (2010) acrescenta que algumas das medidas de desempenho bem aceitas em canais físicos, como vendas e margem bruta por metro quadrado, não se aplicam a canais digitais, tornando a tarefa de criação de métricas de avaliação e desempenho ainda mais desafiadora.

De acordo com Neslin et al. (2006), questões precisam ser consideradas na avaliação e definição de métricas de desempenho dos canais, são elas: qual a contribuição do canal para a firma, avaliando o impacto da adição de um canal sobre as vendas da empresa e o lucro; quais as sinergias geradas a partir da adição de um canal, verificando se houve impacto relevante para a empresa maior do que a soma das partes.

- **Implantar estratégia de *branding* e compatibilidade em cada canal:** Esse desafio foi enfrentado em totalidade por 35,7% das respondentes, dentre essas estão principalmente empresas de médio e grande porte. Em relação as empresa que apontaram não ter enfrentado esse desafio, ambas são microempresas. Isto pode ser explicado pelo fato de que muitas vezes empresas de menor porte possuem apenas uma marca, comercializando-a em todos os canais sem distinção, como foi notado nas empresas do estudo de caso. Portanto, faz sentido empresas de menor porte não enfrentarem tal desafio, uma vez que não utilizam esse tipo de estratégia.

Todavia, por meio do teste de correlação, para um nível de significância de 0,05, não se pode afirmar que o desafio em questão esteja associado ao porte das empresas, uma vez que valor-*p* é igual a 0,0922.

- **Compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo:** no tocante as empresas que enfrentaram tal desafio, 50% da amostra apontou ter enfrentado em partes e 35,7% enfrentado totalmente esse desafio, sendo a incidência em relação ao porte bastante homogênea. Já em relação às empresas que afirmaram não

ter enfrentado determinado desafio temos duas microempresas. Isto pode ser explicado pelo fato de que as empresas de menores portes são mais flexíveis e acessíveis aos clientes, e tendem a manter um relacionamento mais próximo desses. É importante ressaltar que ambas utilizam todos os tipos de canais, e que uma delas tem como canais mais representativos em faturamento a loja de fábrica e aplicativos próprios de smartphone ou *tablet* – canais de venda direta, os quais possibilitam maior proximidade com o cliente e conseqüentemente maior acesso e facilidade de entendimento do comportamento destes.

Neslin et al., (2006) e Zhang et al. (2010) salientam que a ênfase da estratégia multicanal está na criação de valor para o cliente, tornando-se crucial a compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo.

O desafio aqui apontado está em ter acesso e analisar adequadamente as informações provenientes dos clientes, a fim de desenvolver estratégias coerentes com cada canal.

Tais informações darão suporte a decisões sobre o potencial de geração de lucro e criação de valor de cada canal, verificar se os canais servem os propósitos para os quais foram projetados, quais canais utilizar/adicionar, como alocar recursos entre canais, bem como definir preços, sortimento, níveis de serviço ofertados nos canais de distribuição, como exposto por Neslin et al. (2006).

- **Reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação:** apenas três empresas sinalizaram ter enfrentado totalmente esse desafio (21,4%), são duas média empresa e uma microempresa. Em relação as empresas que enfrentaram esse desafio de forma parcial (64,3%) tem-se quatro grandes empresas, quatro pequenas empresas e uma microempresa. Obteve-se também 14,3% de empresas que apontaram não terem enfrentado esse desafio, sendo elas microempresas. De acordo com a análise de correlação, pode-se afirmar que o desafio de reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação está associado ao porte das empresas, uma vez que obtivemos valor-*p* de 0,0054, rejeitando-se a hipótese nula. Ainda, de acordo com o coeficiente de correlação de Cramer, pode-se dizer que a associação é forte, uma vez que possui grau de associação de 76,38%.

Relativamente as empresas que sinalizaram ter enfrentado totalmente esse desafio, temos duas empresas que utilizam todos os tipos de canais e uma que utiliza apenas canais físicos; Apesar do valor- p (1,0000) do teste exato de Fisher não permitir afirmar que o desafio esteja associado ao tipo de canal utilizado pelas empresas, nota-se que as três empresas em questão têm como mais representativos os canais loja de fábrica, atacado, varejo e representantes de vendas – canais físicos, sendo a redução de custo nesses canais mais desafiadora. Vale ressaltar que para o teste de correlação não considerou-se a representatividade do canal, mas apenas a combinação de canais utilizada, caracterizando-se como uma oportunidade de pesquisa futura.

A tabela 8 apresenta a frequência absoluta dos desafios enfrentados na atuação multicanal por porte e tipo de canal utilizado.

Tabela 8 - Desafios enfrentados na atuação multicanal por porte e tipo de canal utilizado.

Desafios enfrentados	Porte									Tipo de canal utilizado														
	Micro			Pequeno			Médio			Grande			Físicos			Físico + Digital			Físico + Outros			Todos		
	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	
Ter acesso a novos mercados	0	3	1	0	3	1	0	2	0	1	3	0	1	2	0	1	0	0	0	1	0	0	5	4
A coordenação dos múltiplos canais	0	3	1	0	2	2	2	0	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	5	4
Gerir os conflitos entre canais	0	1	3	0	4	0	1	1	0	4	0	0	2	1	0	1	0	0	1	0	0	0	6	3
Atrair profissionais capacitados	0	2	2	1	2	1	1	1	0	1	3	0	1	2	0	1	0	0	0	1	1	1	4	4
Integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal	1	2	1	0	4	0	1	1	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	1	5	3	
Avaliar os canais e definir métricas de desempenho	1	1	2	0	3	1	1	1	1	1	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	2	3	4	
Implantar estratégia de <i>branding</i> e compatibilidade em cada canal	2	1	1	0	4	0	1	1	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	2	4	3	
Compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo	2	1	1	0	3	1	1	1	0	2	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	2	4	3	
Reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação	2	1	1	0	4	0	0	2	0	4	0	0	2	1	0	1	0	0	1	0	2	5	2	

Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: N = Não, SP = Sim, em partes e ST = Sim, totalmente.

No tocante às empresas X, Y e Z dos estudos de casos, estas foram questionadas quanto à relevância dos desafios enfrentados; contudo, não obtivemos resposta da empresa Z. Apresenta-se a seguir, conforme tabela 9, a ordem de relevância dos desafios enfrentados.

Tabela 9 - Ordem de relevância dos desafios enfrentados.

Desafios enfrentados	Ordem de relevância		
	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Coordenação dos canais	2	2	-
Acesso a novos mercados	4	1	-
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação	5	3	-
Estratégia de <i>branding</i> e compatibilidade em cada canal	6	-	-
Sistemas de distribuição e informação existentes e sua transferência para um novo canal	7	4	-
Necessidade de atrair profissionais capacitados	1	-	-
Uso de tecnologia da informação para integração de dados entre canais	8	5	-
Compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo	2	-	-
Avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho	9	6	-
Gestão do conflito entre canais	3	-	-
Outros (especificar): Gestão de custo de cada canal	1	-	-

Fonte: Elaborada pela autora.

Para a empresa X os principais desafios foram a necessidade de atrair profissionais capacitados, gestão de custo de cada canal, compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo, coordenação e gestão do conflito entre canais. Diante da dificuldade de atrair profissionais capacitados e realizar a gestão de custo de cada canal, buscou-se capacitação, tanto em relação a custo, quanto capacitação dos funcionários. Segundo representante da empresa, a falta de pessoal capacitado interfere no desenvolvimento da empresa, uma vez que o sobrecarrega e, muitas vezes, o treinamento que realiza junto aos funcionários não é o mais correto.

Como exposto por Rosenbloom (2002), o investimento no desenvolvimento de competências humanas é crucial para a implementação de forma eficiente de uma estratégia multicanal de distribuição. Ademais, segundo Chiavenato (2020), a capacitação de pessoas é um investimento que auxilia as

empresas a reduzirem ou eliminarem a diferença entre o desempenho atual e o desejado, alinhando as ações dos funcionários à missão, visão e objetivos da empresas. Dessa forma, percebe-se aqui um fator fundamental para o sucesso desse tipo de estratégia.

Em relação à compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo identificou-se a necessidade de melhorar a qualidade do produto. Atualmente, um profissional da área de nutrição o auxilia na produção, visando aumentar a qualidade e assim gerar mais satisfação dos consumidores. Quanto à coordenação e gestão do conflito entre canais, segundo empresário, a dificuldade está relacionada principalmente com o canal atacado. Por pressão deste é necessário baixar muito o preço do produto e, muitas vezes, têm-se distribuidores vendendo mais barato do que a empresa, gerando conflitos com o varejo – seu canal principal. Todavia, pelo fato da participação do canal atacado ainda ser baixa, ainda não é identificado como um conflito grave a ser mediado.

A solução foi tentar definir margens para gerenciar esse desafio e os atacados não trabalhem muito fora do preço normal, uma vez que, de acordo com o empresário, o custo de distribuição da empresa X é maior que de um atacado ou distribuidor, pois estes têm mais eficiência por trabalharem com maior diversidade de produtos.

Para a empresa Y os principais desafios foram acesso a novos mercados, coordenação dos canais e redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação. Apesar do esforço em ampliar suas vendas para outros canais, com foco principalmente em canais de venda direta (especificamente *e-commerce*), a empresa Y possui uma restrição fiscal que a impossibilita de emitir notas fiscais diretamente ao consumidor final, sendo esta a maior dificuldade para acessar novos mercados, segundo fala da empresária.

No que se refere à coordenação dos canais, a maior dificuldade está em uma mesma equipe ter que gerenciar todos os canais. Segundo relatado, no departamento de vendas não existe uma pessoa responsável pelas vendas realizadas por e-mail, por exemplo. Quem estiver disponível, recebe o pedido, envia a ordem de produção para a fábrica e realiza o envio dos produtos pelo correio, causando, às vezes, confusões quanto aos pedidos. Houve uma mudança no processo para maior organização e melhora deste fluxo, atualmente somente a

empresária realiza os despachos dos produtos por correio, mas tal ação trouxe maior lentidão ao processo. Todavia, é relatado que a quantidade de venda não sustenta o custo de um profissional exclusivamente para este canal. Quanto a redução de custos, este ainda é um desafio para a empresa, uma vez que não houve nenhuma ação neste sentido.

Observa-se que fatores relacionados a custo e coordenação dos canais aparecem como os mais relevantes para ambas as empresas.

4.2.2 Mudanças ocorridas para a implementação de multicanais de distribuição

A partir dos estudos de Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Araújo e Zilber (2013), foi possível identificar possíveis mudanças que ocorrem em uma organização ao implementarem uma estratégia de multicanais de distribuição. Desta forma, a Tabela 10 apresenta as respostas referente às mudanças ocorridas nas empresas ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização.

Observa-se que todas as empresas afirmaram que, ao atuarem em múltiplos canais de distribuição foi possível, de forma parcial ou total, criar novos níveis de relacionamento com o cliente, obter aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado e aumentar a rentabilidade da empresa, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito entre eles.

Quanto a análise de correlação, a qual verificava se as mudanças ocorridas estão associadas ao porte das empresas, observando valor- p não se pode afirmar que alguma das mudança questionadas estão associadas ao porte das empresas. Já em relação a correlação entre mudanças e canais utilizados, apenas podemos afirmar a associação entre obter acesso a novos mercados e os tipos de canais utilizados pelas empresas, observando ainda uma associação de grau moderado, como discutido a frente.

Tabela 10 - Mudanças ocorridas na empresa ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização.

Mudanças Ocorridas	Não	Parcialmente	Sim	Mediana	Moda	Correlação			
						Porte		Tipo de canal utilizado	
						Teste Exato de Fisher	V de Cramer	Teste Exato de Fisher	V de Cramer
Criou novos níveis de relacionamento com o cliente;	0 (0,0%)	2 (14,3%)	12 (85,7%)	3,0	3,0	1,0000	-	0,6044	-
Obteve aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado;	0 (0,0%)	6 (42,9%)	8 (57,1%)	3,0	3,0	1,0000	-	0,4965	-
Obteve aumento da rentabilidade, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos;	0 (0,0%)	12 (85,7%)	2 (14,3%)	2,0	2,0	1,0000	-	0,6044	-
Obteve acesso a novos mercados;	1 (7,1%)	4 (28,6%)	9 (64,3%)	3,0	3,0	0,7123	-	0,0176	0,6211
Criou valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens;	1 (7,1%)	6 (42,9%)	7 (50,0%)	2,5	3,0	0,6763	-	1,0000	-
Desenvolveu novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores.	1 (7,1%)	7 (50,0%)	6 (42,9%)	2,0	2,0	0,8921	-	0,5122	-
Obteve acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes;	1 (7,1%)	8 (57,1%)	5 (35,7%)	2,0	2,0	0,6723	-	0,8951	-
Obteve redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação;	1 (7,1%)	8 (57,1%)	5 (35,7%)	2,0	2,0	0,1449	-	0,2937	-
Ganhou maturidade de gerenciamento e obteve mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização;	1 (7,1%)	10 (71,4%)	3 (21,4%)	2,0	2,0	0,7283	-	0,6853	-
Obteve mudança na forma de trabalho dos funcionários;	1 (7,1%)	11 (78,6%)	2 (14,3%)	2,0	2,0	1,0000	-	0,7692	-
Implementou novo modelo de gestão para integração dos canais;	2 (14,3%)	6 (42,9%)	6 (42,9%)	2,0	2,0 ^a	0,4760	-	0,2058	-

Fonte: Elaborada pela autora.

^a Há várias modas. O menor valor é mostrado na tabela.

Criar novos níveis de relacionamento com o cliente foi a mudança mais significativa, de acordo com os dados obtidos, pois para 85,7% das empresas esta mudança ocorreu totalmente. Segundo Neslin et al. (2006), estar presente em diversos canais corrobora para ampliação do relacionamento consumidor/empresas. Além disso, por meio do levantamento documental realizado, foi possível encontrar exemplos de empresas que obtiveram sucesso na busca por maior relacionamento com os clientes, a saber - Cacau Show, Pepsico, Nestlé, e Ambev, como já citado anteriormente.

Apenas duas empresas sinalizaram que esta mudança ocorreu de maneira parcial. Este fato pode estar relacionado aos canais utilizados pelas empresas, apesar de serem de portes diferentes – uma micro e uma grande empresa, ambas têm atacado e representantes de venda como canais principais. Uma das empresas distribui seus produtos apenas por meio de atacado e representantes de vendas, já a outra empresa, sinalizou utilizar todos os canais informados para distribuição de seus produtos, entretanto, os canais atacado e representantes de vendas são os mais representativos em faturamento, sendo o primeiro responsável entre 10% e 25% do faturamento anual e representantes de vendas entre 76% e 90% deste. Em relação ao setor de atuação, estas empresas atuam com Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais, Biodiesel, Farelo de Soja, Lecitina de Soja, Glicerina e Óleo de Soja e Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos.

A segunda mudança que ocorreu em maior intensidade foi o aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado. Para 57,1% da amostra esta mudança ocorreu totalmente e para 42,9% ocorreu de maneira parcial. Observou-se que o porte das empresas não influenciou este tipo de mudança, uma vez que a quantidade de empresas por porte que responderam que esta mudança ocorreu de forma parcial e total estão equiparadas, conforme apresenta a tabela 11 e confirmado por meio da análise de correlação. Notou-se também que a referida mudança ocorreu mais intensamente em empresas que utilizam todos os tipos de canais (66,67% das empresas que utilizam esta estrutura de distribuição), mas também foi apontada pela empresa que combina canais físicos com outros. Apenas uma empresa que utiliza canais físicos afirmou que esta mudança ocorreu totalmente.

Já quanto ao setor de atuação, temos empresas atuantes em fabricação de chá mate e outros chás prontos para consumo, fabricação de sucos prontos para beber e concentrado de fruta para preparação de sucos, fabricação de refrescos, xaropes e pós para refrescos, exceto refrescos de frutas, laticínios, farináceo, fabricação de malte, cervejas e chopes, fabricação de massas alimentícias, fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais, fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos, fabricação de sucos e bebidas à base de soja. Vale ressaltar que todas as empresas do setor de bebidas apontaram a ocorrência total deste tipo de mudança.

Este aumento das vendas pode ser explicado por Neslin et al. (2006), os quais expõem que clientes multicanais compram com mais frequência, mais itens e gastam mais do que os compradores de canal único. Para mais, os autores ainda apontam que clientes multicanais podem ter maiores níveis de compra por conta de sua maior lealdade, além de, por estarem em maior contato com a empresa por meio de uma variedade de canais, são mais expostos ao marketing desta, o que pode influenciá-lo na hora da compra.

A mudança relacionada ao aumento da rentabilidade, por meio da cobrança de preços diferenciados entre canais e evitando conflito entre os canais, ocorreu em maior intensidade - ou seja, totalmente - em empresas de menor porte, sendo micro e pequena empresa. Estas ainda são pertencentes a setores como fabricação de massas alimentícias e laticínios, e distribuem seus produtos por meio de canais físicos (com varejo como principal canal) e por meio da combinação de todos os canais (com loja de fábrica como principal canal). Uma dessas empresas é a empresa X, a qual relatou que cobrar preços diferenciados entre canais foi uma das soluções encontradas para melhor coordenar os canais e gerir o conflito entre eles, o que culminou em maior rentabilidade para a empresa.

Quanto a acesso a novos mercados por meio da implantação da distribuição multicanal, 64,3% da amostra afirmaram ter obtido esta mudança, sendo mais intensa em empresas de menor porte (três microempresas, três pequenas empresas, uma média empresa e duas empresas de grande porte). Empresas menores têm mais facilidade e maior interesse em atender nichos de mercado, como exposto por Kotler e Keller (2006). Ademais, pensando que empresas maiores normalmente já possuem um mercado consolidado, e que o esforço para atender uma pequena parcela de consumidores possa não ser atrativo por conta do alta

especificidade e baixa escala, faz sentido que esta mudança ocorra em maior intensidade em empreendimentos menores.

Assim também, observou-se que das empresas que afirmaram que essa mudança ocorreu totalmente, 88,89% distribuem seus produtos por todos os tipos de canais (físico, digital e outros). Dessa forma, considerando valor- p do teste exato de Fisher de 0,0176, pode-se rejeitar a hipótese nula e afirmar que esta mudança está associadas aos canais utilizados pelas empresas desta amostra. Ademais, a partir do coeficiente de correlação de Cramer, obter acesso a novos mercados e tipos de canais utilizados têm um grau de associação de 62,11%, considerada uma associação moderada. Dessa forma, podemos inferir que ao utilizar mais canais de distribuição as empresas conseguem chegar mais longe, alcançando novos pontos de interação com os clientes, permitindo que esta empresa penetre ou até mesmo desenvolva novos mercados.

Em relação ao perfil das empresas que afirmaram totalmente que houve a criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens, estão principalmente empresas de grande porte; entretanto, também existe micro, pequenas e médias empresas onde essa mudança ocorreu totalmente – como apresenta a tabela 11. Estas empresas ainda não possuem uma estrutura de distribuição que mais se destaque, havendo empresas que utilizam todos os tipos de canais (físico, digital e outros), apenas canais físicos e combinação de canais físicos e outros.

No tocante ao desenvolvimento de novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores, nota-se que 42,9% da amostra afirmam que esta mudança ocorreu totalmente na empresa. Destas ainda, observa-se que 83,33% combinam canais físicos, digitais e outros, e possuem canais de venda direta ao consumidor.

Para 92,86% das empresas houve mudança, total ou parcial, em relação ao acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes, porém apenas 35,7% da amostra afirmou que essa mudança ocorreu totalmente. Observa-se que micro e grande empresa foram as que mais tiveram essa mudança em maior intensidade. Vale ressaltar que todas as empresas que sinalizaram que a mudança ocorreu totalmente, também afirmaram que houve mudanças total em relação à criação de novos níveis de relacionamento com o cliente, criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança

de embalagens, e aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado. Nesse sentido, pode-se inferir que empresas que obtêm maior acesso a informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes têm maiores chances de ajustar suas estratégias a fim de melhorarem seu desempenho e serem mais competitivas.

Por esse ângulo, Mesjasz-Lech (2015) alerta para a necessidade de proximidade com o cliente para obter informações relevantes que auxiliem na criação de estratégias adequadas. Complementarmente, Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018) expõem que o entendimento do comportamento do consumidor permite que as empresas melhorem a satisfação de seus clientes e consiga criar conexões entre estes e a marca da empresa.

Quando questionadas quanto a redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação, 92,86% afirmaram que, de forma parcial ou total obtiveram essa mudança. Todas as empresas que apontaram que esta mudança ocorreu totalmente atuam por meio de distribuição que combina canais físicos, digitais e outros, sendo ainda de setores com laticínios, farináceo, fabricação de malte, cervejas e chopes, e fabricação de chá mate e outros chás prontos para consumo e fabricação de sucos prontos para beber e concentrado de fruta para preparação de sucos.

Essa é uma mudança importante a ser observadas pelos tomadores de decisão, pois os custos reduzidos podem ser revertidos em investimento em outras áreas da empresa. Por exemplo, a implantação de uma estratégia multicanal, por conta de sua complexidade de gerenciamento, força as empresas a utilizarem sistemas informatizados para gerenciamento e processamento de pedidos, tal ação pode reduzir custos de pessoal em todos os canais, podendo-se direcionar este pessoal para interações com clientes mais rentáveis, à luz do exposto por Zhang et al. (2010) e Araújo e Zilber (2013).

Outro exemplo, de acordo com o exposto pelos autores, é o de que, optar por canais não físicos, como a venda por catálogos ou plataformas digitais, tem um menor custo em relação a infraestrutura exigida para uma loja física. Os custos aqui reduzidos podem ser investidos em: desenvolvimento de um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pesquisa de mercado – para melhor entendimento do consumidor e identificação de oportunidades de mercado -,

desenvolvimento de serviços adicionais, capacitação de pessoal, entre diversas outras possibilidades.

Ganho de maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização; mudança na forma de trabalho dos funcionários; e implementação de novo modelo de gestão para integração dos canais foram as mudanças que ocorreram em menor intensidade nas empresas estudadas.

As micro e pequenas empresas foram as que mais sinalizaram que a mudança relacionada ao ganho de maturidade de gerenciamento e mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização ocorreu em partes. Essas empresas em maior parte são do setor de laticínios, mas ainda existem empresas de setores como fabricação de biscoitos e bolachas, fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos, fabricação de massas alimentícias e fabricação de alimentos e pratos prontos.

Relativamente à mudança na forma de trabalho dos funcionários, apenas 14,3% apontaram que essa ocorreu totalmente na empresa, sendo uma microempresa e uma pequena empresa. Por sua vez, essas comercializam seus produtos uma por meio de canais físicos e outra por meio de canais físicos, digitais e outros. Apenas uma empresa apontou a não ocorrência dessa mudança sendo esta uma empresa de grande porte.

Da mesma forma, apenas duas empresas afirmaram não terem implementado um novo modelo de gestão para integração dos canais, sendo duas grandes empresas. Percebe-se que as duas últimas mudanças citadas, as quais estão relacionadas com a gestão da empresa, não ocorreram apenas em grandes empresas. Obter uma estrutura organizacional adequada é um grande desafio para empresas que estão iniciando sua operação em múltiplos canais, todavia, por conta da elevada complexidade desta estratégia, as empresas são pressionadas a mudarem sua estrutura de gestão, sendo seu sucesso determinado pela forma como estas estratégias são geridas, em consonância ao exposto por Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), Zhang et al. (2010) e Yan et al. (2011).

A tabela 11 apresenta a frequência absoluta das respostas obtidas para as mudanças ocorridas na implementação de uma estratégia multicanal por porte e tipo de canal utilizado.

Tabela 11 – Mudanças ocorridas ao implementar uma estratégia multicanal por porte e tipo de canal utilizado.

Mudanças ocorridas	Porte									Tipo de canal utilizado														
	Micro			Pequeno			Médio			Grande			Físicos			Físico + Digital			Físico + Outros			Todos		
	N*	SP*	ST*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	N*	SP*	ST*	
Criou novos níveis de relacionamento com o cliente	0	1	3	0	4	0	0	2	0	1	3	0	1	2	0	0	1	0	0	1	0	1	8	
Obteve aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado	0	2	2	2	2	0	1	1	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	3	6	
Obteve aumento da rentabilidade, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos	0	3	1	3	1	0	2	0	0	4	0	0	2	1	0	1	0	0	1	0	0	8	1	
Obteve acesso a novos mercados	1	0	3	1	3	0	1	1	0	2	2	0	2	1	0	1	0	0	1	0	1	0	8	
Criou valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens	1	1	2	3	1	0	1	1	0	1	3	0	1	2	0	1	0	0	0	1	1	4	4	
Desenvolveu novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores	0	3	1	2	2	0	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	5	
Obteve acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes	1	1	2	3	1	0	2	0	0	2	2	0	2	1	0	1	0	0	0	1	1	5	3	
Obteve redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação	0	2	2	4	0	1	0	1	0	2	2	1	2	0	0	1	0	0	1	0	0	4	5	
Ganhou maturidade de gerenciamento e obteve mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização	0	4	0	3	1	0	1	1	1	2	1	0	3	0	0	1	0	0	0	1	1	6	2	
Obteve mudança na forma de trabalho dos funcionários	0	3	1	3	1	0	2	0	1	3	0	0	2	1	0	1	0	0	1	0	1	7	1	
Implementou novo modelo de gestão para integração dos canais	0	1	3	3	1	0	1	1	2	1	1	1	2	0	0	1	0	0	1	0	1	2	6	

Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: N = Não, SP = Sim, em partes e ST = Sim, totalmente.

Por meio da aplicação das entrevistas foi possível identificar quais foram, especificamente, as mudanças relatadas ao implantarem uma estratégia multicanal de distribuição – conforme apresentado no quadro 11.

Quadro 11 - Mudanças ocorridas nas empresas X, Y e Z.

Mudanças ocorridas	Empresa X	Empresa Y	Empresa Z
Mercados identificados	Não houve;	Produtos saudáveis; Pessoas alérgicas.	Não houve;
Aumento da satisfação	Reconhecimento da marca	Produto mais fácil de encontrar	Não respondeu;
Redução de custos	Suprimentos; Transação.	Não houve;	Não houve;
Diminuição da dependência do varejo	Pouco impacto	Pouco impacto	Não distribui via varejo
Criação de valor e identificação do cliente com a marca	Maior facilidade para encontrar o produto	Produtos mais "frescos"	Maior variedade de produtos
Acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes	Não houve;	Não houve;	Frequência de compra; Preferência de produtos.
Forma de trabalho dos funcionários	Não houve;	Não houve;	Não houve;
Estrutura de gestão	Contratação de funcionários de transporte e vendas;	Não houve;	Não houve;

Fonte: Elaborado pela autora.

- **Mercados identificados:**

A empresa Y por meio da atuação em múltiplos canais conseguiu identificar mercados como o de Produtos saudáveis e de Pessoas alérgicas. A empresária relatou que seus produtos foram pensados para atendimento do público oriental, sendo este seu principal mercado. Entretanto, com a atuação em múltiplos canais percebeu que seus produtos eram frequentemente procurados por pessoas que buscam por produtos mais saudáveis ou por pessoas que tinham algum tipo de restrição alimentar (intolerantes ao glúten, ao leite, a ovos).

Desde então, ao identificar este nicho de mercado, a empresa vem cada vez mais desenvolvendo produtos que possam atender esta demanda. Este fato trouxe mudanças na composição do produto Biscoito de polvilho e a retirada de mercado do Arroz caramelizado com sabores artificiais.

O biscoito de polvilho doce possui uma cobertura de glacê na cor rosa, a qual anteriormente era produzida com corante artificial. A partir de 2019, visando o atingir cada vez mais o nicho de mercado de produtos saudáveis, a formulação do

produto foi alterada, atualmente utiliza-se corante natural de beterraba para dar a coloração rosa ao produto, tornando-o mais natural.

Em relação ao arroz caramelizado com sabores, houve um período em que a empresa comercializava este produto em sabores como laranja, morango e uva; todavia, era necessário a utilização de corantes artificiais para a produção do produto. A partir da visão de comercialização de produtos mais saudáveis a empresária abandonou estes produtos. Atualmente são produzidos arroz caramelizado nas versões gengibre e amendoim, sendo estes produzidos por meio de caldas com o gengibre e amendoim natural, excluindo o uso de aromatizantes artificiais.

Não foi relatada a descoberta de um novo mercado, a partir da atuação em múltiplos canais de distribuição, pelas empresas X e Z. A empresa Z atualmente atinge consumidores das classes sociais B e C, e seus produtos são pensados para atender as necessidades desses consumidores. Todavia, existe a intenção de lançar novos produtos com outro tipo de posicionamento, mas, segundo representante da empresa, seria necessário ampliar sua distribuição para canais mais voltados ao consumidor final, por exemplo, o varejo. A representante da empresa relatou que a empresa Z já comercializa, por exemplo, produtos sem glúten, mas que isso é algo específico do produto (por não utilizar farinha de trigo) e não algo que foi pensado para atender um público específico – pessoas com intolerância ao glúten, por exemplo.

Percebe-se aqui que a empresa tem a possibilidade de usar uma estratégia de reposicionamento do produto, que poderia ser potencializada com a utilização de canais específicos que atendam consumidores específicos (canais de venda direta, lojas especializadas e redes sociais).

- **Aumento da satisfação do cliente:**

Para a empresa X o aumento da satisfação do cliente é percebido por conta do maior reconhecimento da marca da empresa, principalmente pelo fato de em uma mesma cidade abranger supermercados, mercadinhos, lanchonetes, assim seus produtos são conhecidos por mais pessoas, o que auxilia também no interesse de comercialização de outros estabelecimentos. De acordo com empresário, frequentemente recebem ligações de pessoas que dizem: *“Vi seus produtos em tal lugar e queria ter aqui no meu comércio também”*. Para o empresário, a relação da

satisfação está ligada à comercialização em múltiplos canais por atender uma maior amplitude de pessoas, trazendo maior visibilidade para a empresa.

Para a empresa Y a percepção do aumento da satisfação do consumidor veio por meio do contato destes com a empresa, por e-mail e telefone. De acordo com empresária, existem pessoas que escrevem para a empresa elogiando e dizendo: *“Que bom que encontrei vocês, agora posso comprar sempre!”*. A empresária afirma acreditar que exista relação entre o aumento da satisfação do consumidor com a atuação em múltiplos canais, pois é mais fácil de encontrar o produto, principalmente por ser uma empresa de pequeno porte e não conseguirem estar presente em todos os lugares. Assim, se o consumidor sabe onde encontrar os produtos, que também é um público mais específico, acredita que estes ficam mais satisfeitos.

- **Redução de custos:**

A empresa X conseguiu reduzir o custo de transporte e de matéria-prima. Em relação ao custo de transporte, por atender mais canais, a demanda da empresa aumentou e dessa forma acaba levando mais mercadoria para a mesma região de uma única vez. Entretanto, segundo o empresário, a periodicidade e volume de compras de cada canal é diferente, o que acaba por dificultar a avaliação dos custos reduzidos.

Já em relação ao custo de matéria-prima, o empresário relatou que por conta da atuação em múltiplos canais, aumentou a demanda da empresa, e com maior poder de compra consegue negociação melhor no preço das matérias-primas. Dessa forma, a empresa conseguiu reduzir custo por conta de uma melhor negociação, por ter maior poder de barganha frente seus fornecedores, como também percebido por Zhang et al. (2010), empresas multicanais têm a possibilidade de reduzir custos de comercialização e manutenção de estoques.

Não foi relatado redução de custos pelas empresas Y e Z.

- **Diminuição da dependência do varejo:**

De acordo com empresário da empresa X, ainda há muita dependência do varejo (canal principal), embora tenha notado que a distribuição por meio de atacado seja mais vantajoso, uma vez que este canal tem um menor custo de gerenciamento, ficando a cargo deste a organização e custos em relação as entregas, despesa com vendedor, gerenciamento dos clientes, etc. Contudo, por ter

uma baixa representatividade em vendas, não houve muito impacto para a empresa na negociação com o varejo.

Da mesma forma, para a empresa Y, notou-se um baixo impacto da atuação em diversos canais na dependência do varejo (segundo canal mais representativo). Segundo empresária, por conta da baixa representatividade em vendas nos outros canais, ainda não se nota tanta diferença quanto ao poder de negociação com o varejo. Esta relata que se a empresa tivesse um *e-commerce* com venda direta ao consumidor, talvez tivesse uma visão melhor do impacto em relação a dependência do varejo.

A empresa Z não atua por meio de distribuição via varejo. Entretanto, em relação ao seu canal principal (atacado), relata que vender por meio de representantes e loja de fábrica não mudou a relação entre a empresa e o atacado.

- **Criação de valor e identificação do cliente com a marca:**

A empresa X constatou o aumento do valor percebido pelos clientes por conta de relatos de clientes que conseguiram encontrar seu produto com facilidade, e isso se deve ao fato de estar presente em diversos canais de venda.

Já para a empresária da empresa Y, é difícil afirmar que houve um aumento do valor percebido pelo cliente. Entretanto, a empresária afirma que clientes relataram que gostam de comprar diretamente da empresa, pois os produtos são mais “frescos”, pegos diretamente da produção.

Em relação a empresa Z, segundo representante da empresa, atuar em múltiplos canais trouxe informações que possibilitou o aumento do *mix* de produtos, o que torna a empresa mais competitiva e acaba por cativar o cliente, uma vez que este encontra diversidade. Relata ainda que vender diretamente ao cliente ajudou a melhorar essa relação cliente-empresa, e que fatores como valor percebido do cliente, identificação com a marca, maior gama de produtos e estar próximo do consumidor, estão atrelados a essa melhora.

- **Acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes:**

Somente a empresa Z afirmou ter obtido maior acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes ao atuar em múltiplos canais de distribuição. As informações obtidas foram principalmente relacionadas à frequência de compra e preferência de produtos, e estas são sobretudo obtidas por meio dos representantes de venda.

- **Forma de trabalho dos funcionários:**

Não houve mudanças na forma de trabalho dos funcionários com a atuação em múltiplos canais de distribuição para nenhuma das empresas estudadas.

- **Estrutura de gestão:**

O empresário da empresa X expos que não houve uma mudança na estrutura de gestão, o que ocorreu foi a necessidade de ampliação do quadro de funcionários de transporte e vendas. Não foi relatada mudança na estrutura de gestão das empresas Y e Z.

Em suma, percebeu-se que, em relação ao grau de novidade, todas as mudanças relatadas só podem ser consideradas nova para a empresa, uma vez que, a partir do Manual de Oslo (OCDE, 2005), estas inovações não são inéditas, pois são ações já realizadas no mercado atual.

4.2.3 Integração dos canais de distribuição

Com base nos estudos de Neslin et al. (2006), Zhang et al. (2010), Verhoef, Kannan e Inman (2015), as empresas foram questionadas quanto ao grau de integração dos canais de distribuição utilizados, verificando o nível dessa integração de acordo com as variáveis apresentadas na tabela 12. Conforme dados apresentados, observou-se que existe maior nível de integração dos canais de distribuição em Promoção de vendas/liquidação, Divisão de resultados/lucros, Experiência de compra aos clientes e Troca/devolução de produtos.

Os gestores, ao tomarem decisões quanto a integração dos canais, precisam considerar que nem todos os dados são interessantes para sua empresa, portanto precisam conhecer sua realidade para decidir sobre quais dados integrar. Também precisam considerar quais atividades de marketing se beneficiam da integração, para avaliar se tal ação seria compensatória e até que ponto vale investir para ter uma visão única do cliente (NESLIN et al., 2006). Para os autores, a integração de dados é um pré-requisito para o sucesso de uma estratégia multicanal, notando-se assim a importância do entendimento desta.

Tabela 12 - Integração dos canais de distribuição.

Integração	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	Mediana	Moda	Correlação			
								Porte		Tipo de canal utilizado	
								Teste Exato de Fisher	V de Cramer	Teste Exato de Fisher	V de Cramer
Existe integração na promoção de vendas/liquidação	2 (14,29%)	1 (7,14%)	1 (7,14%)	4 (28,57%)	6 (42,86%)	4,000	5,0	0,2136	-	0,7962	-
Existe integração na divisão de resultados/lucros	0 (0,00%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	4,000	4,0 ^a	0,1327	-	0,9201	-
Existe integração na experiência de compra aos clientes	0 (0,00%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	4,000	4,0 ^a	0,0274	0,6583	1,0000	-
Existe integração na troca/devolução de produtos	2 (14,29%)	0 (0,00%)	2 (14,29%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	4,000	4,0 ^a	0,0274	0,6455	0,9201	-
Existe integração na comunicação de marketing	1 (7,14%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	7 (50,00%)	4,500	5,0	0,2671	-	0,4850	-
Existe integração na política de vendas	1 (7,14%)	3 (21,43%)	1 (7,14%)	4 (28,57%)	5 (35,71%)	4,000	5,0	0,1800	-	0,7782	-
Existe integração na logística (estoques, entrega)	1 (7,14%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	5 (35,71%)	4 (28,57%)	4,000	4,0	0,3287	-	0,9221	-
Existe integração no sistema de dados/informações	0 (0,00%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	4 (28,57%)	4 (28,57%)	4,000	3,0 ^a	0,2273	-	1,0000	-
Existe integração no suprimento/compra de produtos	1 (7,14%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	4 (28,57%)	4,000	4,0 ^a	0,0156	0,7360	1,0000	-
Existe integração na política de preços	1 (7,14%)	3 (21,43%)	2 (14,29%)	5 (35,71%)	3 (21,43%)	4,000	4,0	0,0887	-	0,8187	-
Existe integração na estrutura de pessoal	1 (7,14%)	1 (7,14%)	5 (35,71%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	3,500	3,0	0,5650	-	0,9461	-
Gerente/dirigente único coordena todos os canais	2 (14,29%)	3 (21,43%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	3,500	5,0	0,2498	-	0,8975	-
Existe integração na política de produtos	1 (7,14%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	3,000	3,0 ^a	0,9211	-	0,5073	-

Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

Observa-se que, das variáveis de integração dos canais apresentadas, observando valor- p , apenas experiência de compra aos clientes, troca/devolução de produtos e suprimento/compra de produtos estão associadas ao porte das empresas, como discutido a seguir. Já em relação ao tipo de canal utilizado, não se pode afirmar que alguma variável de integração dos canais esteja associada a estrutura de canais utilizadas, ou seja, os tipos de canais utilizados não influenciam o nível de interação destes.

Quanto à integração dos canais de distribuição em promoção de vendas/liquidação, 71,43% das empresas afirmaram que os canais estão integrados em relação a esta variável, sendo que 42,86% concordaram totalmente e 28,57% concordaram parcialmente. A partir do teste exato de Fisher, não se pode afirmar que esta variável esteja associada ao porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas, uma vez que os valores- p são maior que o nível de significância determinado para a pesquisa. Todavia, percebe-se que, entre as empresas que afirmaram que os canais são integrados em promoção de vendas/liquidação, existe maior incidência de empresa de maior porte, como pode ser notado na tabela 13.

Os tomadores de decisão precisam estar muito atentos a esta variável, pois, de acordo com Breugelmans e Campo (2016), promoções em um canal influenciam o comportamento de compra dos clientes em outro canal, por tanto é fundamental que as estratégias relacionadas a promoção de vendas/liquidação sejam bem delineadas, a fim de obterem êxito no aumento das vendas e/ou promoção de produtos-chave, ao invés de canibalizarem e gerar conflitos entres os canais utilizados.

Visando aprofundar o entendimento quanto à integração dos canais de distribuição, as empresas do estudo de caso foram questionadas quanto a maneira que ocorre essa integração. Assim, verificou-se que a empresa X possui uma política de promoção de vendas/liquidação específica para cada um dos canais. Na empresa Z, apesar de afirmar que existe integração dos canais em relação à promoção de vendas/liquidação, ainda ocorrem ações que são focadas em determinado canal, as quais não são compartilhadas nos outros canais da empresa.

Relativamente à divisão de resultados/lucros, existe integração dos canais de distribuição, seja parcial ou total, para 71,43% da amostra. Em relação a análise de correlação, não é possível afirmar que divisão de resultados/lucros esteja

associado ao porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas, uma vez que os valores- p obtidos foram 0,1327 e 0,9201, respectivamente.

Nas empresas X, Y e Z não existe uma avaliação dos resultados dos canais separadamente, sempre é realizada uma avaliação de maneira geral, verificando qual o desempenho da empresa como um todo. Dessa forma, todo o resultado que as empresas obtêm é investido de forma geral e não pensando nas especificidades e desempenho de cada canal.

Nesse ponto, o estudo de Neslin et al. (2006) expressa que as organizações precisam ter uma política de canal bem delineada que possibilitem a tomada de decisão quanto a alocação de recursos, por exemplo. Os gestores, diante de informações em relação a eficiência e potencial de cada canal, devem decidir o quanto ser gasto para projetar e desenvolver cada canal de distribuição, bem como investir em ações publicitárias e promocionais para direcionar os clientes para canais específicos.

Para a variável experiência de compra aos clientes, observou-se que, por meio do teste exato de Fisher, pode-se afirmar a associação entre a variável experiência de compra aos clientes e o porte das empresas, com valor- p igual a 0,0274. Esta associação ainda pode ser considerada moderada, com grau de associação de 65,83%. Nota-se que dentre as empresas que concordaram que existe integração dos múltiplos canais, seja parcial ou totalmente, temos grande incidência de empresas de médio e grande porte. Em outras palavras, o cliente tende a desfrutar da mesma experiência de compra nos diversos canais de empresas de maior porte.

Por exemplo, na empresa X, uma pequena empresa, a experiência de compra não é a mesma, uma vez que cada canal atende o cliente de uma forma. Já a empresa Y, pequena empresa, afirma que os clientes têm a mesma experiência de compra em todos os canais, seja comprando na loja de fábrica, seja em uma loja especializada. Igualmente, a empresa Z, média empresa, aponta que a experiência de compra do cliente é a mesma, afirmando ainda que é preciso ser acessível para tudo que os clientes precisam.

Existe integração na troca/devolução de produtos em 71,43% das empresas, sendo esta integração mais incidente em empresas de maior porte. Inclusive, as duas respostas negativas em relação a integração dos canais quanto a esta variável são de microempresas. Nota-se, por meio do valor- p (0,0274) do teste

exato de Fisher, a associação desta variável com o porte das empresas. Assim, pode-se rejeitar a hipótese nula de correlação e concluir que quanto maior o porte das empresas, maior é a possibilidade de integração na troca/devolução de produtos. Essa associação ainda pode ser considerada como moderada, tendo 64,55% das respostas de integração na troca/devolução de produtos associadas ao porte das empresas

Segundo representante da empresa X, as trocas e devoluções de produtos devem ser realizadas no estabelecimento que o cliente adquiriu o produto. Por exemplo, se houver algum problema, o supermercado entregará outro produto para o consumidor e a empresa X ressarcirá o supermercado. Assim, as trocas e devoluções devem ser feitas sempre no canal que o produto foi adquirido.

Já na empresa Y, existe uma ligação maior entre os canais de distribuição, podendo-se comprar em qualquer canal e trocar diretamente na fábrica. De acordo com empresária, geralmente os clientes ligam ou enviam e-mail, e a empresa acaba realizando a troca; ressalta-se ainda que essa ação é bastante comum de ocorrer quando há problemas.

O mesmo ocorre na empresa Z, quando há problemas, o cliente tem a flexibilidade de ligar diretamente para a empresa ou realizar a troca no canal onde adquiriu o produto. Todavia, segundo representante da empresa, é muito mais comum entrarem em contato com o canal em que realizam a compra, por exemplo, clientes ligados aos representantes de venda. Quando acontece algum problema, além da nota de devolução, a empresa Z analisa o incidente e comunica o representante da região para que tenha consciência do ocorrido. Normalmente, os clientes, por já terem certo vínculo com os representantes de vendas, acabam se sentindo mais seguros em contatar estes para resolver a situação, e o representante de vendas passa a informação para a empresa.

De acordo Zhang et al. (2010), a integração dos canais nesta variável leva a probabilidade de aumento da satisfação do cliente, um vez que proporciona maior confiança e conveniência e portanto maiores chances de repetição de compras. Em contrapartida, a integração na troca/devolução de produtos pode criar um caos para a cadeia de fornecimento, principalmente para empresas que possuem estratégias de diversificação do *mix* de produtos por canal – uma vez que estes produtos devem ser enviados de volta para seus locais de armazenamento, conduzindo assim a uma perda de rentabilidade (ZHANG et al., 2010).

Existe integração na comunicação de marketing em 64,29% da amostra, sendo mais presente em empresas de médio e grande porte. Segundo ZHANG et al. (2010), é muito comum a utilização de um canal para a promoção de outro, por meio de campanhas de publicidade, por exemplo, os clientes podem fazer buscas em um canal, e comprar em outro. Os autores citam o exemplo de publicidade televisiva que podem direcionar o tráfego para lojas, telemarketing e/ou sites.

Na empresa X, a comunicação de marketing é pensada de forma geral, da empresa como um todo, sendo utilizados rádio, internet e, às vezes, propagandas em festas da região. As divulgações realizadas são sempre ligadas a marca da empresa e não de um produto específico, ou para um público específico. Da mesma maneira, a empresa Y afirma que existe integração dos canais de distribuição em relação a comunicação de marketing, expondo ainda que existe um maior cuidado em relação a comunicação com o consumidor final, mas que de forma geral a orientação é sempre a mesma.

Segundo representante da empresa Z, não existe algo estruturado em relação a comunicação de marketing. Todavia, utilizam *Facebook*, *Instagram* e *site* próprio para divulgação de novidades em produtos.

Relativamente à política de vendas, 35,71% das empresas concordaram totalmente que existe este tipo de integração nos múltiplos canais de distribuição, e 28,57% concordaram parcialmente. Não existe predominância de um porte específico nas empresas que sinalizaram este tipo de integração, conforme observado na tabela 13 e confirmado pela análise de correlação; entretanto, percebeu-se que dentre as respostas negativas, estão empresas que comercializam por canais físicos, digitais e outros. Nas empresa X e Y, a política de vendas é pensada especificamente para cada canal, ou seja, ações estratégicas de um canal não são utilizadas nos demais.

Logística (estoques, entrega) foi a sétima variável que obteve maior grau de integração dos canais de distribuição, com 64,28% de concordância. Dentre as empresas que apontaram a existência da integração, temos mais uma vez empresas de médio e grande porte, ressaltando que as empresas que apontaram não existir integração são microempresas.

As três empresas participantes do estudo de caso utilizam caminhões próprios para realizar a entrega das mercadorias. As empresas Y e Z ainda utilizam

transportadoras parceiras quando necessário, já a empresa X não utiliza este tipo de serviço por conta da necessidade de refrigeração de seus produtos.

Quanto à integração no sistema de dados/informações, oito empresas afirmaram haver algum tipo de integração, seja parcial ou totalmente, somando 57,14% da amostra. Houve ainda 28,57% de empresas que apresentaram respostas neutras, sendo grande parcela destas empresas de micro e pequeno porte. Em relação às empresas do estudo de caso, todas afirmaram que o sistema de dados e informações é unificado, sendo utilizado no gerenciamento de todos os canais de distribuição.

A relevância da integração no sistema de dados/informações está na possibilidade de uma visão holística do negócio, principalmente em relação aos seus clientes. Zhang et al. (2010) salienta que as empresas podem reunir informações sobre clientes ou padrões de compra em um canal para melhorar as vendas em outro.

No que tange a integração no suprimento/compra de produtos, 57,14% das empresas afirmaram que existe integração desta variável. Empresas de micro e pequeno porte foram as únicas a apresentarem discordância ou neutralidade quanto a este tipo de integração. Por meio da análise de correlação, com valor-p igual a 0,0156, pode-se rejeitar a hipótese nula e dizer que a integração no suprimento/compra de produtos está associada ao porte das empresas, sendo mais presente em empresas de maior porte. Esta variável ainda apresentou o maior grau de associação (73,60%) entre as variáveis que se mostraram associadas ao porte das empresas, sendo esta uma associação forte.

Para as empresas do estudo de caso, como exposto anteriormente, por não ter diferenciação quanto aos produtos que comercializam nos canais de distribuição, a compra e gerenciamento dos suprimentos são realizados de forma geral, pensando na demanda total da empresa. A integração no suprimento/compra de produtos pode gerar economias de escala e escopo, como também percebido por Zhang et al. (2010).

Em relação à integração na política de preços, os dados apontaram que 57,14% das empresas estão integradas, parcial (35,71%) ou totalmente (21,43%). Notou-se que o maior índice de respostas negativas e neutras quanto a esta integração resulta de empresas que combinam os três tipos de canais de distribuição - físico, digital e outros. Todavia, olhando apenas para o teste exato de

Fisher, não se pode afirmar que exista uma correlação entre integração na política de preços e tipo de canais utilizados.

A exemplo das empresas do estudo de caso, observou-se que todas possuem tabelas de preços diferenciadas para cada canal de distribuição, sendo ainda uma forma de evitar conflito entre os diferentes canais. Segundo empresário da empresa X, há margens diferenciadas para cada canal, principalmente atrelada ao volume de compra. Igualmente na empresa Y, a empresária expõe que o canal atacado, por comprar em maior quantidade, tem mais vantagem em relação a preço.

A integração na estrutura de pessoal ocorre em 50,00% da amostra estudada, compreendendo 28,57% de concordância total e 21,43% de concordância parcial. Esta foi a variável que mais apresentou respostas neutras, as quais abarcam principalmente empresas de pequeno porte.

Tratando-se das empresas X, Y e Z, estas declararam que possuem uma mesma equipe para atendimento e gerenciamento de todos os canais de distribuição. Da mesma forma, todas as empresas afirmaram que possuem um gerente único na coordenação de todos os canais de distribuição.

Zhang et al. (2010) expressam que a decisão quanto a integração da estrutura de pessoal depende de cada realidade empresarial. Também existem vantagens em se manter uma estrutura descentralizada, a saber i) maior flexibilidade em resposta às situações de competição únicas em cada canal; ii) permite que ajuste, de maneira mais rápida, suas estratégias para melhor atender diferentes segmentos de mercado; e iii) auxilia a atrair e reter executivos com experiência em um canal particular. Em contrapartida, cria equipes duplicadas e pode gerar a ineficiência nos processos de negócio e experiências de compras de clientes inconsistentes devido à falta de coordenação em atividades de merchandising em todos os canais, segundo os autores.

A variável que apresentou menor grau de integração é relativa à política de produtos, consistindo em 42,86% de respostas positivas, 28,57% de respostas neutras e 28,57% de discordância quanto à integração dos canais. As empresas que mais sinalizaram respostas negativas em relação a integração na política de produtos são empresas que utilizam uma estrutura de distribuição onde combinam canais físico, digital e outros. Assim, percebe-se que a realidade estudada vai ao encontro do observado por meio do levantamento documental, no qual encontrou-se diversos exemplos de empresas diversificando o *mix* de produtos para atingirem

perfis de consumidores diferentes em cada canal e evitem a competição entre eles. Como exemplo, tem-se 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 (MATTOS, 2017).

Contrariamente, as empresas X, Y e Z informaram que os produtos são desenvolvidos e disponibilizados em todos os canais. Na empresa X ocorre ainda a diferenciação por meio de embalagens para o canal atacado, mas o produto é o mesmo comercializado em outros canais. A empresa Z ainda pontuou que os produtos são criados pensando no consumidor em si e na empresa como um todo. Quando lançados, não há a venda em um canal específico para verificar aceitação, para posteriormente oferecer o produto nos outros canais.

Em suma, observou-se que não há interferência representativa da estrutura dos canais na integração destes, os tipos de canais só influenciaram as variáveis políticas de venda e preço. Já em relação ao porte observou-se que a integração ocorre com maior intensidade em empresas de médio e grande porte, estando ainda a integração relativa à troca/devolução de produtos, suprimento/compra de produtos e experiência de compra aos clientes correlacionadas com o porte das empresas.

Pode-se inferir que, a partir da classificação trazida por Beck e Rygl (2015), as empresas participantes deste estudo possuem uma estrutura de canais Multichannel para Cross-channel, ou seja, existe uma integração parcial, permitindo que o cliente, em uma mesma experiência de compra, tenha contato com mais de um canal da empresa. Entretanto, estes canais não estão totalmente integrados, podendo culminar em atendimentos diferenciados e experiências distintas no contato com cada canal.

Vale ressaltar que decisões quanto a integração de canais merecem atenção especial da alta gerência, uma vez que é percebida como estratégia válida e eficaz que gera valor para as empresas; contudo, exigem que os gerentes desenvolvam uma avaliação dos benefícios dessa integração, pois, além de complexa, tende a aumentar o custo de gerenciamento dos canais, como exposto por Kang et al. (2018).

Tabela 13 – Integração dos canais de distribuição por porte e tipo de canal utilizado.

Integração de canais em	Porte															Tipo de canal utilizado																					
	Micro					Pequeno				Médio		Grande				Físico					Físico + Digital					Físico + Outros					Todos						
	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	
Promoção de vendas/liquidação	1	1	0	0	2	0	1	3	0	0	2	1	0	0	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	1	4
Divisão de resultados/lucros	0	2	0	1	1	0	2	2	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	2	2	2	3	
Experiência de compra aos clientes	0	2	0	0	2	0	2	2	0	0	2	0	0	0	3	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	1	3	3		
Troca/devolução de produtos	2	0	1	0	1	0	0	4	0	0	2	0	0	1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	2	2	3		
Comunicação de marketing	1	1	0	0	2	1	2	1	0	0	2	0	0	0	1	3	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	1	0	5		
Política de vendas	0	2	0	0	2	1	1	2	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	1	1	3		
Logística (estoques, entrega)	1	1	1	1	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	3	1	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	3	2	2		
Sistema de dados/informações	0	1	2	0	1	0	2	2	0	0	2	0	1	0	2	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	3	2	2		
Suprimento/compra de produtos	1	2	0	1	0	0	3	1	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	2	2	2		
Política de preços	0	2	1	0	1	1	1	2	0	0	2	1	0	0	3	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	3	2	1	2	
Estrutura de pessoal	0	1	1	1	1	0	3	1	0	0	2	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	3	1	3		
Ambiente/layout dos canais	1	1	0	0	2	0	3	1	0	0	2	1	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	2	1	3		
Gerente/dirigente único coordena todos canais	0	2	0	0	2	0	2	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	2	2	1	3		
Política de produtos	1	1	1	0	1	1	2	1	0	0	2	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3	2	0	3	

Fonte: Elaborada pela autora.

Em suma, acredita-se ter atingido o primeiro objetivo específico desta pesquisa, uma vez que por meio dos dados obtidos foi possível identificar os desafios enfrentados pelas empresas processadoras de alimentos ao implementarem uma estratégia multicanal de distribuição. Assim como, foi possível verificar qual as mudanças ocorridas nessas empresas por conta da adoção da estratégia e o grau de integração dos canais utilizados pela amostra analisada.

4.3 Relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação.

A partir dos resultados anteriormente apresentados, foi possível constatar quais desafios e mudanças mais ocorrem nas empresas com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição. Assim, a partir da classificação de inovação trazida pela quarta edição do Manual de Oslo (OCDE, 2018), classificou-se as possíveis inovações geradas a partir dos desafios enfrentados, bem como, quais tipos de inovações estariam mais associados às mudanças ocorridas.

Notou-se que o tipo de canal utilizado pelas empresas não teve muita influência quanto aos desafios enfrentados e mudanças ocorridas. Contrariamente, tanto por meio da análise de correlação, quanto por meio da análise qualitativa dos dados, observou-se que o porte das empresas estava de certa forma associado aos desafios e mudanças gerados.

Relativo aos desafios, para enfrentá-los as empresas realizam ações diferentes das já utilizadas dentro da organização. Tais ações podem ser relacionadas com a necessidade de inovação, uma vez que quando implementadas trazem resultados para a empresa. Desta forma, por meio da mediana e moda estatística, pode-se identificar quais foram os desafios enfrentados e relacioná-los com o tipo de inovação que pode ser gerada, conforme exposto na tabela 14.

Tabela 14 - Classificação dos desafios enfrentados na implementação da estratégia multicanal, de acordo com a inovação que pode ser gerada.

Desafios enfrentados	Mediana	Moda	Inovação de processos de negócios			
			Marketing e vendas	Sistemas de informação e comunicação	Administração e gestão	Desenvolvimento de produtos e processos de negócios
Atrair profissionais capacitados	2,5	3,0			X	
Ter acesso a novos mercados	2,5	2,0 ^a	X			X
Avaliar os canais e definir métricas de desempenho	2,0	2,0 ^a		X	X	
A coordenação dos múltiplos canais	2,0	2,0			X	
Gerir os conflitos entre canais	2,0	2,0	X		X	X
Integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal	2,0	2,0		X		
Implantar estratégia de <i>branding</i> e compatibilidade em cada canal	2,0	2,0	X			
Compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo	2,0	2,0		X		
Reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação	2,0	2,0			X	X

Fonte: Elaborada pela autora.

^a Há várias modas. O menor valor é mostrado na tabela.

Observou-se que as inovações que podem ser geradas a partir dos desafios enfrentados pelas empresas estão relacionadas com a inovação de processos de negócios, mais especificamente com as funções empresariais de Administração e Gestão, Marketing e Vendas, Sistemas de Informação e Comunicação e Desenvolvimento de Produtos e Processos de Negócios.

A função empresarial Administração e Gestão é apresentada pela necessidade de i) atração de profissionais capacitados, ii) avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho, iii) coordenação dos múltiplos canais, iv) gestão dos conflitos entre canais, e v) redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação.

Por conta de sua elevada complexidade, como exposto por Rosenbloom (2002) e Silva et al. (2016), a estratégia multicanal de distribuição exige mudanças atreladas às estratégias empresariais e a forma como a empresa é organizada e

gerida. Observou-se que cinco dos nove desafios enfrentados pelas empresas da amostra estão relacionados com a função empresarial Administração e Gestão.

Ademais, percebeu-se que para os desafios relacionados a atração de profissionais capacitados e coordenação dos múltiplos canais, de acordo com os resultados discutidos na seção anterior, não existe um perfil de empresa (porte ou tipo de canal utilizado) mais propenso às inovações que podem ser geradas a partir do enfrentamento desses desafios. Assim, a complexidade e especificidades de cada empresa é que vai ditar a forma como esse desafio será enfrentado. Já inovações envolvidas com a avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho podem ocorrer em maior intensidade em empresas de micro e grande porte.

Os desafios de gestão dos conflitos entre canais e redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação foram os únicos que tiveram associação confirmada, por meio do teste exato de Fisher, com o porte das empresas; contudo, se comportam de maneiras diferentes.

Verificou-se que a Gestão dos conflitos entre canais é um desafio que ocorre em maior intensidade em empresas de menor porte. Isto é, empresas de menor porte têm maior necessidade de inovar a partir do enfrentamento desse desafio, uma vez que precisarão se reinventar e repensar suas estratégias para melhor coordená-los.

Sabe-se que a decisão de inovar é bastante complexa, uma vez que envolve diversos riscos e incertezas, principalmente para as micro e pequenas empresas, que possuem limitações financeiras e de sua própria estrutura, de acordo com o exposto por Silva e Dacorso (2014). Porém, para essas empresas ainda, a inovação é percebida como principal ferramenta para criação de vantagem competitiva e crescimento sustentável, isso se a gestão for capaz de mudar e se adaptar às mudanças do mercado em que atua (DISTANONT; KHONGMALAI, 2018).

Quanto ao desafio de redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação, constatou-se que este ocorre em maior intensidade em empresas de maior porte e que possuam canais físicos. Empresas maiores possuem estrutura de custos mais complexas e canais físicos são mais custosos, tornando a inovação nesse cenário mais desafiadora, porém, necessária.

A função empresarial de Marketing e Vendas é apresentada pela necessidade de i) acessar novos mercados, ii) gerir conflitos entre canais, e iii) implantar a estratégia de *branding* e compatibilidade em cada canal.

Quanto ao desafio relacionado a acessar novos mercados, observou-se um tendência maior de enfrentamento deste desafio por empresas de maior porte. Isso pode estar relacionado ao fato de que empresas de maior porte atuam em mercados consolidados e altamente competitivos, fazendo com que a busca por novos mercados seja mais planejada e complexa. Todavia, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), empresas que atuam em mercados altamente competitivos e que têm medo de inovar incorrem no risco de ficar para trás e perder a liderança do mercado.

No que se refere ao desafio relativo à gestão dos conflitos entre canais, como já exposto anteriormente, é um desafio que ocorre em maior intensidade em empresas de menor porte. Esse desafio ainda é classificado nesta pesquisa como indutor de inovações tanto relacionadas a função empresarial Administração e Gestão, quanto de Marketing e Vendas. Isso porque a inovação gerada dependerá da ação da empresa quanto à superação desse desafio; por exemplo, a empresa estará inovando em Administração e Gestão quando adotar novo modelo de gestão dos diversos canais, ou implantar um sistema para avaliação da contribuição de cada canal para a firma, culminando na decisão de alterar as estratégias adotadas ou extingui-lo. Já em relação às inovações relacionadas a Marketing e Vendas, para gerir o conflitos entre canais estariam: estratégia de diferenciação de marca por canais; diversificação do *mix* de produtos entre os canais, priorizando a venda de produtos de maior valor agregado para canais de contato direto com o consumidor; desconto por quantidade, recompensando os varejistas e atacadistas, entre outras.

Relativamente ao desafio de implantação de estratégia de *branding* e compatibilidade em cada canal, foi notada maior incidência do enfrentamento deste por empresas de maior porte. Como já exposto, empresas de menor porte podem não enfrentar esse desafio pelo fato de que possuem apenas uma marca, a qual é comercializada em todos os canais. Todavia, percebe-se aqui uma estratégia interessante para as micro e pequenas empresas melhorarem seu desempenho, melhor se posicionarem, gerar conexões entre cliente-marca, se diferenciarem da concorrência e angariar melhores resultados financeiros.

No tocante à função empresarial de Sistemas de Informação e Comunicação é apresentada pela necessidade de i) avaliar os canais e definir métricas de desempenho, ii) integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal, e iii) compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo.

Relativo ao desafio de avaliar os canais e definir métricas de desempenho, como exposto anteriormente, podem ocorrer principalmente em empresas de micro e grande porte. Esse desafio relaciona-se com função a empresarial de sistemas de informação e comunicação pelo necessidade de utilização de informações de sistemas gerenciais para a avaliação dos canais, no que se refere a quantidade de vendas, valor de vendas, tíquete médio, perfil de consumidor do canal, visando sobretudo avaliar se o canal coopera para o desempenho da empresa e se não compete com outro já existente e mais rentável, em consonância ao exposto por Neslin et al. (2006).

O desafio de integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal foi observado em maior intensidade em empresas de maior porte, o que pode estar associado a grande quantidade de dados geradas por essas empresas e, conseqüentemente, mais complexo de se integrar.

Em relação a compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo, observou-se uma distribuição bastante homogênea em relação ao porte das empresas. Contudo, houveram duas respostas negativas quanto ao enfrentamento desse desafio, sendo elas microempresas e uma delas tendo como principais canais a loja de fábrica e aplicativos próprios de smartphone ou *tablet* – canais de venda direta. Estes canais facilitam a interação com o cliente e, conseqüentemente, o acesso a informações e entendimento de seu comportamento.

A função empresarial Sistemas de Informação e Comunicação é fundamental para as empresas, uma vez que, por meio do fornecimento de informação darão suporte às decisões gerenciais. Inovar exige conhecimento, e a informação é essencial para seu desenvolvimento dentro das organizações (ALSHANTY; EMEAGWALI, 2019).

Já a função empresarial de desenvolvimento de produtos e processos de negócios é apresentada pela necessidade de i) ter acesso a novos mercados, ii) gerir os conflitos entre canais, e iii) reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação.

No que se refere a acesso a novos mercados, as empresas, por conta da atuação em múltiplos canais, passam a ter um maior contato com o cliente e maior compreensão de seu comportamento, podendo acessar novos mercados com a introdução de produtos novos. Essa maior interação cliente-empresa pode fomentar a criação de produtos que satisfaçam necessidades dos clientes que anteriormente não eram observadas pelas empresas, estando em consonância com Hulland, Wade e Antia (2007).

Como já observado no levantamento documental, não é incomum as empresas diversificarem seu *mix* de produtos para tentar minimizar o conflito entre os canais utilizados, a exemplo tem-se: JBS, vendendo carnes exclusivas por meio de lojas especializadas, e Danone, ofertando por meio de site uma linha de nutrição especializada. Observa-se assim, que para gerir os conflitos entre canais, as empresas processadoras de alimentos podem inovar em produtos e processos de negócios, desenvolvendo novos produtos e/ou processos exclusivos e diferenciados para o atendimento de um perfil de cliente mais sofisticados e rentável.

O desafio relativo a redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação pode impulsionar as empresas a buscarem alternativas mais baratas no que tange a matérias-primas e componentes, por exemplo, visando a melhora no desempenho organizacional por meio da introdução de produtos ou processos menos custosos.

Levantou-se também, conforme apresentado no referencial teórico desta pesquisa, quais mudanças podem ocorrer nas organizações que implementaram uma estratégia multicanal de distribuição. Fez-se o esforço de relacionar tais mudanças com a inovação, visando entender qual o tipo de inovação mais gerada pela distribuição multicanal. Assim, por meio da mediana e moda estatística, pode-se identificar quais as mudanças ocorridas e qual o tipo de inovação que elas se relacionam, conforme exposto na tabela 15.

Tabela 15 - Classificação quanto ao possível tipo de inovação a partir das mudanças ocorridas na adoção de uma estratégia multicanal de distribuição.

Mudanças Ocorridas	Mediana	Moda	Inovação de processos de negócios			
			Marketing e vendas	Sistemas de informação e comunicação	Administração e gestão	Desenvolvimento de produtos e processos de negócios
Criou novos níveis de relacionamento com o cliente	3,000	3,0	X			
Obteve aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado	3,000	3,0	X			X
Obteve acesso a novos mercados	3,000	3,0	X			X
Criou valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens	2,500	3,0	X			
Implementou novo modelo de gestão para integração dos canais	2,000	2,0 ^a			X	
Obteve aumento da rentabilidade, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos	2,000	2,0	X			
Desenvolveu novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores	2,000	2,0				X
Obteve acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes	2,000	2,0		X		
Obteve redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação	2,000	2,0			X	
Ganhou maturidade de gerenciamento e obteve mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização	2,000	2,0		X	X	
Obteve mudança na forma de trabalho dos funcionários	2,000	2,0			X	

Fonte: Elaborada pela autora.

^a Há várias modas. O menor valor é mostrado na tabela.

Observou-se que, a partir das mudanças ocorridas, a inovação gerada é a de processos de negócios, sendo principalmente relacionadas com as funções empresariais de Marketing e vendas, Administração e gestão, Desenvolvimento de produtos e processos de negócios, e Sistemas de informação e comunicação.

No que tange à função empresarial de Marketing e vendas, tem-se i) criação de novos níveis de relacionamento com o cliente, ii) aumento das vendas por

meio da maior cobertura de mercado, iii) acesso a novos mercados, iv) criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens, e v) aumento da rentabilidade, por meio da cobrança de preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos.

Em referência à criação de novos níveis de relacionamento com o cliente percebeu-se que dentre as empresas que sinalizaram que essa mudança ocorreu de maneira parcial, estão empresas que possuem canais de atacado e representantes de vendas como mais representativos em faturamento. Neste sentido, pode-se dizer que a utilização de intermediários pode limitar a ocorrência desta mudança e, conseqüentemente, dificultar o alcance dos resultados relacionas a esta inovação.

Relativamente à mudança aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado, notou-se que esta ocorreu mais intensamente em empresas que utilizam todos os tipos de canais (físico, digital e outros), sendo também apontada pela empresa que combina canais físicos com outros. Empresas que estão presentes em um maior número de canais conseguem acessar um número maior de consumidores e, conseqüentemente, aumentar suas vendas. É importante ainda ressaltar que canais digitais, por exemplo, têm como característica baixas limitações geográficas ou espaciais e se disseminam rapidamente e a longas distâncias (CHEN; LIN, 2015), portanto possibilitam ainda mais a ampliação da cobertura de mercado das empresas. Observa-se ainda a relevância e crescimento da utilização desse canal no Brasil, principalmente após este momento de restrição de contato social, ocasionado pela pandemia do novo coronavírus, como exposto por Nielsen (2020b).

A ocorrência da inovação relativa ao acesso a novos mercados é mais intensa em empresas de menor porte - da mesma forma apresentada no que se refere aos desafios. A Empresa Y é exemplo disto, uma vez que, por meio da adoção da estratégia multicanal de distribuição, conseguiu identificar e atender mercados como o de produtos saudáveis e de pessoas alérgicas.

Empresas menores têm características que permitem o atendimento de nichos de mercado, os quais podem ser muito atrativos por conta da alta especificidade e dos ganhos financeiros atrelados a esses mercados.

Além do mais, essa mudança foi a única que, por meio da análise de correlação, está associada aos canais utilizados pelas empresas da amostra. Assim, pode-se afirmar que as empresas que distribuem seus produtos por todos os tipos

de canais (físico, digital e outros) são mais propensas a esse tipo de inovação. Empresas que distribuem por meio de uma combinação de canais físico, digital e outros tendem a chegar mais longe, alcançando novos pontos de interação com os clientes e permitindo a penetração ou, até mesmo, desenvolvimento de novos mercados.

No tocante à criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens, esta mudança aparece principalmente em empresas de grande porte; entretanto, também existe micro, pequenas e médias empresas onde essa mudança ocorreu – a exemplo: Empresa X, observando esse valor criado a partir da maior facilidade do cliente para encontrar o produto da empresa e o reconhecimento da marca pelo consumidor; Empresa Y, com feedback de clientes em relação à oferta de produtos mais "frescos" nas lojas de fábrica e a maior facilidade do cliente para encontrar o produto; e Empresa Z: com a oferta de maior variedade de seus produtos. É importante lembrar que, segundo Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), em mercados com muitos concorrentes, a fidelidade à marca é o que garantirá a sustentabilidade do negócio. Ademais, a criação de valor e conexão do cliente com a marca pode ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações.

A obtenção de aumento da rentabilidade, por meio da cobrança de preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos ocorreu em maior intensidade em empresas de menor porte. Como exemplo, a empresa X relatou que cobrar preços diferenciados entre canais foi uma das soluções encontradas para melhor coordenação e gestão de conflitos entre canais, o que culminou em maior rentabilidade para a empresa. À luz do exposto por Yan et al. (2011) e Breugelmans e Campo (2016), as empresas processadoras de alimentos precisam ficar atentas à coordenação dos canais, a fim de reduzir ou até mesmo extinguir os conflitos entre eles, para que exista uma sinergia e um canal não canibalize o outro.

Já as inovações relativas à função empresarial de Administração e gestão é observada pela i) implementação de um novo modelo de gestão para integração dos canais; ii) redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação; iii) ganho de maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização; e iv) obtenção de mudança na forma de trabalho dos funcionários.

Notou-se que três das quatro mudanças relacionadas à inovação em Administração e Gestão são mais incidentes em empresas de menor porte, sendo elas: i) implementação de um novo modelo de gestão para integração dos canais; ii) ganho de maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização; e iii) obtenção de mudança na forma de trabalho dos funcionários. Observa-se que empresas de menor porte, por meio da adoção da estratégia multicanal de distribuição, são mais propensas a esse tipo de inovação, à luz do exposto por Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), Zhang et al. (2010) e Yan et al. (2011) nota-se esse como um grande desafio para empresas de menor porte a obtenção de uma estrutura organizacional adequada para o gerenciamento dos múltiplos canais, levando as mesmas a inovarem e se reinventarem para alcançar o sucesso desejado.

No que tange às inovações relativas à função empresarial de Desenvolvimento de produtos e processos de negócios, é observada por meio de i) aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado, ii) acesso a novos mercados, e iii) desenvolvimento de novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores.

Em relação ao aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado e acesso a novos mercados, essas mudanças relacionam-se com a inovação de desenvolvimento de produtos e processos de negócios, uma vez que tais mudanças podem ser alcançadas com o lançamento de novos produtos. O acesso a informações de clientes, aliado a um maior alcance dos canais de distribuição, podem contribuir para o desenvolvimento de produtos mais alinhados as reais necessidades dos consumidores, tornando-se mais atrativos para esses.

O desenvolvimento de novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores está ligado principalmente a empresas que combinam canais físicos, digitais e outros, e possuem canais de venda direta ao consumidor. Esse caso pode estar associado ao fato de que canais de venda direta ao consumidor possibilitam a melhora da relação consumidor-empresa, permitem maior acesso a informações desses e, conseqüentemente, o desenvolvimento de produtos mais adequados às necessidades e interesses dos consumidores.

A função empresarial de Sistemas de informação e comunicação é apresentada pelo i) acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo

dos clientes e ii) ganho maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização.

Relativo ao acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes, para a empresa Z, a partir da atuação em múltiplos canais de distribuição, houve maior acesso a informações dos clientes no que tange à frequência de compra e preferência de produtos.

Percebeu-se uma maior incidência dessa mudança em empresas de micro e grande porte. Além disso, como já apresentado, as empresas que informaram a ocorrência total dessa, também apresentaram mudanças relativas à criação de novos níveis de relacionamento com o cliente, criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens, e aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado. Assim, pode-se dizer que empresas que inovam ao obter acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes se tornam competitivas, uma vez que passam a obter subsídios para embasar suas estratégias e tomar decisões mais assertivas.

Já em relação ao ganho maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização, as empresas processadoras de alimentos ao adicionarem canais de distribuição, podem alcançar esta mudança por meio da utilização de sistemas informatizados, inovando na forma como processam dados e informações e gerenciam seu banco de dados.

É comum que as empresas, com o aumento da complexidade de suas operações, façam uso de software gerenciais para agilizarem seus processos e principalmente terem subsídios para a tomada de decisão. Vale ressaltar que a introdução de sistemas informatizados é uma mudança significativa para as organizações, capazes de alterarem toda a forma como a empresa é gerenciada.

Em suma, observa-se que a estratégia multicanal de distribuição tem potencial de geração de inovações de processos de negócios, com inovações ligadas principalmente às funções empresarias de Administração e gestão, e Marketing e vendas, mostrando assim, a necessidade de mudanças na forma como a empresa é gerida e, muitas vezes, como se posiciona no mercado. Sendo assim, acredita-se ter atingido o segundo objetivo específico desta dissertação, com a identificação das principais características de inovação da estratégia estudada.

4.4 Principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal.

Com o intuito de verificar quais os principais resultados na aplicação da estratégia de distribuição multicanal, as organizações foram questionadas quanto aos resultados obtidos com a implantação da distribuição multicanal. A tabela 16 apresenta os resultados obtidos pelas empresas com a implementação da estratégia de distribuição multicanal.

Tabela 16 - Resultados obtidos com a implementação da estratégia de distribuição multicanal.

Avaliação de desempenho	DT*	DP*	NC/ND*	CP*	CT*	Mediana	Moda
Estratégia que possibilitou o aumento da lucratividade das vendas	0 (0,00%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	6 (42,86%)	4,0	5,0
Estratégia que possibilitou o aumento da participação de mercado	0 (0,00%)	2 (14,29%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	6 (42,86%)	4,0	5,0
Algo valioso para os clientes, pois possibilitou a agregação de valor para estes	0 (0,00%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	5 (35,71%)	5 (35,71%)	4,0	4,0 ^a
Estratégia que possibilitou o aumento da satisfação dos clientes	0 (0,00%)	1 (7,14%)	4 (28,57%)	2 (14,29%)	7 (50,00%)	4,5	5,0
Estratégia que possibilitou o aumento da lealdade dos clientes	0 (0,00%)	2 (14,29%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	6 (42,86%)	4,0	5,0
Estratégia que possibilitou o aumento do desempenho competitivo da empresa – Geral	1 (7,14%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	3 (21,43%)	6 (42,86%)	4,0	5,0
Algo necessário por conta da características/exigência dos clientes	1 (7,14%)	1 (7,14%)	3 (21,43%)	6 (42,86%)	3 (21,43%)	4,0	4,0
Um diferencial competitivo, pois poucas indústrias comercializam seus produtos por múltiplos canais	1 (7,14%)	2 (14,29%)	4 (28,57%)	5 (35,71%)	2 (14,29%)	3,5	4,0
Um diferencial competitivo, pois é algo difícil de ser imitado pelos concorrentes	1 (7,14%)	3 (21,43%)	4 (28,57%)	5 (35,71%)	1 (7,14%)	3,0	4,0

Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

^a Há várias modas. O menor valor é mostrado na tabela.

De acordo com os dados obtidos, a estratégia multicanal de distribuição possibilitou principalmente o aumento da lucratividade das vendas, o aumento da participação de mercado, e agregação de valor para os clientes.

Em relação à lucratividade das vendas, para 71,43% das empresas a estratégia multicanal foi algo que possibilitou o aumento dessa lucratividade, sendo que 42,86% concordaram totalmente com a afirmação e 28,57% concordaram parcialmente. Dentre as empresas que concordaram com a afirmação, há predominância de empresas que combinam canais físicos, digitais e outros para a distribuição de seus produtos - conforme exposto na tabela 17.

Igualmente temos as concordâncias quanto ao aumento da participação de mercado. Para 71,43% das empresas, a estratégia multicanal foi algo que possibilitou o aumento da participação de mercado, e dentre estas estão principalmente empresas que comercializam seus produtos por canais físicos, digitais e outros.

A estratégia multicanal de distribuição ainda é avaliada, por 71,42% das organizações, como algo valioso para os clientes, uma vez que possibilita a agregação de valor para estes. Dentre as respostas positivas, incide principalmente a empresas que combinam canais físicos, digitais e outros; e de médio e grande porte.

Teve-se ainda que 21,43% das empresas não concordaram nem discordaram desta afirmação, e 7,14% de empresa que discordaram parcialmente. Dentre as empresas que discordaram estão aquelas que combinam apenas canais físicos para sua distribuição. Ou seja, o uso de canais digitais, que facilita ao consumidor conhecer ou acessar os produtos da empresa são reconhecidos como instrumentos importantes de agregação de valor.

Quanto ao aumento da satisfação dos clientes, observou-se que 64,29% da amostra considerou, seja total ou parcialmente, a distribuição multicanal como estratégia que possibilitou o aumento da satisfação dos clientes. Percebeu-se que sete das nove empresas que concordaram com esta afirmação distribuem seus produtos combinando canais físicos, digitais e outros. Em relação ao porte, micro, média e grande empresas são as que mais obtiveram aumento da satisfação dos clientes por atuarem em múltiplos canais. Isso significa que o porte da empresa não é um impeditivo para que as empresas vislumbrem a importância do multicanal,

principalmente com o uso de canais digitais, para o aumento da satisfação dos seus clientes.

Semelhantemente, para 64,29% das empresas a estratégia multicanal foi algo que possibilitou o aumento da lealdade dos clientes, sendo estas principalmente empresa que distribuem por meio de canais físicos, digitais e outros e micro, médio e grande porte.

Teve-se ainda 64,29% da amostra afirmando que esta estratégia possibilitou o aumento do desempenho competitivo da empresa, seja total (42,86%) ou parcialmente (21,43%). Aparecem aqui, principalmente, empresas de micro, médio e grande porte e que distribuem por meio de combinação de canal físico, digital e outros. Novamente, porte da empresa não é impeditivo.

A vantagem estratégica observada na adoção de uma estratégia multicanal surge da habilidade de desenvolver recursos que não são facilmente detectados ou copiados pelos concorrentes, tais como: as informações dos clientes e o conhecimento tácito para fornecer uma interação contínua com o cliente (ZHANG et al., 2010).

Quando questionadas quanto a vantagem competitiva observada ao atuarem em múltiplos canais, as empresas X e Y, participantes do estudo de caso, observaram uma maior divulgação da marca da empresa. Por estarem presentes em diversos canais, suas marcas ficam mais expostas e conseqüentemente são mais consumidas. A empresa Y ainda ressalta que a distribuição multicanal possibilitou também uma maior visibilidade da empresa e de sua marca também em redes sociais.

Já para a empresa Z, segundo representante da empresa, pelo fato de ser comum a atuação das empresas de seu ramo nos canais utilizados, a estratégia multicanal não é tida como um diferencial competitivo. Todavia, acredita-se que com uma maior estruturação da empresa e maior volume de vendas e produção, é possível ampliar sua atuação para canais como o varejo, o que poderia se caracterizar como um diferencial para a organização.

No mesmo sentido, 64,29% das organizações perceberam a distribuição multicanal como algo necessário por conta da características/exigência dos clientes, seja em partes (42,86%) ou totalmente (21,43%), com maior incidência de empresas de micro, médio e grande porte e que distribuem por meio de combinação de canais físicos, digitais e outros.

Apenas sete empresas percebem a estratégia multicanal de distribuição como um diferencial competitivo, por ser algo que poucas indústrias realizam, sendo que 35,71% concordaram parcialmente e 14,29% concordaram totalmente com esta afirmação. Não tem-se aqui a predominância de um porte específico de empresas, entretanto ainda são principalmente empresas que comercializam seus produtos por meio de combinação de canais físicos, digitais e outros.

Em relação as empresas que avaliaram a estratégia multicanal de distribuição como um diferencial competitivo pelo fato deste ser algo difícil de ser imitado pelos concorrentes, houve 42,85% de empresas com concordância parcial ou total. Esta variável foi a que apresentou maior índice de discordância, sendo ainda a variável com maior índice de discordância de empresas de grande porte.

Observou-se assim que as empresas não percebem mais esta estratégia como algo que poucas empresas realizam, tampouco como algo difícil de imitar pelos concorrentes, indo de encontro ao exposto por Zhang et. al (2010). Porém, está em consonância com os resultados do levantamento documental, o qual apresenta uma tendência de utilização de múltiplos canais, principalmente para estar mais próximo do consumidor e criar relacionamento. Por outro lado, é importante considerar o que expõe Rosenbloom (2002), por ser uma estratégia complexa e onerosa, muitas empresas acabam por decidirem estruturar sua distribuição via intermediários, uma vez que estes agentes são especializados em varejo, o que acaba por reduzir riscos de perda.

Quanto aos resultados obtidos pelas empresas do estudo de caso, o responsável pela empresa X alega que segue tentando fazer uma mescla entre todos os canais, embora tenham canais com maior representatividade que outros. Afirma que a maior dificuldade atualmente é aumentar a participação dos outros canais para não ficar dependente do varejo e, apesar do canal atacado ser muito eficiente, ainda é difícil encontrar empresas que trabalhem com seu produto no atacado na região em que atua. Assim, embora seja mais vantajoso, por terem margens melhores e não requererem tanto investimento da empresa no que tange a logística e vendas, não conseguem aumentar expressivamente as vendas por atacado.

Para o representante da empresa Y, este tipo de estratégia é muito importante pra atingir mais mercados, mais consumidores; atender em diversos canais é essencial. A empresária ainda expõe que tem o objetivo de atuação via e-

commerce e acredita na importância deste canal nos dias de hoje pela praticidade; todavia, ainda não foi possível iniciar esta atuação por conta do alto custo, suas vendas precisariam ser expressivas para compensar o investimento, e possivelmente haveria a necessidade de ampliação de seu *mix* de produtos. Segundo fala da empresária “*Quem não quer receber os produtos que compra na porta da sua casa? Essa parte de venda em vários canais é bem importante sim, principalmente o online*”.

Os canais online vem ganhando força e mudando a forma como consumimos, sobretudo quando pensamos em um mundo pós-pandemia (MOREIRA, 2020). Assim as empresas precisam se adaptar a essa nova realidade para que saiam fortalecidas e não percam espaço no mercado.

A empresa Z tem intenção de ampliar suas vendas para canais como o varejo; entretanto acredita que para tal ação é preciso mudanças internas, tais como aumentar a capacidade de produção, modernizar algumas outras coisas para facilitar o decorrer dos trâmites, etc. Ela reconhece a importância da loja de fábrica, apesar da baixa representatividade do canal, para a divulgação da empresa e dos produtos.

Tabela 17 - Resultados obtidos com a implementação da estratégia de distribuição multicanal quanto ao porte e tipo de canal utilizado.

Resultados Obtidos	Porte																Tipo de canal utilizado													
	Micro				Pequeno				Médio		Grande						Físico				Físico + Digital		Físico + Outros		Todos					
	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*	ND/ND*	CP*	ND/ND*	CP*	CT*	DT*	DP*	ND/ND*	CP*	CT*
Estratégia que possibilitou o aumento da lucratividade das vendas	1	0	2	1	0	0	2	0	2	1	1	0	0	1	1	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	3	4
Estratégia que possibilitou o aumento da participação de mercado	1	0	1	2	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	2	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	2		3	4
Algo valioso para os clientes, pois possibilitou a agregação de valor para estes	1	0	2	1	0	0	2	2	0	1	1	0	0	1	0	3	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	3	4
Estratégia que possibilitou o aumento da satisfação dos clientes	1	0	1	2	0	0	3	0	1	1	1	0	0	1	0	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	6
Estratégia que possibilitou o aumento da lealdade dos clientes	1	0	1	2	0	1	2	1	0	1	1	0	0	1	0	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	0	2		2	5
Estratégia que possibilitou o aumento do desempenho competitivo da empresa – Geral	1	0	1	2	1	0	2	1	0	1	1	0	0	1	0	3	0	2	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	2	5
Algo necessário por conta da características/exigência dos clientes	1	0	2	1	1	0	2	1	0	1	1	0	0	1	2	1	0	2	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	4	3
Um diferencial competitivo, pois poucas indústrias comercializam seus produtos por múltiplos canais	1	1	1	1	0	1	2	1	0	2	0	1	0	1	1	1	0	2	1	0	0	1	0	0	1	1	2	2	3	1
Um diferencial competitivo, pois é algo difícil de ser imitado pelos concorrentes	2	0	1	1	0	0	3	1	0	2	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	2	1	4	1

Fonte: Elaborada pela autora.

Em suma, observou-se que empresas de grande porte foram as que observaram os resultados de forma total, e as empresas de pequeno porte foram as que tiveram maior neutralidade e discordância quanto aos resultados obtidos. Notou-se ainda que empresas que combinam apenas canais físicos, e canais físico e digital, foram neutras em grande parte das variáveis de avaliação da estratégia multicanal.

Assim, acredita-se que o terceiro objetivo específico desta dissertação, foi atingido, uma vez que foi possível identificar quais os benefícios obtidos pelas empresas ao implantarem uma estratégia multicanal de distribuição, além de entender quais desses resultados são mais observados em determinado perfil de empresa.

4.4.1 Benefícios do contato direto com o consumidor

Visando aprofundar o entendimento quanto aos resultados obtidos pelas empresas, questionamos as empresas que atuam por canais de venda direta sobre os benefícios do contato direto com o consumidor. O contato direto com o consumidor proporciona o estabelecimento de um relacionamento duradouro entre cliente/fabricante, o que pode representar uma vantagem competitiva sustentável. Para mais, este contato favorece a personalização da oferta e a construção de uma relação de continuidade, possibilitando a fidelização do cliente (SILVA et al., 2016).

Assim, na tabela 18 expõe os dados das oito empresas que comercializam seus produtos por canais de venda direta.

Tabela 18 - Benefícios do contato direto com o consumidor.

Benefícios	DT*	DP*	NC/ND*	CP*	CT*	Mediana	Moda
A empresa lançou, com sucesso, algum produto ou serviço em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes	0 (0,00%)	1 (12,50%)	0 (0,00%)	2 (25,00%)	5 (62,50%)	5,0	5,0
A empresa realizou mudanças na estética, desenho ou outra mudança funcional ou subjetiva em ao menos um produto em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes	0 (0,00%)	1 (12,50%)	0 (0,00%)	3 (37,50%)	4 (50,00%)	4,5	5,0
A empresa realizou mudanças em seus processos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes	0 (0,00%)	1 (12,50%)	0 (0,00%)	5 (62,50%)	2 (25,00%)	4,0	4,0
A empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes	0 (0,00%)	2 (25,00%)	0 (0,00%)	1 (12,50%)	5 (62,50%)	5,0	5,0
A empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos	0 (0,00%)	2 (25,00%)	0 (0,00%)	3 (37,50%)	3 (37,50%)	4,0	4,0 ^a

Fonte: Elaborada pela autora.

* Legenda: DT = Discordo totalmente; DP = Discordo parcialmente; NC/ND = Não concordo, nem discordo; CP = Concordo parcialmente; CT = Concordo totalmente.

^a Há várias modas. O menor valor é mostrado na tabela.

O contato direto com o consumidor trouxe principalmente benefícios relacionados com lançamento ou mudanças nos produtos comercializados. De acordo com os dados obtidos, 87,50% das empresas apontaram, total ou parcialmente, terem lançado com sucesso, algum produto ou serviço em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes; bem como, apontaram terem realizado mudanças na estética, desenho ou outra mudança funcional ou subjetiva em ao menos um produto em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes. Da mesma forma, 87,50% das empresas realizaram mudanças em seus processos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.

Quanto as empresas do estudo de caso, apenas as empresas Y e Z comercializam diretamente ao consumidor. Observou-se que as empresas Y e Z

conseguiram utilizar informações sobre necessidades dos clientes para lançar novos produtos, sendo, para a empresas Y, produtos livres de corante artificial e, para a empresa Z, variações de produtos já existentes (paçoca e pé-de-moleque).

Já em relação a mudanças na estética, desenho ou outra mudança funcional ou subjetiva dos produtos, a representante da empresa Z afirma estarem sempre em busca de renovação das embalagens, visando maior atratividade; contudo, não realizam esta mudança por conta de informações vindas do consumidor. Já receberam solicitações quanto a lançamento de produtos em gramaturas diferentes das comercializadas, mas não é algo muito expressivo, uma vez que a empresa já comercializa a maioria de seus produtos em diversas versões e gramaturas – por exemplo embalagens de 60 gr., 100 gr. 150 gr., 400 gr. e de 1kg.

Observou-se ainda que 75% das empresas identificaram ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, assim como identificaram ao menos um novo mercado para seus produtos.

De acordo com Silva et al. (2016), vantagens competitivas podem ser exploradas via identificação das preferências dos consumidores, possibilitando a oferta de um serviço customizado à preços *premium*, em troca de uma maior experiência de compra.

As empresas Y e Z não identificaram necessidades não atendidas de seus clientes. Estas ainda foram questionadas quanto a existência de uma sistemática para colher e analisar informações sobre as necessidades dos clientes, bem como a forma como é realizada esta coleta, assim pode-se observar que a empresa Y não possui nada estruturado, mas anotam – sempre que surge - sugestões de clientes e avaliam quanto a viabilidade do que é sugerido.

Já a empresa Z utiliza meios mais formais para colher e analisar informações sobre as necessidades dos clientes. Para avaliação das reclamações dos clientes, a empresa utiliza meios como *site* próprio, redes sociais, SAC e *site* “Reclame Aqui”. Segundo representante da empresa, as reclamações são pequenas, relativas principalmente a embalagens que se rompem, e são monitoradas diariamente. De acordo com o informado, a empresa ao receber a reclamação, entra em contato com o cliente, averigua o caso e retorna com uma solução. Vale ressaltar que, ao acessar o *site* de reclamações, observou-se que a empresa possui todas as reclamações respondidas e resolvidas e um índice de reputação elevado – 9,2 pontos. Para monitoramento das redes sociais, as ações

são mais esporádicas, sendo por meio de postagens e acompanhamento destas nas redes. Já em relação as sugestões dos clientes, são principalmente acompanhados por meio da própria loja de fábrica, por exemplo, quando lançam produtos, colocam estes para degustação e acompanham as opiniões dos clientes; contudo, não realizam o registro das informações coletadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas constantemente se deparam com desafios a serem superados para que continuem competitivas e operando. Assim, a capacidade de inovar e se reinventar tornam-se crucial para a sobrevivência dessas organizações. É necessário, para tanto, que essas desenvolvam habilidades e competências para se adaptarem às mudanças econômicas, buscando continuamente formas de melhorar seus processos e produtos, e elevar seu desempenho organizacional.

O presente estudo buscou analisar como as estratégias multicanais estão relacionadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos. Especificamente, buscou-se: i) identificar os desafios enfrentados com a implementação de uma estratégia multicanal de distribuição, as mudanças geradas e o grau de integração dos múltiplos canais de distribuição; ii) examinar a relação entre a implementação de uma estratégia multicanal e a inovação; e iii) evidenciar os principais resultados para a empresa na aplicação da estratégia de distribuição multicanal.

A estratégia multicanal carrega em si diversos aspectos inovadores e entender o processo dessas mudanças, e o resultado gerado pelas estratégias multicanais de distribuição é essencial para o desenvolvimento de uma mentalidade inovadora, sendo essa uma das principais contribuições deste trabalho.

Esta pesquisa foi realizada por meio de uma *Survey*, com 14 empresas que distribuem seus produtos por múltiplos canais, e por meio de um estudo de casos múltiplos, com três empresas.

A partir de um levantamento bibliográfico e documental, foi possível levantar informações acerca da motivação de atuação em múltiplos canais, desafios enfrentados, mudanças ocorridas, integração de canais de distribuição e a possibilidade de inovação. Realizou-se o esforço de relacionar os desafios e as mudanças ocorridas com a implementação de estratégias multicanais à possibilidade de inovação. Assim, foi possível observar que as principais motivações relacionadas à adoção da estratégia multicanal de distribuição são: acesso a novos mercados, aumento da rentabilidade e aumento da satisfação do cliente, estando estas em consonância com os levantamentos documental e teórico realizados.

Em relação aos desafios enfrentados, acessar novos mercados, coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre canais foram os principais

apontados pelas empresas, os quais foram enfrentados por 100% da amostra, seja em partes ou totalmente. Acesso a mercados foi enfrentado em maior intensidade por empresas de maior porte, fato este que pode estar relacionado aos mercados que essas empresas já atuam, tornando a busca por novos mercados mais planejada e complexa. Coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre eles foram desafios enfrentados principalmente por empresas de menor porte, mostrando que mudanças relacionadas à estrutura organizacional são mais complexas em empresas menores.

Dentre as principais mudanças ocorridas estão: i) criação de novos níveis de relacionamento com o cliente, ii) obtenção de aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado e iii) aumento da rentabilidade da empresa, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito entre eles. As empresas que possuem os canais de atacado e representantes de venda como mais representativos em faturamento foram as que sinalizaram que a mudança relacionada à criação de novos níveis de relacionamento com o cliente ocorreu de maneira parcial, permitindo-se inferir que a utilização de intermediários pode limitar a ocorrência dessa mudança e, assim, o alcance dos resultados proporcionados pela mesma. A obtenção de aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado foi apontada, sobretudo, por empresas que utilizam todos os tipos de canais (físico, digital e outros). Ou seja, com um maior número de canais é possível abranger mais mercados, culminado no aumento das vendas. Ademais, a utilização de canais digitais pode potencializar essa mudança. Em relação ao aumento da rentabilidade da empresa, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito entre eles, esta mudança ocorreu em maior intensidade em empresas de menor porte.

Constatou-se que a estratégia multicanal de distribuição possibilitaria a geração de inovações de processos de negócios, especialmente inovações relacionadas às funções empresarias de Administração e gestão, e Marketing e vendas, mostrando assim, a necessidade de mudanças na forma como a empresa é gerida e, muitas vezes, como se posiciona no mercado. Observou-se que as principais inovações relacionadas à função Administração e gestão ocorrem principalmente em empresas de menor porte, mostrando-se relevante o estudo dessas inovações para empresas de micro e pequeno porte – abrindo-se aqui, uma possibilidade de estudos futuros.

Por fim, percebeu-se que os principais resultados obtidos pelas empresas que utilizam a estratégia multicanal de distribuição são: i) lançamento de produtos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes; ii) realização de mudanças nos produtos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes; e iii) mudanças em processos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes. Notou-se que os principais resultados percebidos pelas empresas estão relacionados ao acesso a informações sobre necessidades dos clientes, mostrando assim, a importância da proximidade com esses e a relevância dos canais que permitem esse contato direto. Percebe-se, assim, a estratégia multicanal de distribuição como uma importante aliada das empresas processadoras de alimento para chegar até os consumidores e angariar informações necessárias para melhorar seu desempenho organizacional e obter vantagem competitiva.

Em suma, constatou-se que os desafios e mudanças observadas na literatura realmente ocorrem com empresas que adotam uma estratégia de múltiplos canais de distribuição, com maior ou menor intensidade, dependendo do porte e tipos de canais utilizados. A estratégia multicanal tem características que tornam sua implementação e gerenciamento altamente complexos e as organizações precisam ter consciência dos desafios que podem enfrentar e avaliar se possuem as competências necessárias antes de adotá-las. Todavia, se obtiverem sucesso, essa é uma alternativa para se tornarem mais competitivas e alinhadas às demandas dos consumidores finais.

Limitações da pesquisa

A baixa adesão de empresas na realização da *survey* apresentou-se como limitante desta pesquisa, pois, por conta do baixo número de respostas obtidas, impossibilitou-se uma análise estatística mais aprofundada. Ademais, por conta da baixa representatividade desta amostra, os dados não podem ser extrapolados para a população.

Outro limitante desta pesquisa foi a quantidade e porte das empresas participantes dos estudos de caso. Este estudo analisou a adoção da estratégia multicanal de duas pequenas empresas e de uma média empresa. Acredita-se ser interessante a aplicação da pesquisa em duas ou mais empresas de cada porte

(micro, pequeno, médio e grande portes), com o intuito de verificar as similaridades e diferenças entre empresas do mesmo porte, bem como o comportamento das variáveis em empresas de portes diferentes.

Recomendação para estudos futuros

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se analisar a relevância e resultados das inovações de processos de negócio relacionadas à função Administração e Gestão para empresas de micro e pequeno porte (MPEs), uma vez que as variáveis estudadas associadas a esse tipo de inovação ocorreram em maior intensidade para essas empresas.

Sugerem-se também estudos futuros que considerem nas análises estatísticas a representatividade dos canais utilizados, tendo em vista que para esta pesquisa apenas considerou-se a combinação de canais utilizados. A partir desta análise poder-se-ia verificar se as mudanças, desafios e inovações observadas estão associados a esses canais mais representativos em faturamento.

Apesar das limitações impostas pelo baixo retorno das empresas ao *survey*, os resultados permitem levantar algumas hipóteses para serem testadas em estudos futuros:

H1. Os desafios enfrentados estão associados ao porte das empresas;

H2. Os desafios enfrentados estão associados aos canais utilizados pelas empresas;

H3. As mudanças ocorridas estão associadas ao porte das empresas;

H4. As mudanças ocorridas estão associadas aos canais utilizados pelas empresas;

H5. O grau de integração dos canais estão associados ao porte das empresas; e

H6. O grau de integração dos canais estão associados aos canais utilizados pelas empresas.

Visto que o porte da empresa influencia na forma como a mesma toma decisões e gerencia suas estratégias e recursos, bem como o tipo de canal pode demandar ações específicas para seu gerenciamento, é interessante testar a associação dessas variáveis com cada um dos desafios, mudanças e variáveis relativas a integração de canal, a fim de gerar conhecimento para que as empresas

desenvolvam habilidades e competências necessárias e obtenham maior êxito na adoção da estratégia multicanal de distribuição.

6 REFERÊNCIAS

- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados. Setor supermercadista registra faturamento de R\$ 378,3 bilhões em 2019. **ABRAS**, Notícias do setor, Notícias Abras, 04 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=70790>>. Data de acesso: 10 jun. 2020.
- AGNEW, H. Delivery une Casino e Amazon. **Valor Econômico**, Empresas, 27 mar 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5410339/delivery-une-casino-e-amazon>>. Data de acesso: 08 nov. 2018.
- 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, maio/ago., 2017. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/viewFile/2241/2043>>. Data de acesso: 15 jul. 2018.
- ALSHANTY, A. M.; EMEAGWALI, O. L. Market-sensing capability, knowledge creation and innovation: The moderating role of entrepreneurial-orientation. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 171-178, jul.–set. 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300228#bib0265>>. Data de acesso: 14 maio 2019.
- ARAUJO, 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>. Acesso em: 29 jul. 2018.
- BATALHA, O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. v. 2.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- 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, nov., 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698915300199>>. Data de acesso: 14 maio 2019.
- BHATTACHERJEE, A. **Social Science Research: Principles, Methods, and Practices**. 2. Ed. Florida, USA: Textbooks Collection, 2012.
- BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Data de acesso: 14 jun. 2019.
- BOUÇAS, C. Múltis ampliam venda direta de alimentos no país. **Valor Econômico**, São Paulo, jul., 2017a. Disponível em:

<<https://www.valor.com.br/empresas/5024096/multis-ampliam-venda-direta-de-alimentos-no-pais>>. Data de acesso: 12 jul. 2018.

BOUÇAS, C. Perfetti Van Melle reforça distribuição. **Valor Econômico**, Empresas, out., 2017b. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5177314/perfetti-van-melle-reforca-distribuicao>>. Data de acesso: 08 nov. 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.

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&lng=pt>. Data de acesso: 04 fev. 2018.

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.

CACAU SHOW. **Relatório de sustentabilidade 2017**. 2018. Disponível em: <http://www.cacaushow.com.br/sites/all/themes/cacaushow/assets/static/relatorio_2017.pdf>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

CACAU SHOW. **Relatório de sustentabilidade 2018**. 2019. Disponível em: <http://www.cacaushow.com.br/sites/all/themes/cacaushow/assets/static/relatorio_2018.pdf>. Data de acesso: 10 jun 2020.

CARVALHO, A. Gôndolas digitais. **Valor Econômico**, Empresas, 15 maio 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5524293/gondolas-digitais>>. Data de acesso: 08 nov. 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.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

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.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COBRA, M. **Administração De Marketing No Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMPRES & CONFIE. **NeoTrust**. 2. ed. 2019. Disponível em: <https://blobgenerico.blob.core.windows.net/neotrust/2%C2%AAEd_Relat%C3%B3rio_NeoTrust.pdf>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

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

CHOPP BRAHMA EXPRESS, Produtos, S/D. Disponível em: <<https://choppbrahmaexpress.com.br/produtos/>>. Data de acesso: 10 jun 2020.

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.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **As regras da inovação**: como gerenciar, como medir e como lucrar. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DHOLAKIA, U. M.; KAHN, B. E.; REEVES, R.; RINDFLEISCH, A.; STEWART, D.; TAYLOR, E. Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. **Journal of Interactive Marketing**, v.24, n.2, p.86-95, maio, 2010. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996810000162>>. Data de acesso: 28 ago. 2018.

DINO – Divulgador de Notícias. Os bastidores das lojas mais inovadoras de Nova York com o Grupo GS& - Gouvêa de Souza. **O Estado de S. Paulo, Economia & Negócios**, 14 dez. 2016. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,os-bastidores-das-lojas-mais-inovadoras-de-nova-york-com-o-grupo-gse-gouvea-de-souza,10000094479>>. Data de acesso: 08 nov. 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>>.

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.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESTADÃO Empresas Mais. **O Ranking das 1500 maiores companhias do Brasil**. 2018. Disponível em: <<http://publicacoes.estadao.com.br/empresas-mais-2017/wp-content/themes/empresas-mais-2017/assets/download/pdf-revista.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2018

EXAME. Melhores e Maiores: as 400 maiores empresas do agronegócio. **Revista Exame**, 29 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://exame.com/revista-exame/400-maiores-do-agronegocio-3/>>. Data de acesso: 08 jun. 2020.

FAUSTINO, R. **Da indústria direto para o consumidor**. 2018. Disponível em: <https://www.sm.com.br/detalhe/negocios/da-industria-direto-para-o-consumidor?dest=pigatto%40tupa.unesp.br&utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=NEWSLETTER%20SM_20180615&>. Data de acesso: 12 jul. 2018.

FAUSTINO, R.; VASCONCELOS, F. Varejo e indústria invertem negócios. Bom ou ruim para a relação colaborativa?. **SA. Varejo, Negócios**, 11 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.savarejo.com.br/detalhe/negocios/varejo-e-industria-invertem-negocios-bom-ou-ruim-para-a-relacao-colaborativa>>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

FECOMERCIO SP - FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO. **Pesquisa Conjuntural do Comércio Eletrônico (PCCE)**. 2020. Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/pesquisas/indice/pcce>>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

FILIPPE, M. Da fábrica para a sua casa: o que as grandes ganham com a venda direta. **Revista Exame**, 29 de março de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/da-fabrica-para-a-sua-casa/>>.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em: <<http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>>. Data de acesso: 14 maio 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

HEITZ-SPAHN, S. Cross-channel free-riding consumer behavior in a multichannel environment: An investigation of shopping motives, sociodemographics and product categories. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 20, n. 6, p. 570-578, 2013.

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. **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. **IBGE divulga as Estimativas de População dos municípios para 2018**. 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/22374-ibge-divulga-as-estimativas-de-populacao-dos-municipios-para-2018>>. Data de acesso: 03 set. 2018.

IBGE. **Pesquisa de Inovação**: 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2020a. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_informativo.pdf>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

IBGE. **Comissão Nacional de Classificação**. 2020b. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/>>. Data de acesso: 14 jun 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.

KNEŽEVIĆ, B.; KNEGO, N.; DELIĆ, M. The retail concentration and changes of the grocery retail structure. **InterEULawEast**, v.1, n.2, p.37-51, 2014. Disponível em: <<https://hrcak.srce.hr/134845>>. Data de acesso: 10 jul. 2018.

KOTLER. P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Traduzido por: Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBERT, V. A.; LAMBERT, C. E. Qualitative descriptive research. **Pacific Rim International Journal of Nursing Research**, v. 16, n. 4, p. 255-256, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMONS, L. R.; TORTATO, U. Canais de distribuição e vantagem competitiva sustentável: uma análise baseada em recursos da firma. **Revista Brasileira de**

Estratégia, Curitiba, v.2, n.2, p.121-132, mai.-ago., 2009. Disponível em: <<https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13442>>. Data de acesso: 04 fev. 2018.

LEVINE, D. M.; STEPHAN, D. F.; SZABAT, K. A. **Estatística** – teoria e aplicações usando o Microsoft® Excel em português. 7.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

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>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

MARTINS, G. DE A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARTÍNEZ-CARO, E.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; RUIZ, F. J. A. Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 154, 119962, maio, 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162519312193>>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTOS, A. Vender em todos os canais dá dinheiro, mas traz riscos. **Valor Econômico**, Empresas, 25 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/2983552/vender-em-todos-os-canais-da-dinheiro-mas-traz-riscos>>. Data de acesso: 08 nov. 2018.

MATTOS, A. Como chegar mais perto do consumidor sem melindrar o varejo. **Valor Econômico**, Empresas, 06 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/4827870/como-chegar-mais-perto-do-consumidor-sem-melindrar-o-varejo>>. Data de acesso: 08 nov. 2018.

MELO, A. Marcas de alimentos e vestuário apostam na venda direta. **Valor Econômico**, São Paulo, jan., 2018. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5248479/marcas-de-alimentos-e-vestuario-apostam-na-venda-direta>>. Data de acesso: 12 jul. 2018.

MESJASZ-LECH, A. Effects of IT use in Improving Customer Service Logistic Processes. **Procedia Computer Science**, v.65, p.961-970, 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915028987>>. Data de acesso: 12 out. 2018.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, p. 2016-229, 2007.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus COVID-19**: o que você precisa saber. 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/>>. Acesso em 23 out. 2020.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. (Coord.). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

MOREIRA, P. Comércio eletrônico: antes e depois da pandemia do coronavírus. **EcommerceBrasil**, Mercado, 13 abril 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/comercio-eletronico-antes-e-depois-da-pandemia-do-coronavirus/>>. Data de acesso: 09 jul. 2020.

MOTTA, R. G.; SILVA, A. V. da. Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 5, n. 2, p. 101-108, 2006. Disponível em: <<http://rgmotta.com.br/aumento-da-competicao-no-varejo.pdf>>. Data de acesso: 14 maio 2019.

MOURA, W.F.; FRANCISCO, L. L.; GONÇALVES, C.A. The Dyad Physical/Virtual Stores in the New Markets. **International Journal of Business Administration**, v. 7, n. 6, p. 10, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.5430/ijba.v7n6p10>>. Acesso em: 01 ago. 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: 21 abr. 2018.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NIELSEN. COVID-19: O catalisador inesperado para a adoção da tecnologia. **Nielsen**, FMCG e Varejo, 30 mar. 2020a. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/covid-19-o-catalisador-inesperado-para-a-adocao-da-tecnologia/>>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

NIELSEN. COVID-19: Comportamento das vendas online no brasil. **Nielsen**, FMCG e Varejo, 20 mar. 2020b. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/report/2020/covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil/>>. Data de acesso: 10 jun. 2020.

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.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos do canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. São Carlos: UFSCAR, 2005. 241 f. Tese (doutorado) – Programa de Pósgraduação em Engenharia de Produção,

Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. Disponível em: <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4792079H2&dataRevisao=null>>. Acesso em: 10 de out. 2016.

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.

RAMOS, M. A. W.; FIGUEIREDO, P. S.; PEREIRA-GUIZZO, C. Antecedents of innovation in industry: The impact of work environment factors on creative performance. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 3, p. 269-285, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/INMR-05-2018-0032>>. Data de acesso: 14 maio 2019.

REUTERS. Varejo alimentar vive momento de transformação digital, diz GPA. **Exame**, Negócios, 08 maio 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/varejo-alimentar-vive-momento-de-transformacao-digital-diz-gpa/>>. Data de acesso: 08 nov. 2018.

REZENDE, A. A. de; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 2, n. 6, Boa Vista, 2020. Disponível em: <<https://revista.ufrb.br/boca/article/view/Rezendeetal>>. Acesso em 23 out. 2020.

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

SÃO PAULO, Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade. **Mercado consumidor**, 2018. Disponível em: <<http://www.investe.sp.gov.br/por-que-sp/mercado-consumidor/>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

SALOMÃO, K. Mondelez quer multiplicar vendas pela internet por 10. **Exame**, Negócios, 11 set. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/mondelez-quer-multiplicar-vendas-pela-internet-por-10/>>. Data de acesso: 08 nov. 2018.

SALOMÃO, K. Magazine Luiza vende chocolates e peças de carro em marketplace. **Exame**, Negócios, 05 maio 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/magazine-luiza-vende-chocolates-e-pecas-de-carro-em-marketplace/>>. Data de acesso: 08 nov. 2018.

SALLES, F. Páscoa: novos hábitos mudam estratégias para data. **SA Varejo**, Simples Assim, 08 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.savarejo.com.br/detalhe/simples-assim-sa/pascoa-novos-habitos-mudam-estrategias-para-data>>. Data de acesso: 14 maio 2019.

SA VAREJO. Nestlé começa a vender produtos no Mercado Livre. **SA Varejo**, Negócios, 17 abr. 2019a. Disponível em:

<<https://www.savarejo.com.br/detalhe/negocios/nestle-comeca-a-vender-produtos-no-mercado-livre>>. Data de acesso: 14 maio 2019.

SA VAREJO. Perdigão cria loja virtual de produtos para churrasco no Rappi. **SA Varejo**, Negócios, 08 abr. 2019b. Disponível em: <<https://www.savarejo.com.br/detalhe/negocios/perdigao-cria-loja-virtual-de-produtos-para-churrasco-no-rappi>>. Data de acesso: 14 maio 2019.

SCHUELER, P. O que é uma pandemia. **Fiocruz**, Notícias e Artigos, 23 março 2020. Disponível em: <<https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia>>. Acesso em 23 out. 2020.

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, A. L.; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n.3, p.49-58, jul.-set., 2001.

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.

SILVA, V-L dos S.; AZEVEDO, P. F. (Org.). **Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias**. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **RAM**, Revista de Administração Mackenzie, SÃO PAULO, v.15, n.4, p. 229-255, JUL.-AGO., 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p229-255>>. Data de acesso: 09 jul. 2020.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SWINNEN, J. F.M.; VANDEPLAS A. Market power and rents in global supply chains. **International Association of Agricultural Economists**, v.41, n.1, p.109-120, nov., 2010. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1574-0862.2010.00493.x>>. Data de acesso: 10 jul. 2018.

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

UNA-SUS. Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo coronavírus: mudança de classificação obriga países a tomarem atitudes preventivas. **UNA-SUS**,

Geral, 11 março 2020. Disponível em:
<<https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>>. Acesso em 23 out. 2020.

VALOR ECONÔMICO. **As 1000 maiores empresas do Brasil**. 2018. Disponível em:
<https://www.valor.com.br/valor1000/2018/ranking1000maiores/Alimentos_e_Bebidas>. Acesso em: 31 ago. 2018.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; JEFFREY 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, jun., 2015. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>>. Data de acesso: 21 abr. 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.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, D. Z.; CHEONG, T.; SUN, D. Impact of supply chain power and drop-shipping on a manufacturer's optimal distribution channel strategy. **European Journal of Operational Research**, v. 259, n. 2, p. 554-563, jun., 2017. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037722171630950X>>. Data de acesso: 14 maio 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**, v. 107, p. 256-270, fev., 2020. Disponível em:
<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318305290>>. Data de acesso: 09 jun. 2020.

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.

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.

ZHANG, J., LIU, Z., ZHONG, W. Attack and defend: the role of targeting in a

distribution channel. **Marketing Letters**, v. 27, n. 2, p. 375-386, 2016. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s11002-014-9327-9>>. Data de acesso: 06 dez. 2018.

APÊNDICE I – Questionário *online* integrante de pesquisa para dissertação de mestrado

ESTE FORMULÁRIO É DIRECIONADO A EMPRESAS PROCESSADORAS DE ALIMENTOS, SEDIADAS NO ESTADO DE SÃO PAULO.

Convidamos você para participar de uma pesquisa acadêmica intitulada “Avaliação da estratégia multicanal na indústria de alimentos como forma de inovação”, realizada pela discente Thamara Cristina Mendes de Oliveira e orientada pelo Prof. Dr. Gessuir Pigatto, ambos vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da UNESP de Tupã.

O objetivo desta pesquisa é compreender como as estratégias multicanais de distribuição estão alinhadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos. Para tanto, neste formulário serão levantadas questões relativas ao porte da empresa, segmento de atuação, canais utilizados, motivação para atuação em múltiplos canais, desafios encontrados, mudanças ocorridas, integração e estratégias de gerenciamento dos diferentes canais e benefícios obtidos.

O tempo aproximado de preenchimento do formulário é de aproximadamente 17 minutos.

Sua participação é sigilosa e muito importante para nós! Agradecemos a colaboração.

Ficamos disponíveis para qualquer consulta.

Thamara Cristina Mendes de Oliveira - thamara.cmoliveira@gmail.com

Gessuir Pigatto - gessuir.pigatto@unesp.br

I. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1) Selecione a opção na qual sua empresa se enquadra

a. Ano de fundação: _____

b. Quantidade de funcionários:

() até 19 pessoas ocupadas

() de 20 a 99 pessoas ocupadas

() de 100 a 499 pessoas ocupadas

() 500 pessoas ocupadas ou mais

(Intervalo definido a partir do Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016, p.17).

c. Faixa de faturamento anual:

- Menor ou igual a R\$ 360 mil
- Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
- Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- Maior que R\$ 300 milhões

(intervalo definido a partir da classificação de porte por faturamento do BNDES).

2) Qual o segmento de atuação da empresa (Caso necessário, assinale mais de uma das opções)?

- Abate e fabricação de produtos de carne
- Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado
- Fabricação de conservas de frutas, legumes e outros vegetais
- Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais
- Laticínios
- Moagem, fabricação de produtos amiláceos (amido)
- Fabricação e refino de açúcar
- Torrefação e moagem de café
- Fabricação de produtos de panificação
- Fabricação de biscoitos e bolachas
- Fabricação de produtos derivados do cacau, de chocolates e confeitos
- Fabricação de massas alimentícias
- Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos
- Fabricação de alimentos e pratos prontos.
- Fabricação de aguardentes e outras bebidas destiladas
- Fabricação de vinho
- Fabricação de malte, cervejas e chopes
- Fabricação de águas envasadas
- Fabricação de refrigerantes
- Fabricação de chá mate e outros chás prontos para consumo
- Fabricação de refrescos, xaropes e pós para refrescos, exceto refrescos de frutas
- Fabricação de bebidas isotônicas
- Outros. Especificar: _____

(intervalo definido a partir da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) do IBGE).

II. IDENTIFICAÇÃO DOS CANAIS E GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO

3) Canal de distribuição é o meio utilizado pela empresa para comercializar seus produtos/serviços e atender seus clientes.

a. Qual a representatividade dos canais utilizados no faturamento total da empresa (Assinale a % para cada canal utilizado).

	<10%	10-25%	26-50%	51-75%	76-90%	>90%
Atacado						
Varejo tradicional (supermercados, minimercados)						
Restaurantes						
Veículos próprios (FoodTruck)						
Loja de fábrica						
Loja especializada						
Venda porta a porta						
Representantes de vendas						
Telemarketing						
Catálogos						
Quiosques de vendas em Shoppings Centers						
Loja virtual (<i>web/site</i>)						
Aplicativos próprios de smartphone ou <i>tablet</i>						
Aplicativos de smartphone ou <i>tablet</i> especializados em entregas (ex.: iFood, Rappi, UberEats, etc.)						
Clube de assinatura						
Canais/programas de TVs						
Redes sociais						
E-mails						
Blogs						
Varejistas <i>online</i> (ex.: Mercado Livre, Magazine Luiza, etc.)						
Franquias						
Outro.						

- 4) A empresa comercializa seus produtos por mais de um canal de distribuição? (Responda com SIM, caso tenha assinalado mais de uma opção na pergunta anterior. Responda com NÃO, caso tenha assinalado apenas uma alternativa na pergunta anterior.)
 () SIM () NÃO

Se SIM, respondente é direcionado para as questões 5, 6, 7, 8, 9 e 11. Se NÃO, respondente é direcionado para a questão 10 e finaliza a pesquisa.

- 5) Relativo à motivação de atuação da empresa em múltiplos canais de comercialização, em escala de 5 pontos, onde 1 = "Discordo totalmente", 2 = "Discordo parcialmente", 3 = "Não concordo, nem discordo", 4 = "Concordo parcialmente", e 5 = "Concordo totalmente", responda quanto ao grau de importância para cada um dos fatores motivadores.

	1	2	3	4	5
Acesso a novos mercados					
Aumento da satisfação do cliente					
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação					
Criação de valor e identificação do cliente com a marca					
Criação de vantagem competitiva					
Acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes					
Diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos					
Aumento da rentabilidade					
Diminuição da dependência do canal tradicional (varejo)*					

* Tentativa de diminuir a relação de aceitação e atendimento das demandas do varejo, e reduzir a vulnerabilidade da empresa neste canal.

- 6) Ao atuar em múltiplos canais de comercialização as empresas podem enfrentar uma série de desafios/dificuldades. Dessa forma, para cada afirmativa abaixo, em escala de 3 pontos, onde 1 = "Não", 2 = "Sim, em partes" e 3 = "Sim, totalmente", responda quanto aos desafios enfrentados pela empresa na atuação em múltiplos canais de comercialização.

Para minha empresa, foi um desafio...	1	2	3
A coordenação dos múltiplos canais			
Ter acesso a novos mercados			
Reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação			
Implantar estratégia de <i>branding</i> e compatibilidade em cada canal			
Integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal			
Atrair profissionais capacitados			
Compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo			
Avaliar os canais e definir métricas de desempenho			
Gerir os conflitos entre canais			

- 7) Relativo às mudanças ocorridas na empresa ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização, em escala de 3 pontos, onde 1 = "Não", 2 = "Parcialmente" e 3 = "Sim", responda com o grau de concordância para cada das afirmações abaixo. Ao atuar em múltiplos canais, sua empresa:

	1	2	3
Obteve acesso a novos mercados;			
Criou novos níveis de relacionamento com o cliente;			
Criou valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens;			
Obteve aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado;			
Obteve aumento da rentabilidade, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos;			
Obteve acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes;			
Implementou novo modelo de gestão para integração dos canais;			
Obteve redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação;			
Ganhou maturidade de gerenciamento e obteve mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização;			
Obteve mudança na forma de trabalho dos funcionários;			
Desenvolveu novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores.			

- 8) Integração dos canais de comercialização refere-se à união e compartilhamento de informações entre todos os canais usados pela sua empresa. Por exemplo, quando um cliente compra pelo canal *online* e pode retirar ou realizar a troca do produto por meio da loja física, podemos dizer que estes canais estão integrados na entrega/troca/devolução de produtos. Assim, relativo à integração dos canais de comercialização/distribuição, em escala de 5 pontos, onde 1 = "Discordo totalmente", 2 = "Discordo parcialmente", 3 = "Não concordo, nem discordo", 4 = "Concordo parcialmente", e 5 = "Concordo totalmente", quanto a situação da empresa atualmente, responda quanto ao grau de integração.

	1	2	3	4	5
Existe integração na política de produtos					
Existe integração na troca/devolução de produtos					
Existe integração no suprimento/compra de produtos					
Existe integração na política de preços					
Existe integração na logística (estoques, entrega)					
Existe integração na política de vendas					
Existe integração na comunicação de marketing					
Existe integração na promoção de vendas/liquidação					
Existe integração no ambiente/layout dos canais					

Existe integração na estrutura de pessoal					
Existe integração no sistema de dados/informações					
Existe integração na divisão de resultados/lucros					
Existe integração na experiência de compra aos clientes					
Gerente/dirigente único coordena todos os canais					

- 9) Abaixo contém uma lista de estratégias que podem ser utilizadas na gestão de multicanais de distribuição. Em uma escala de 5 pontos, primeiramente avalie a importância da estratégia, onde 1 = "Não importante", 2 = "Pouco importante", 3 = "Indiferente", 4 = "Importante", e 5 = "Muito Importante". Posteriormente, responda com que frequência sua empresa pratica as estratégias abaixo, onde 1 = "Nunca pratica", 2 = "Raramente pratica", 3 = "Ocasionalmente pratica", 4 = "Pratica razoavelmente" e 5="Sempre pratica".

	Importância					Frequência da prática				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ampliação do <i>mix</i> de produtos/marcas										
Estratégia de política de preços (desconto, liquidação, etc.)										
Ampliação do relacionamento e lealdade dos clientes										
Aumento da satisfação e resolução de reclamação de clientes										
Oferta de serviços adicionais aos clientes (ex: pós-venda)										
Incentivar o cliente a utilizar os diferentes canais										
Utilização de sistema de informações sobre clientes										
Comunicação de marketing/promoção de vendas (ex: propaganda)										
Monitoramento da internet/redes sociais										
Qualificação e incentivos de funcionários										
Conhecimento de mercado e concorrência (ex.: pesquisa de mercado)										
Alianças/parcerias com outras empresas										
Visual merchandising (vitrine, visual de loja, exposição de produtos)										
Avaliação do desempenho dos diferentes canais										

- 10) Relativo aos motivos de não atuação da empresa em múltiplos canais de comercialização, em escala de 5 pontos, onde 1 = "Discordo totalmente", 2 = "Discordo parcialmente", 3 = "Não concordo, nem concordo", 4 = "Concordo parcialmente", e 5 = "Concordo totalmente", responda com o grau de concordância para cada um dos fatores abaixo.

	1	2	3	4	5
Complexidade da coordenação dos canais					
Conflito entre canais					
Custos de distribuição					

Investimento em sistemas de distribuição e informação					
Dificuldade de atrair profissionais capacitados					
Investimento em tecnologia da informação para integração de dados entre canais					
Complexidade do gerenciamento de informações acerca do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo					
Complexidade de avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho					
Capacidade produtiva da empresa é menor que a demanda do canal atual					
Rentabilidade satisfatória do canal atual					

III. BENEFÍCIOS DO CONTATO DIRETO COM O CONSUMIDOR

11) A empresa utiliza ao menos um canal de venda direta ao consumidor?

() SIM () NÃO

Se NÃO, respondente é direcionado para a questão 13. Se SIM, direcionado para responder as questões 12 e 13.

12) Relativo aos benefícios do contato direto com o consumidor, em uma escala de 5 pontos, onde 1 = "Discordo totalmente", 2 = "Discordo parcialmente", 3 = "Não concordo, nem discordo", 4 = "Concordo parcialmente", e 5 = "Concordo totalmente", responda quanto ao grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo sobre os benefícios obtidos.

	1	2	3	4	5
A empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos;					
A empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes;					
A empresa lançou, com sucesso, algum produto ou serviço em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes;					
A empresa realizou mudanças na estética, desenho ou outra mudança funcional ou subjetiva em ao menos um produto em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes;					
A empresa realizou mudanças em seus processos em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.					

III. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- 13) Ao atuar em múltiplos canais de distribuição, as empresas podem obter resultados como aumento de lucratividade e participação de mercado, criação de diferencial competitivo, e aumento dos níveis de satisfação e lealdade dos clientes. Em relação à observância dos resultados obtidos com a implantação da estratégia multicanal de distribuição, em escala de 5 pontos, onde 1 = "Discordo totalmente", 2 = "Discordo parcialmente", 3 = "Não concordo, nem discordo", 4 = "Concordo parcialmente", e 5 = "Concordo totalmente", responda com o grau de concordância sobre a avaliação da implantação da estratégia multicanal de distribuição para sua empresa.

Avalio a estratégia multicanal para minha empresa como...	1	2	3	4	5
Um diferencial competitivo, pois poucas indústrias comercializam seus produtos por múltiplos canais					
Um diferencial competitivo, pois é algo difícil de ser imitado pelos concorrentes					
Algo valioso para os clientes, pois possibilitou a agregação de valor para estes					
Algo necessário por conta da características/exigência dos clientes					
Estratégia que possibilitou o aumento da lucratividade das vendas					
Estratégia que possibilitou o aumento da participação de mercado					
Estratégia que possibilitou o aumento da satisfação dos clientes					
Estratégia que possibilitou o aumento da lealdade dos clientes					
Estratégia que possibilitou o aumento do desempenho competitivo da empresa – Geral					

A empresa tem interesse em participar da segunda fase desta pesquisa? A segunda fase desta pesquisa acadêmica envolve uma entrevista pessoal com um gestor da empresa e análise de documentos acerca do planejamento do canal (desenho do projeto), implantação e avaliação dos canais de distribuição utilizados, documentos relativos às estratégias desenvolvidas para cada canal, desenho de produtos para canais específicos, entre outros documentos administrativos que possam ser disponibilizados pela empresa. Ressalta-se que sua participação é sigilosa e muito importante para nós.

() SIM () NÃO

Se NÃO: Finaliza pesquisa.

Se SIM:

NOME DA EMPRESA:
NOME DO RESPONSÁVEL:
TELEFONE:
EMAIL:

Referências

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2016. 9ª ed. São Paulo- SP: DIEESE, 2018. 542 p. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20V.F.pdf>>. Data de acesso: 14 jun 2019.

BNDES. **Porte de empresa**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Data de acesso: 14 jun 2019.

IBGE. **Comissão Nacional de Classificação**. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/>>. Data de acesso: 14 jun 2019.

APÊNDICE II – Formulário integrante de pesquisa para entrevistas das empresas participantes do estudo de caso.

Este formulário é direcionado a empresas processadoras de alimentos, que utilizem mais de um canal de distribuição para comercialização de seus produtos.

Convidamos você para participar de uma pesquisa acadêmica intitulada “Avaliação da estratégia multicanal na indústria de alimentos como forma de inovação”, realizada pela discente Thamara Cristina Mendes de Oliveira e orientada pelo Prof. Dr. Gessuir Pigatto, ambos vinculados ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento da UNESP de Tupã. O objetivo desta pesquisa é compreender como as estratégias multicanais de distribuição estão alinhadas às formas de inovação das organizações processadoras de alimentos. Para tanto, neste formulário serão levantadas questões relativas ao porte da empresa, segmento de atuação, canais utilizados, motivação para atuação em múltiplos canais, desafios encontrados, mudanças ocorridas, integração e estratégias de gerenciamento dos diferentes canais e benefícios obtidos.

Sua participação é sigilosa e muito importante para nós! Agradecemos a colaboração.

I. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA INVESTIGADA

1) Informações gerais do entrevistado:

Nome: _____

Idade: _____

E-mail contato: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____

2) Informações sobre a empresa:

Nome Fantasia: _____

Ano de fundação: _____

Quantidade de funcionários: _____

Faturamento total (2018): _____

Quantidade de unidades fabris: _____

II. IDENTIFICAÇÃO DOS CANAIS E GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO

3) Canais de distribuição são os meios utilizados pela empresa para comercialização dos produtos/serviços e atendimento aos clientes.

- a. Quais são os canais de vendas utilizados pela empresa, ano de início de atuação no canal, motivos de atuação e representatividade do canal no faturamento anual?

Canal de distribuição	Ano de início da atuação	Motivos que levaram a atuar neste canal	Faturamento do canal (valor ou representatividade do canal no faturamento total da empresa)

- b. Quais os principais produtos comercializados em cada canal de distribuição?

Canal de venda	Produtos*	Início da comercialização do produto (ano) no canal	Características do produto que levaram à escolha por este canal para comercialização	Características do mercado que levaram à escolha deste canal para comercialização do produto

(*) o mesmo produto pode ser comercializado por mais de um canal.

- c. Relativo à motivação de atuação da empresa em múltiplos canais de comercialização, coloque em ordem de relevância, do maior para o menor, os fatores motivadores para sua empresa.

	Ordem de relevância
Acesso a novos mercados	
Aumento da satisfação do cliente	
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação	
Criação de valor e identificação do cliente com a marca	
Criação de vantagem competitiva	
Acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes	

Diferenciar as formas de venda para minimizar os riscos	
Aumento da rentabilidade	
Diminuição da dependência do canal tradicional (varejo)*	
Outros (especificar): _____	
Outros (especificar): _____	

* Tentativa de diminuir a relação de aceitação e atendimento das demandas do varejo, e reduzir a vulnerabilidade da empresa neste canal.

- 4) Ao atuar em múltiplos canais, quais foram os mercados identificados pela empresa? Assinale qual o meio pelo qual a empresa identificou este novo mercado para seus produtos.

Mercado identificado	Meio pelo qual a empresa identificou este mercado						
	Pesquisa de mercado	SAC / sugestões de clientes	Visita a feiras do setor	Monitoramento de redes sociais	Troca de informações com parceiros/distribuidores	Contato com o consumidor por meio de um canal já utilizado pela empresa	Outros (especificar)

- 5) A empresa percebeu aumento da satisfação dos clientes após a atuação em múltiplos canais? ()SIM ()NÃO. Se sim, como percebeu esse aumento? Existe relação do aumento da satisfação do cliente com a atuação em múltiplos canais de comercialização? ()SIM ()NÃO

- 6) Ao atuar em múltiplos canais, quais foram os custos reduzidos pela empresa? Qual foi a parcela de redução de custos obtida?

Custos	Obteve redução (S/N)	% de redução
Suprimentos (matéria-prima, estoque e armazenagem, embalagem, transportes e fretes, tecnologia, operações de distribuição, mão-de-obra)		
Administrativos (estrutura, serviços de escritório, mão-de-obra administrativa, despesas de vendas)		
Transação (custos de busca e de informação, negociação/barganha dos contratos,		

monitoramento/cumprimento dos contratos)		
--	--	--

7) Ao atuar em múltiplos canais, qual a vantagem competitiva observada pela empresa?

8) Ao atuar em múltiplos canais, qual o impacto da diminuição da dependência do canal tradicional (varejo) para a organização? Como a empresa percebeu este efeito?

9) Em relação à criação de valor e identificação do cliente com a marca, como a empresa constatou que o valor percebido pelos clientes aumentou?

10) Ao atuar em múltiplos canais de distribuição, a empresa obteve maior acesso a informações de hábitos de consumo e necessidades dos clientes? () SIM () NÃO. Se sim, assinale quais tipos de informações obtidas e comente sobre o impacto dessas para a empresa?

Informações obtidas		Impacto para a organização
	Perfil do consumidor (renda, escolaridade, idade)	
	Frequência de compra	
	Preferência de produtos	
	Compras de produtos complementares	
	Outras informações. Especificar:	
	Outras informações. Especificar:	

--	--	--

- 11) Abaixo está uma lista dos desafios enfrentados pelas empresas na atuação em múltiplos canais de comercialização. Coloque em ordem de relevância, do maior para o menor, os desafios enfrentados por sua empresa.

	Ordem de relevância
Coordenação dos canais	
Acesso a novos mercados	
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação	
Estratégia de <i>branding</i> e compatibilidade em cada canal	
Sistemas de distribuição e informação existentes e sua transferência para um novo canal	
Necessidade de atrair profissionais capacitados	
Uso de tecnologia da informação para integração de dados entre canais	
Compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo	
Avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho	
Gestão do conflito entre canais	
Outros (especificar): _____	

- a. Como a empresa lidou com cada um dos desafios apontados?

- 12) Abaixo está uma lista de possíveis mudanças ocorridas na empresa ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização. Coloque em ordem de relevância, da maior para a menor, as mudanças ocorridas em sua empresa. Posteriormente, informe qual o impacto de cada mudança para a empresa.

	Ordem de relevância	Impacto da mudança
Acesso a novos mercados;		
Criação de novos níveis de relacionamento com o cliente;		
Criação de 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;		
Aumento da rentabilidade, cobrando preços diferenciados entre canais e evitando conflito com os mesmos;		

Acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes;		
Implementação de novo modelo de gestão para integração dos canais;		
Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação;		
Ganho maturidade de gerenciamento e obteve mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização;		
Mudança na forma de trabalho dos funcionários;		
Desenvolvimento de novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores.		

13) Ocorreu alguma mudança na forma de trabalho dos funcionários após a implantação dos diferentes canais de distribuição? Quais foram essas mudanças?

14) Ocorreu alguma mudança na estrutura de gestão após a implantação dos diferentes canais de distribuição? Quais foram essas mudanças?

15) Relativo à integração dos canais de distribuição, como esta ocorre em sua empresa? Explique de acordo com as variáveis abaixo.

	Como ocorre a integração dos canais de distribuição
a. Integração na política de produtos	
b. Integração na troca/devolução de produtos	
c. Integração no suprimento/compra de produtos	
d. Integração na política de preços	
e. Integração na logística (estoques, entrega)	
f. Integração na política de vendas	

g. Integração na comunicação de marketing	
h. Integração na promoção de vendas/liquidação	
i. Integração na estrutura de pessoal	
j. Integração no sistema de dados/informações	
k. Integração na divisão de resultados/lucros	
l. Integração na experiência de compra aos clientes	
m. Gerente/dirigente único coordena todos os canais	

16) A empresa possui equipes distintas para gerenciamento das atividades dos canais? Por quê? Quais as vantagens e desafios?

17) Existem conflitos/divergências entre os diversos canais de distribuição? ()SIM ()NÃO. Se sim, quais? Como a empresa gerencia esse conflito? Quais foram as estratégias desenvolvidas para diminuir os conflitos entre os canais?

18) Abaixo contém uma lista de estratégias que podem ser utilizadas na gestão de multicanais de distribuição. Como a empresa realiza/gerencia as estratégias abaixo?

	Forma de gerenciamento
a. Ampliação do mix de produtos/marcas	
b. Estratégia de política de preços (desconto, liquidação, etc.)	

c. Ampliação do relacionamento e lealdade dos clientes	
d. Aumento da satisfação e resolução de reclamação de clientes	
e. Oferta de serviços adicionais aos clientes (ex: pós-venda)	
f. Incentivo ao cliente a utilizar os diferentes canais	
g. Utilização de sistema de informações sobre clientes	
h. Comunicação de marketing/promoção de vendas (ex: propaganda)	
i. Monitoramento da internet/redes sociais	
j. Qualificação e incentivos de funcionários	
k. Conhecimento de mercado e concorrência (ex.: pesquisa de mercado)	
l. Alianças/parcerias com outras empresas	
m. Visual merchandising (vitrine, visual de loja, exposição de produtos)	
n. Avaliação o desempenho dos diferentes canais	

III. BENEFÍCIOS DO CONTATO DIRETO COM O CONSUMIDOR

19) A empresa tem uma sistemática para colher e analisar informações sobre as necessidades dos clientes? Como é realizado? Comente.

Meio utilizado	Como é realizado	Frequência
Avaliação das reclamações		
Interação com SAC		
sugestões de clientes		

Monitoramento de redes sociais		
Troca de informações com parceiros/distribuidores		
Outros (especificar)		

20) A empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes? Qual?

21) A empresa lançou, com sucesso, ao menos um produto ou serviço em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes? () SIM () NÃO

22) A empresa realizou mudanças na estética, desenho ou outra mudança funcional ou subjetiva em ao menos um produto em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes? Qual o motivo? Para atender qual canal?

23) Ao atuar em um canal de venda direta, a empresa adotou novas formas de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos? Como isso ocorreu?

III. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

24) Em relação aos resultados obtidos, como avaliam a implantação da estratégia multicanal de distribuição para sua empresa.

APÊNDICE III – Termo de consentimento livre e esclarecido

Título da pesquisa: Avaliação da estratégia multicanal na indústria de alimentos como forma de inovação;

Pesquisadora: Thamara Cristina Mendes de Oliveira (mestranda);

Orientador da pesquisa: Prof. Dr. Gessuir Pigatto;

Instituição: UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio De Mesquita Filho”, Faculdade de Ciências e Engenharia: Tupã, São Paulo;

Programa: Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e Desenvolvimento.

1. **Objetivo da pesquisa:** Analisar o uso de estratégia multicanal na distribuição da indústria de alimentos como forma de inovação.
2. **Tipo de estudo:** Qualitativo, exploratório e descritivo, survey e estudo de casos múltiplos.
3. **Etapas da coleta de dados:** A coleta de dados será realizado em 3 etapas, sendo:
 - i. Entrevista com o respondente melhor esclarecido dentro da organização com questões relativas ao porte da empresa, segmento de atuação, canais utilizados, motivação para atuação em múltiplos canais, desafios encontrados, mudanças ocorridas, integração e estratégias de gerenciamento dos diferentes canais e benefícios obtidos, por meio de gravação de áudio;
 - ii. Observação direta, por meio de visitas de campo ao local de estudo para encontrar comportamentos ou condições ambientais relevantes. Nesta fase da pesquisa buscar-se-á identificar aspectos ambientais relativos à integração dos canais, acesso a informação, mudanças organizacionais apontadas pelos representantes nas entrevistas, entre outros aspectos; e.
 - iii. Análise documental, por meio de documentos disponibilizados pela empresa acerca do planejamento do canal (desenho do projeto), implantação e avaliação dos canais de distribuição utilizados, documentos relativos às estratégias desenvolvidas para cada canal, desenho de produtos para canais específicos, entre outros documentos administrativos.
4. **Dados e informações:** os dados colhidos e observados são confidenciais, com acesso restrito ao pesquisador, orientador e instituição da pesquisa.
5. **Publicação dos dados:** informações como nome do respondente, nome da organização, endereço e demais pessoas envolvidas, não serão divulgadas na pesquisa. Para tanto, serão utilizados de termos fictícios como Unidade de Pesquisa “A” e assim respectivamente.
6. **Riscos e desconfortos:** Concordo que esta pesquisa não gera riscos e desconfortos para mim ou empresa em que atuo.
7. **Pagamento:** Estou ciente de que não receberei nada por minha participação nesta pesquisa, assim como não terei nenhum tipo de despesa.

Desta forma, como representante da empresa abaixo mencionada, declaro ter recebido uma cópia deste termo, compreendido como se dará minha participação, estar ciente do objetivo do estudo proposto por Thamara Cristina Mendes de Oliveira, e concordar em participar desta pesquisa, portanto, DOU O MEU CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Participante

Nome: _____

Cargo: _____

Organização: _____

Para qualquer ocorrência irregular ou danos durante a participação no estudo, entre em contato ou dirija-se à **Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Engenharia - Câmpus de Tupã:**

Rua Domingos da Costa Lopes, 780 - Jd. Itaipu - Tupã/SP – CEP: 17602-496

Telefone: (14) 3404-4200

_____, _____ de _____ de 2020.

Assinatura do(a) voluntário(a) ou responsável legal

**Thamara Cristina Mendes de Oliveira
(Mestranda em Agronegócio e Desenvolvimento)**