



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**  
**ALINE SILVA AUTRAN DE MORAIS**

**MARKETING MULTICANAL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA:**  
**ESTUDO NO SETOR DE VAREJO DE BENS DE CONSUMO**

**Florianópolis**  
**2017**

**ALINE SILVA AUTRAN DE MORAIS**

**MARKETING MULTICANAL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA:  
ESTUDO NO SETOR DE VAREJO DE BENS DE CONSUMO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis.

Florianópolis

2017

M82    Morais, Aline Silva Autran de, 1971-  
      Marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva : estudo  
      no setor de varejo de bens de consumo / Aline Silva Autran de Moraes. –  
      2017.  
      170 f. : il. ; 30 cm

      Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-  
      graduação em Administração.  
      Orientação: Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis

      1. Marketing - Administração. 2. Canais de distribuição. 3. Comércio  
      varejista. I. Sarquis, Aléssio Bessa, 1960-. II. Universidade do Sul de  
      Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.8

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

**ALINE SILVA AUTRAN DE MORAIS**

**MARKETING MULTICANAL COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA:  
ESTUDO NO SETOR DE VAREJO DE BENS DE CONSUMO**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 23 de Maio de 2017.

Candidata:



ALINE SILVA AUTRAN DE MORAIS

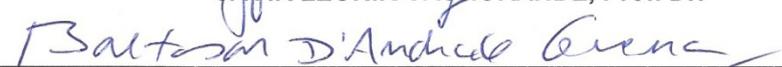
Banca:



ALÉSSIO BESSA SARQUIS, Prof. Dr. (Orientador)



JACIR LEONIR CASAGRANDE, Prof. Dr.



JOSÉ BALTAZAR SALGUEIRINHO OSÓRIO DE ANDRADE GUERRA, Prof. Dr.



EDSON ROBERTO SCHARF, Prof. Dr. (Examinador Externo)

Dedico este trabalho ao meu pai Tales Autran de Morais (*in memoriam*), um exemplo de caráter, honestidade, disciplina, amor pela família, e que sempre transmitiu seu conhecimento e deu apoio incondicional aos nossos sonhos.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Aléssio Bessa Sarquis, meu orientador, pela atenção, dedicação, competência e profissionalismo, pelo incentivo à pesquisa, pelas observações, críticas e sugestões na revisão do trabalho de forma a contribuir efetivamente para a conclusão do mesmo. Serei eternamente grata pelos seus ensinamentos, uma inspiração para a realização deste estudo.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Unisul que contribuíram para a minha formação, com o incentivo ao estudo e com os ensinamentos transmitidos durante a realização do curso de mestrado.

Aos colegas e amigos de mestrado que encontrei durante o período do curso, que permitiu a formação dos nossos grupos de estudos para compartilhar o aprendizado, e em especial ao João Marcelo Pereira Ribeiro e Lenoir Hoeckesfeld cujo apoio, amizade e trocas de conhecimento foram constantes.

À Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL) e à Federação do Comércio de Santa Catarina (FECOMÉRCIO) por manifestarem interesse em cooperar com o estudo, assim como contribuírem efetivamente para a avaliação do questionário e aplicação do mesmo. Agradeço também ao SEBRAE Florianópolis, à Associação Empresarial de Palhoça (ACIP) e aos alunos de graduação da Unisul Juliana Silveira e Silva, Danieli Lang e Nacy Queiroz pelo apoio na coleta de dados.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao PPGA da Unisul pela bolsa de estudos concedida durante o primeiro ano de mestrado. E a AGETEC, Agência de Inovação e Empreendedorismo da Unisul, pela bolsa de incentivo a inovação pelo projeto “Inovação em marketing no varejo: proposição de modelo de implantação do *omnichannel*” e a bolsista Mariana Hawerth que participou deste projeto.

À minha família, especialmente a meu pai (*in memoriam*) que, mesmo sem compreender e lembrar muito bem o que eu estava fazendo, sempre teve orgulho e me parabenizava pelas conquistas. A minha mãe, Egi Maria Silva Autran de Moraes, que mesmo no alto de seus 82 anos e com as dificuldades em função da saúde do meu pai nestes últimos dois anos, me deu apoio, incentivo e muito amor. Ao meu marido, Fábio Eduardo Pereira, que foi um companheiro, amigo e conseguiu compreender este momento difícil do mestrado, que me fazia ficar ausente muitas vezes, e ao seu apoio fundamental aos meus pais durante este período. E aos meus irmãos que, mesmo à distância, manifestaram carinho e apoio e foram grandes exemplos para mim.

## RESUMO

O setor de varejo tem participação econômico-social relevante no Brasil e na região da Grande Florianópolis. Acredita-se que a estratégia de oferecer aos clientes diferentes canais de vendas/atendimento (denominada de marketing multicanal) tende a possibilitar aumento na base de cliente, no volume de vendas e na participação de mercado. Com isso, este estudo buscou analisar se a estratégia de marketing multicanal é fonte de vantagem competitiva no setor de varejo de bens de consumo na região da Grande Florianópolis/SC. O estudo compreende pesquisa quantitativa, descritiva, na forma de levantamento de campo (*survey*), de corte transversal e aplicação de questionário autoadministrado, envolvendo 90 varejistas. Os dados coletados foram analisados com auxílio de técnicas de estatística descritiva, análise de *cluster*, análise de variância (ANOVA) e análise de regressão múltipla. Os resultados indicam que a prática de marketing multicanal é recente na região; que os canais *on-line* são os mais utilizados; que as estratégias mais utilizadas são satisfação/reclamação de clientes, visual *merchandising*, portfólio de produtos/marcas competitivo, relacionamento/lealdade de clientes e monitoramento da internet/redes sociais; que há diferença estatística na prática de promoção de vendas, alianças/parcerias e de integração nas políticas de produtos e preços em função do tamanho do varejista; que quase a totalidade dos varejistas acredita que a estratégia multicanal é valiosa para os clientes. O estudo revelou, também, a existência de 4 *clusters* de varejistas multicanal na região (pioneiros, experientes, menos experientes, e retardatários), e que o desempenho dos varejistas em vendas é influenciado negativamente pela gestão de clientes e que o desempenho em participação de mercado é influenciado positivamente pela integração de canais e negativamente pela gestão de clientes. O estudo possibilitou ampliar o conhecimento acadêmico sobre a relação entre estratégias de marketing multicanal e vantagem competitiva, e a obtenção de dados empíricos sobre a prática de integração de canais de varejistas de bens de consumo.

**Palavras-chave:** Marketing de varejo. Marketing multicanal. Estratégias de marketing multicanal. Vantagem competitiva. Varejo de bens de consumo

## ABSTRACT

The retail sector has substantial economic and social participation in Brazil and Santa Catarina region. It is believed that the strategy of offering customers different sales/service channels (called multichannel marketing) tends to increase customer base, sales volume, and market share. Thus, this study sought to analyze if the multichannel marketing strategy is a source of competitive advantage in the consumer goods retail sector in the Florianópolis/SC region. The study comprehends quantitative, descriptive research, in the form of cross-sectional field survey, and application of self-administered questionnaire, involving 90 retailers. The data collected were analyzed with the assistance of descriptive statistics, cluster analysis, analysis of variance (ANOVA) and multiple regression analysis. The results indicate that the practice of multichannel marketing is recent in the region; that the online channels are the most used; that the strategies most used are customer satisfaction/complaint, visual merchandising, competitive product/brand portfolio, customer loyalty/relationship, and internet/social network monitoring; that there is a statistical difference in the practice of sales promotion, alliances/partnerships, and integration into product and price policies depending on the size of the retailer; that almost all retailers believe that multichannel strategy is valuable to customers. The study also revealed the existence of 4 clusters of multichannel retailers in the region (pioneers, experienced, less experienced, and latecomers), and that the performance of retailers in sales is negatively influenced by customer management, and that performance in market share is positively influenced by the integration of channels and negatively by customer management. The study made it possible to expand the academic knowledge about the relationship between multichannel marketing strategies and competitive advantage, and to obtain empirical data on the practice of integrating channels of retailers of consumer goods.

**Keywords:** Retail marketing. Multichannel marketing. Multichannel marketing strategies. Competitive advantage. Retailing of consumer goods.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados de ramo de atividade dos varejistas multicanal (n=90).....	82
Gráfico 2 – Resultados de canais de vendas/atendimento dos varejistas (n=90) .....	83
Gráfico 3 – Resultados de percentual de varejistas por porte/tamanho – em quantidade de funcionários (n=90) .....	84
Gráfico 4 - Resultados de percentual de empresas por faturamento em 2015 (n=83) .....	85
Gráfico 5 - Resultados de percentual de empresas por tempo de uso (em anos) da estratégia multicanal (n=89) .....	86
Gráfico 6 – Quantidade de lojas físicas dos varejistas pesquisados (n=86) .....	87
Gráfico 7 – Resultado de percentual do faturamento investido em marketing (n=51) .....	88
Gráfico 8 - Resultados de estratégias de marketing multicanal (somatório percentual das escalas 4 e 5) - por porte e total (n = 74 a 81) .....	100
Gráfico 9 - Resultados de integração dos canais (somatório percentual das escalas 4 e 5) - por porte e total (n = 74 a 79) .....	104
Gráfico 10 – Resultados de estratégia multicanal como vantagem competitiva (escalas de 1 a 5).....	108
Gráfico 11 – Resultados de estratégia multicanal como vantagem competitiva (somatório percentual das escalas 4 e 5) – por porte de empresa e total .....	109
Gráfico 12 – Dendrograma pelo método de Ward .....	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Correntes teóricas da vantagem competitiva.....	32
Quadro 2 – Fontes de vantagem competitiva no varejo .....	37
Quadro 3 - Tipos de canais e respectivas características.....	45
Quadro 4 – Questões do questionário por objetivos de estudo e referências. ....	78
Quadro 5 - Quadro de variáveis e questões do questionário por hipótese de pesquisa .....	80
Quadro 6 - Como interpretar o nível de correlação .....	94
Quadro 7 - Perfis dos <i>clusters</i> identificados.....	114

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Métricas de desempenho no marketing de varejo .....	28
Figura 2 – Tipos de vantagem competitiva .....	30
Figura 3 – Componentes do diagnóstico da vantagem competitiva .....	41
Figura 4 – Modelo conceitual gestão do multicanal/ <i>omnichannel</i> no varejo .....	54
Figura 5 – Modelo de avaliação do impacto da adição de novos canais .....	56
Figura 6 - Framework do estudo.....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente $\alpha$ de Cronbach.....	90
Tabela 2 - Resultados da estatística de confiabilidade por dimensão e variável.....	91
Tabela 3 - Resultado do teste de normalidade pela assimetria.....	93
Tabela 4 - Resultados da matriz de correlação das variáveis de desempenho competitivo .....	95
Tabela 5 - Resultados da matriz de correlação das variáveis de vantagem competitiva.....	95
Tabela 6 - Teste das variáveis de desempenho competitivo e tempo de multicanal .....	97
Tabela 7 - Teste das variáveis de desempenho e percentual investimento em marketing.....	98
Tabela 8 - Resultados de análise da diferença estatística entre médias para estratégia multicanal - por porte/tamanho.....	102
Tabela 9 - Resultados de análise da diferença estatística entre médias para estratégia de integração multicanal - por porte/tamanho.....	106
Tabela 10 – Resultados de avaliação do desempenho em relação à concorrência (frequência absoluta e frequência relativa) – por porte e total .....	107
Tabela 11 – Resumo do processamento e do procedimento de aglomeração dos casos .....	111
Tabela 12 – Resultados de centroides finais dos clusters.....	113
Tabela 13 - Resultados da estatística descritiva para "tempo de multicanal" .....	118
Tabela 14 - Resultados do teste ANOVA para "tempo de multicanal" .....	119
Tabela 15 - Resultados da estatística descritiva para "porte do varejista" .....	120
Tabela 16 - Resultados do teste ANOVA para "porte do varejista" .....	121
Tabela 17 - Resultados da estatística descritiva para "investimento em marketing” .....	123
Tabela 18 - Resultados do teste ANOVA para “investimento em marketing” .....	124
Tabela 19 - Resultados da estatística descritiva para "quantidade de canais”.....	125
Tabela 20 - Resultados do teste ANOVA para "quantidade de canais" .....	126
Tabela 21 - Resultados dos testes de KMO e Bartlett .....	128
Tabela 22 - Resultado de comunalidades de estratégias de marketing multicanal.....	128
Tabela 23 - Resultados da análise fatorial - matriz componente rotacionada .....	130
Tabela 24 - Resultados da regressão múltipla entre dimensões de estratégias de multicanal e variáveis de desempenho competitivo – volume de vendas e participação de mercado .....	132

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2	OBJETIVOS .....	18
1.2.1	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>18</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos: .....</b>	<b>18</b>
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	FUNDAMENTOS DO MARKETING DE VAREJO .....	22
2.2	VANTAGEM COMPETITIVA.....	29
2.2.1	<b>Correntes teóricas da vantagem competitiva.....</b>	<b>32</b>
2.2.2	<b>Fontes potenciais de vantagem competitiva.....</b>	<b>36</b>
2.3	MARKETING MULTICANAL COMO ESTRATÉGIA DE VAREJO .....	42
2.3.1	<b>Caracterização do marketing multicanal.....</b>	<b>42</b>
2.3.2	<b>Relevância e benefícios da estratégia multicanal .....</b>	<b>47</b>
2.3.3	<b>Caracterização do processo de gestão e vendas por multicanais.....</b>	<b>51</b>
2.3.4	<b>Estratégia de integração de canais.....</b>	<b>59</b>
2.3.5	<b>Desafios do marketing multicanal .....</b>	<b>64</b>
2.4	HIPÓTESES DE PESQUISA E <i>FRAMEWORK</i> DO ESTUDO.....	68
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	73
3.1	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	73
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM DE PESQUISA .....	75
3.3	MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	77
3.4	MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	79
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	81
4.1	PERFIL DA AMOSTRA .....	81
4.2	RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA EXPLORATÓRIA DOS DADOS .....	89
4.2.1	<b>Análise da consistência interna do questionário.....</b>	<b>89</b>
4.2.2	<b>Análise da normalidade dos dados.....</b>	<b>92</b>
4.2.3	<b>Análise da linearidade dos dados .....</b>	<b>93</b>
4.2.4	<b>Análise da homoscedasticidade dos dados .....</b>	<b>96</b>
4.3	RESULTADOS DE GESTÃO DE MARKETING MULTICANAL .....	98
4.3.1	<b>Resultados de estratégias de marketing multicanal .....</b>	<b>98</b>

<b>4.3.2 Resultados de estratégias de integração de canais.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3.3 Resultados de desempenho competitivo dos varejistas .....</b>	<b>106</b>
<b>4.3.4 Resultados de estratégia multicanal como fonte de vantagem competitiva .....</b>	<b>108</b>
4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> DOS VAREJISTAS .....	109
4.5 RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES .....	116
<b>4.5.1 Teste 1: Diferença entre "desempenho competitivo" e "tempo de utilização de multicanal" .....</b>	<b>116</b>
<b>4.5.2 Teste 2: Diferença entre "desempenho competitivo" e "porte do varejista" .....</b>	<b>119</b>
<b>4.5.3 Teste 3: Diferença entre "desempenho competitivo" e "percentual de investimento em marketing" .....</b>	<b>121</b>
<b>4.5.4 Teste 4: Diferença entre "desempenho competitivo" e "quantidade de canais de venda" .....</b>	<b>124</b>
4.6 RESULTADOS DE IMPACTO DA ESTRATÉGIA MULTICANAL NO DESEMPENHO DOS VAREJISTAS.....	126
<b>4.6.1 Resultados da análise fatorial multivariada.....</b>	<b>127</b>
<b>4.6.2 Resultados da regressão múltipla.....</b>	<b>131</b>
4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	133
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	140
REFERÊNCIAS .....	146
APÊNDICES .....	159
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....	160
APÊNDICE B – E-MAIL CONVITE .....	163
APÊNDICE C – INFORMATIVO SEMANAL CDL FLORINÓPOLIS.....	164
APÊNDICE D – CORRELAÇÃO DE PEARSON PARA ESTRATÉGIAS DE MULTICANAL.....	165
APÊNDICE E – CORRELAÇÃO DE PEARSON PARA ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO .....	166
APÊNDICE F – MATRIZ DE PROXIMIDADE NA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> .....	167
APÊNDICE G – PROCEDIMENTO DE AGLOMERAÇÃO NA ANÁLISE DE <i>CLUSTER</i> ..	168
APÊNDICE H – TABELA DE IDENTIFICAÇÃO DE CASOS POR <i>CLUSTER</i> .....	169

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a introdução do presente estudo e descreve sobre a contextualização do tema, problema de pesquisa, objetivos do estudo (geral e específicos) e as justificativas da relevância do estudo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O estudo aborda o tema marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva no contexto do varejo. Assim, os estudos acadêmicos sobre o tema estão baseados na teoria do marketing de varejo, vantagem competitiva e marketing multicanal.

O canal de marketing tem sido definido como um conjunto de organizações interdependentes (cada membro depende dos demais), envolvidas no processo de satisfazer necessidades dos usuários finais e tornar um produto disponível para consumo em determinado mercado (COUGHLAN et al., 2012). Kozlenkova et al. (2015) destacaram que os canais de marketing constituem um processo de criação de valor aos clientes, pois desenvolvem atividades que afetam a satisfação e o relacionamento do fabricante (ou titular da marca) com seus clientes finais. De fato, os elementos dos canais de marketing são importantes na cadeia de valor, pois proporcionam resultados econômicos relevantes e ligam os produtores aos consumidores finais (KRAFFT et al., 2015).

Um dos componentes do canal de marketing é o varejista, aquela organização que desenvolve atividades ligadas ao processo de revenda de produtos (bens e/ou serviços) para o consumidor final (PARENTE; BARKI, 2014). Segundo Coughlan et al. (2012), varejo compreende setores/ramos de comércio que vendem diretamente produtos para consumidores finais. Alguns exemplos de setores/ramos de varejo são: supermercados, hipermercados, farmácias, concessionárias de veículos, lojas de vestuários, lojas de materiais de construção e lojas de móveis e decoração. Assim, o varejo compreende um conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos e representa o último estágio do processo de distribuição para o mercado (MATTAR, 2011).

Na última década, o setor de varejo enfrentou novas dificuldades e transformações. Lan (2010) apontou que a concorrência entre os varejistas se intensificou e que novas estratégias foram necessárias para aumentar a rentabilidade e participação de mercado das organizações. Kumar, Sunder e Sharma (2015) identificaram que nos países emergentes esse setor é constituído principalmente por organizações pequenas, de propriedade

independente e pouco estruturadas, e que os varejistas têm pouca influência sobre as decisões de preços dos produtos, limitado poder de negociação e baixo controle sobre os fornecedores. A concorrência no setor se intensificou principalmente em decorrência do advento da Internet (MATTAR, 2011; ZHANG et al., 2010), da entrada de competidores internacionais (MATTAR, 2011; PACAGNAN; RAMPAZO, 2008) e da mudança no perfil dos consumidores (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; PORTO, 2006a). Kersmark e Staflund (2015) apontaram também que hoje o setor necessita desenvolver estratégias de marketing mais arrojadas e focadas nos clientes-alvo.

No Brasil, o setor de varejo é bastante fragmentado e composto principalmente por pequenas organizações, de atuação local. Segundo o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco (DEPEC, 2016) em 2013 o Estado de São Paulo é quem dispõe de mais estabelecimentos comerciais (cerca de meio milhão de lojistas), seguido dos estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Rio de Janeiro, Bahia e Santa Catarina. No caso do varejo de moda, levantamento da Restoque (2014) apontou que este setor é composto predominantemente por empreendimentos pequenos e locais, com operação de baixa escala e pouca base de fornecedores, e que os pequenos lojistas têm baixa eficiência operacional. Há também elevada diversificação nos formatos de varejo, talvez em resposta ao ambiente competitivo, ao caráter dinâmico dos negócios e à necessidade de atrair os clientes e superar a concorrência (MIOTTO; PARENTE, 2015). Acredita-se que os formatos tradicionais de loja tendem a serem substituídos por formatos mais modernos e competitivos, caracterizados pelo sistema *self service*, cadeias de lojas e estratégias de multicanal.

O setor de varejo tem papel econômico-social importante no país. De acordo com Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV, 2016), em 2013 o setor de varejo foi o segundo maior empregador do país, com 7.932.164 funcionários, e cresceu cerca de 13% entre 2010 e 2013. No crescimento da mão de obra empregada, o setor perdeu apenas para a administração pública. Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2015), em 2014 o varejo foi responsável por 23% dos novos empregos gerados no país. Com relação à participação no Produto Interno Bruto, conforme o Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC, 2016), o comércio varejista representa 13% do PIB nacional, e responde por 43% do comércio geral do país. As redes varejistas de bens semiduráveis (ex: roupas e calçados), cresceram 500% nos últimos 10 anos (ROCHA, 2014). Há, no entanto, alguns desafios a serem enfrentados como melhorar a diferenciação competitiva, inovação, conhecimento de mercado, adoção de canais eletrônicos de vendas/atendimento e identificar

novas fontes de vantagem competitiva (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015; LAN, 2010; MIOTTO; PARENTE, 2015).

A vantagem competitiva resulta do escopo entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade, e na criação de valor superior para a empresa em relação aos concorrentes diretos (BRITO; BRITO, 2012b). Contudo, a vantagem competitiva pode não ser sustentável, se esta é temporária e fácil de imitação pela concorrência (BARNEY, 2007; PORTER, 2006). Há diversas fontes potenciais de vantagem competitiva, incluindo estratégias, recursos e competências da empresa que podem contribuir para o desempenho superior no mercado.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva pode ser explicada tanto por fatores externos (mercados, estrutura de indústria) como por fatores internos (específicos à empresa). A essência da estratégia competitiva está no ambiente/mercado que a empresa compete (PORTER, 2005). Ela pode resultar da identificação dos pontos fortes e fracos da empresa e da seleção da posição desejada no mercado. O marketing multicanal é uma estratégia que envolve oferecer diferentes canais de atendimento, vendas e distribuição aos consumidores e contribui para o desempenho competitivo, aumentando a satisfação e a lealdade dos clientes (LIONELLO; SLONGO; ALBA; 2013).

Conforme Zhang et al. (2010), o marketing multicanal envolve a utilização de diferentes canais e meios de contato com o consumidor, seja com propósito de promoção, venda, distribuição e comunicação. O varejo multicanal utiliza-se de múltiplos canais de vendas/distribuição, incluindo, por exemplo: catálogo, loja física, telemarketing/*call center*, venda porta a porta, TV, *home shopping*, quiosque, máquina automática de vendas, *website* e *mobile phone*. No setor de varejo, a ampliação dos canais de venda está há vários anos em pauta, mas fortaleceu-se com o advento da Internet e com o surgimento das lojas virtuais (MATTAR, 2011). Segundo Coughlan et al. (2012) e Kozlenkova et al. (2015), a tendência é o varejista operar por intermédio de multicanal, porque isto possibilita aumento da base de clientes, do volume de vendas e da participação de mercado. O estudo de Neslin e Shankar (2009) apontou que a estratégia de multicanal possibilita maximizar a lucratividade em longo prazo.

Zhang et al. (2010) apontou que os varejistas tradicionais têm evoluído para a Internet e para o uso da estratégia multicanal, geralmente buscando obter melhorias no desempenho financeiro. A pesquisa de Cao e Li (2015) revelou que a integração de diversos canais, chamado *cross-channel*, contribui para o crescimento de vendas no varejo. O termo *omnichannel* tem sido também utilizado para designar o uso integrado de diferentes canais de

vendas/distribuição (AUBREY; JUDGE, 2012; BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; PIOTROWICZ; CUTHBERTSON, 2014; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). De fato, a evolução do multicanal aconteceu em função da difusão da Internet e inovações tecnológicas (LAZARIS; VRECHOPOULOS, 2014). Li et al. (2015) apontaram que as novas tecnologias possibilitaram a criação de novos canais e o acesso à ambientes de compra *omnichannel*.

As pesquisas acadêmicas sobre varejo multicanal estão concentradas principalmente nas características dos consumidores, nas preferências de compra e nos fatores de influência no uso de diferentes canais (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014). O trabalho de Verhoef, Kannan e Inman (2015) revelou que os estudos sobre varejo multicanal em nível internacional estão focados em três linhas de pesquisas: impacto de diferentes canais no desempenho das organizações, incluindo a contribuição de um ou vários canais no desempenho competitivo, seja pela adição de canal *on-line* ou loja física; comportamento de compra em diferentes canais, estudos que analisam como o consumidor se comporta nos canais eletrônicos, processo de escolha e uso de canais, segmentação de clientes e diferentes condutores na adoção de novos canais; mix de marketing no varejo multicanal, incluindo os estudos sobre sortimento de produtos e problemas de serviço/entrega.

A estratégia de varejo multicanal contém também desafios para os varejistas, incluindo integração de dados, necessidade de conhecer o comportamento dos clientes, avaliação do desempenho dos canais, alocação adequada de recursos e gestão das estratégias de marketing nos diferentes canais (NESLIN et al., 2006). Zhang et al. (2010) apontaram como principais desafios: a integração dos dados, a análise dos consumidores e a avaliação das métricas de performance. Há também dificuldades de acesso do consumidor ao serviço de banda larga, as dificuldades de integração dos diferentes canais e os investimentos/custos envolvidos na implantação da estratégia de multicanal. No Brasil, esses desafios podem ser maiores, devido à elevada fragmentação e informalidade no setor varejista, conforme o ramo de atividade.

Alguns estudos revelaram, no entanto, que no varejo a estratégia de multicanal proporciona vantagens/benefícios, como: ampliação da base de clientes (VERHOEF; DONKERS, 2005), aumento na lucratividade em decorrência dos clientes que compram nos diferentes canais (VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007); maior penetração de mercado (KOZLENKOVA et al., 2015); possibilidade de melhorar os serviços ao cliente (DIAS, 2014); e melhor desempenho financeiro, já que o varejista multicanal tende a ser mais rentável (NESLIN; SHANKAR, 2009; ZHANG et al. 2010).

No contexto do varejo, o marketing multicanal pode também ser estratégia de diferenciação competitiva e fonte de vantagem competitiva (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; CARVALHO; CAMPOMAR, 2014; HERHAUSEN et al., 2015). Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013), por exemplo, apontaram que no varejo a utilização de multicanais tende a proporcionar vantagem competitiva, se o varejista tiver conhecimento sobre os clientes e sobre a forma de interação deles com os diferentes canais, e trabalhar de forma eficiente a cadeia de abastecimento. Segundo o estudo de Herhausen et al. (2015), a integração entre canais *on-line* e *off-line* (ex: loja física) pode criar vantagem competitiva. No varejo, os canais *on-line* têm sido utilizados como esforço complementar (não substituir) aos canais físicos e apontados como fonte de vantagem competitiva (AUBREY; JUDGE, 2012; DIAS, 2014; HERHAUSEN et al., 2015; ROSA, 2012).

Neslin e Shankar (2009) alertaram, no entanto, que é preciso ainda investigar se a estratégia multicanal gera efetivamente vantagem competitiva e quais aspectos devem governar a estratégia multicanal no contexto do varejo, se eficiência operacional, segmentação de mercado, motivadores ou satisfação dos clientes, por exemplo. Esses autores questionam também se o marketing multicanal tem sido utilizado porque representa fonte de vantagem competitiva ou apenas para responder a prática da concorrência. E se tal estratégia seria ou não difícil de imitação. Verhoef, Kannan e Inman (2015) apontaram também que há necessidade de analisar os efeitos da integração de canais sobre o desempenho competitivo da organização. De fato, há ainda pouca pesquisa empírica sobre o assunto.

Diante desse contexto e considerando a necessidade de analisar a contribuição do marketing multicanal para a vantagem competitiva no varejo, decidiu-se pela realização do presente estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **a estratégia de marketing multicanal é fonte de vantagem competitiva no setor de varejo?** O estudo está vinculado à teoria de marketing e varejo multicanal, mas aborda apenas a gestão de canais de vendas e distribuição dos varejistas, ou seja, canais usados para apresentar, vender ou entregar produtos aos consumidores; não inclui, por exemplo, a análise da prática de canais de comunicação e mídias de marketing dos varejistas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a estratégia de marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva no setor de varejo de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- a. Caracterizar o processo de gestão de marketing multicanal dos varejistas;
- b. Classificar os varejistas em grupos (*clusters*) com base na prática de estratégias de marketing multicanal;
- c. Examinar possíveis diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização da estratégia multicanal, tamanho da organização, percentual do faturamento investido em marketing e quantidade de canais de vendas utilizados;
- d. Verificar o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este estudo se justifica por argumentos de natureza teórico-acadêmica e prático-gerencial. No âmbito teórico-acadêmico, há carência de estudos empíricos sobre o tema. Consulta feita nas bases de dados Scielo, Ebsco, Scopus, Web of Science, Science Direct, Google Acadêmico e Spell, no período de 2005 a 2015, utilizando os descritores *marketing multichannel*, *competitive advantage*, *retail*, *cross-channel* e *competitive advantage*, em Inglês e Português, identificou que os estudos tratam predominantemente de temas como: canais de comunicação, mídia social, *Customer Relationship Managment (CRM)*, *branding*, serviços, comportamento de compra, lealdade do consumidor, canibalização de canais, migração de canal e sobre o uso de canais específicos (ex: *franchising* ou *e-commerce*).

A grande maioria dos estudos não aborda em conjunto os temas marketing multicanal, vantagem competitiva e varejo. Há estudos que analisam a vantagem competitiva no contexto do varejo, mas não no âmbito da teoria dos canais de marketing. Há também estudos sobre vantagem competitiva no contexto de indústrias (fabricantes) que vendem diretamente ao consumidor final ou no setor de atacado. Como apontado por Brito, Vieira e

Espartel (2011), Grewal e Levy (2009) e Pentina, Pelton e Hasty (2009) muitos estudos sobre marketing de varejo analisam o comportamento do consumidor e a satisfação de clientes.

Em nível internacional, há vários periódicos científicos relevantes especializados em varejo, incluindo *Journal of Retailing* (SJR 2,33), *Journal of Retailing and Consumer Services* (SJR 0,66) e *International Journal of Retail & Distribution* (SJR 0,68), *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (SJR 0,28), *International Journal of Electronic Marketing and Retailing* (SJR 0,15). Isso indica que o assunto é relevante e que há forte interesse acadêmico. No entanto, grande parte dos trabalhos publicados no *Journal of Retailing*, tradicional periódico científico especializado em varejo, entre os anos de 2002 e 2007 aborda predominantemente estudos sobre comportamento do consumidor e lealdade do cliente (BRITO; VIEIRA; ESPARTEL, 2011). A maioria dos estudos empíricos analisa o comportamento do consumidor no processo de compra ou pós-compra (GREWAL; LEVY, 2009). No caso de múltiplos canais de varejo, a maioria dos estudos analisa o efeito da estratégia de multicanais sobre a satisfação, fidelização e retenção do cliente (PENTINA; PELTON; HASTY, 2009).

Neslin e Shankar (2009) apontaram também que há necessidade de aprofundar o tema estratégia multicanal e desempenho competitivo, e de investigar em que medida a estratégia de multicanal representa fonte de vantagem competitiva no contexto do varejo. De acordo com esses autores, há evidências de que a compra multicanal está associada ao elevado volume de venda, mas um dos desafios é determinar como criar vantagem competitiva por intermédio da estratégia de marketing multicanal. Além disso, Verhoef, Kannan e Inman (2015) recomendam que pesquisas futuras sobre multicanais analisem a gestão da integração de canais (*omnichannel*) e o seu impacto sobre a performance da organização.

No contexto nacional, como apontado por Brito, Vieira e Espartel (2011), não existem periódicos científicos especializados em varejo, e isto dificulta a identificação da produção científica nacional sobre o tema. Na produção científica nacional, foram identificadas uma dissertação de mestrado (LAN, 2010) que aborda a diversificação de canais como fonte de vantagem competitiva no contexto de supermercados; uma tese (PORTO, 2006b) que trata do varejo multicanal no setor editorial de livros e que analisa a integração como forma de alavancar a vantagem competitiva; e quatro artigos científicos, um que aborda o relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável (LARENTIS; SLONGO, 2008), um que analisa o ambiente competitivo do varejo supermercadista (CAMPOS; MACEDO; FERREIRA, 2006), um que analisa as vantagens e características das lojas físicas e virtuais (TESTA; LUCIANO, 2008) e um ensaio que aborda

a pesquisa científica na área de varejo e propõe agenda de pesquisa (BRITO; VIEIRA; ESPARTEL, 2011). Desses estudos mencionados, os mais relevantes são os trabalhos de Larentis e Slongo (2008) com 17 citações no *Google Scholar Citations* e de Brito, Vieira e Espartel (2011) com 13 citações. Assim, há carência de estudos sobre vantagem competitiva no contexto do varejo no âmbito da estratégia de multicanal. Este estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema, e apresentar uma perspectiva diferenciada em relação aos estudos já realizados, pois estes têm sido feito predominantemente sob a perspectiva do consumidor.

O presente estudo está, também, vinculado à linha de pesquisa Administração Estratégica do Programa de Mestrado em Administração (PPGA) da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), vinculado ao projeto de pesquisa Gestão, Estratégia e Inovação em Marketing, cujo objetivo é promover estudos teóricos e empíricos sobre gestão, estratégia e inovação em marketing no contexto de organizações de serviços, do comércio varejista e de empreendimentos de pequeno/médio porte, em diferentes setores/ramos de atividades. Com este estudo espera-se ampliar as pesquisas sobre o tema no âmbito do PPGA Unisul e direcionar os futuros estudos do mencionado projeto de pesquisa

Em nível prático-gerencial, este estudo se justifica pela importância do setor de varejo no Brasil e pela carência de informações sobre situação competitiva e prática de multicanal das organizações varejistas da região da Grande Florianópolis. De acordo com os dados do Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco (DEPEC, 2016), em 2013 a região Sul do Brasil foi a segunda maior em quantidade de estabelecimentos varejistas, com 22%; a segunda maior em receita bruta, representando 19,7% do Brasil. Segundo a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (FECOMÉRCIO-SC, 2016), o Estado de Santa Catarina fechou o ano de 2015 com 210.397 empresas varejistas ativas. O setor do comércio de bens, serviços e turismo representa 62,4% do PIB catarinense e gera cerca de 1,4 milhão de empregos. A região Grande Florianópolis possui mais de 27 mil empresas de comércio (13% do estado) e tem atividade comercial forte, diversificada e unidades/lojas das principais redes varejistas de Santa Catarina.

Outro fator que contribui para a execução deste estudo é que a Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL) e a Fecomércio de Santa Catarina manifestaram interesse em cooperar com o estudo e ter acesso aos seus resultados. Contato pessoal com dirigentes da FCDL revelou que há desconhecimento sobre a prática de multicanal dos varejistas, que há falta de recursos para implementação de novos canais e que há deficiências na prática de multicanal das organizações. A FCDL está presente em Santa Catarina através

de suas 206 Câmaras de Dirigentes Lojistas (CDLs) e 23 Núcleos de Dirigentes Lojistas (NDLs), em 77% dos municípios catarinenses. A Grande Florianópolis conta com 4.527 estabelecimentos comerciais associados ao CDL, sendo 2.109 varejistas de produtos físicos. O comércio varejista da região é caracterizado por empresas de pequeno porte, distribuídas em oito cidades da Grande Florianópolis.

A região da Grande Florianópolis é a segunda maior empregadora do comércio no Estado de Santa Catarina, com 19% dos empregos formais (FECOMÉRCIO-SC, 2016). O setor varejista de mercadorias em geral é quem mais emprega, predominando no comércio os produtos alimentícios (hipermercados e supermercados), artigos do vestuário e acessórios. As empresas de comércio do estado são microempresas, sendo 60% delas com 1 a 4 funcionários, 16,2% com 5 a 9 empregados, 7,7% de 10 a 19 funcionários; 16,1% delas são empresas que variam de 20 funcionários até 999 funcionários. Alguns desafios do comércio são: aumentar a aproximação com os consumidores, melhorar a visão de gestores e colaboradores, tornar o processo de gestão mais eficiente e dispor de planejamento empresarial. Apenas 8,6% dos varejistas do Estado de Santa Catarina vendem pela Internet; dentre eles 76,9% utilizam tanto canal físico como virtual (FECOMÉRCIO-SC, 2016).

Com isso, este estudo pode contribuir para ampliar as discussões gerenciais no contexto varejista, especialmente no âmbito de CDL, Fecomércio e outras entidades empresariais que atuam na região. Os resultados do estudo podem estimular a realização de programas de qualificação de dirigentes lojistas, para a criação de grupos/núcleos de trabalho sobre o tema e para a identificação de oportunidade de melhorias para a prática de multicanal dos varejistas, algo que pode favorecer o desempenho competitivo do setor de varejo na região.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contém os fundamentos teóricos do estudo e aborda os seguintes tópicos: fundamentos do marketing de varejo, vantagem competitiva e marketing multicanal como estratégia no varejo. Em cada tópico, há descrição de definição, relevância, formas de aplicação e resultados de estudos acadêmicos. Ao final, contém o framework do estudo e respectivas hipóteses de pesquisa, elaboradas a partir da fundamentação teórica.

### 2.1 FUNDAMENTOS DO MARKETING DE VAREJO

Esta seção aborda alguns fundamentos do marketing de varejo, incluindo definição de varejo, estratégias de marketing para varejo e desempenho de marketing no varejo.

Parente e Barki (2014) definem varejo como um conjunto de atividades envolvidas no processo de venda de produtos para o consumidor final. Bernardino et al. (2011) definem varejo como intermediários que fazem a ligação entre fabricante e consumidor final e que são componentes do canal de marketing. Assim, o varejista é aquele que vende produtos para o consumidor final (ou usuários), podendo ser caracterizado de diferentes maneiras. Mattar (2011) os caracteriza, conforme o canal de venda, em varejo com loja (ex: loja física, quiosques ou bancas) e varejo sem lojas (ex: aqueles que comercializam apenas por catálogo, telefone, Internet ou sistema porta a porta). É também classificado quanto ao ramo de atividade, tais como drogarias, vestuários, alimentos e revendas de combustível (COUGHLAN et al., 2012) e quanto ao formato de loja, em varejo especialista, desconto, departamento e de produtos diferenciados, dentre outros (BERMAN; EVANS, 2013).

No varejo, estratégias de marketing podem ser utilizadas com diferente abrangência, seja para todo o negócio (empreendimento), para lojas específicas ou para determinadas seções/departamentos. Conforme Kotler e Keller (2012), alguns exemplos de estratégias de marketing no varejo são: decisões sobre mercado-alvo, sortimento de produtos, serviço de apoio, atmosfera de loja, política de preços, promoção de vendas e localização. Miotto e Parente (2015) apontaram como estratégias de marketing relevantes as decisões de produto, preço, apresentação de loja, promoção, pessoal/serviço e localização. No varejo, as estratégias de marketing têm sido utilizadas com propósito de aumentar vendas (volume e

faturamento), ampliar a participação de mercado, obter imagem positiva e aumentar a fidelidade dos clientes (BERNARDINO et al., 2011).

As estratégias de marketing relacionadas ao mix de produtos são fundamentais no varejo, pois definem o nível de sortimento e abrangência dos produtos, o que inclui as decisões sobre extensão, profundidade e consistência das linhas de produtos. Kottler e Keller (2012) definiram produto como algo oferecido para um mercado com o intuito de satisfazer necessidades e desejos dos usuários, sejam bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. O mix de produto do varejista precisa estar alinhado com as necessidades e com o perfil do mercado-alvo, e também com o posicionamento de mercado, concorrência e demais fatores relevantes do mercado-alvo (BERMAN; EVANS, 2013).

Já as estratégias relacionadas ao mix de preços tendem a afetar a imagem da loja, o volume de vendas e a rentabilidade dos produtos (MIOTTO; PARENTE, 2015). Quando o varejista se posiciona para um segmento de alto padrão, este tende a praticar preço *premium*; quando se direciona para um segmento que valoriza preço, tende a praticar a estratégia de preço baixo (PORTO, 2006b). Com efeito, o preço no varejo deve ser estabelecido considerando os demais competidores, objetivos e custos da empresa, e o posicionamento/imagem de marca desejado. Kottler e Keller (2012) afirmam que um dos principais desafios nas empresas varejistas é a definição de preços, mas esta decisão é considerada controlável, flexível e que pode ser alterada rapidamente.

Decisões sobre apresentação de loja são também estratégias de marketing importantes e incluem aspectos relacionados à atmosfera da loja e ao visual *merchandising*. As decisões sobre atmosfera de loja visam proporcionar ao consumidor experiência de compra adequada a partir de elementos como *layout* da loja, iluminação, música, cor, aroma, mobiliário e outros aspectos do ambiente da loja (BERMAN; EVANS, 2013). Compreende um conjunto de características físicas empregadas pelos varejistas para criar sentimentos, emoções e percepções sobre a loja, seja esta física ou virtual (MATTAR, 2011). Aspectos da apresentação da loja tendem a influenciar a imagem do varejista e podem contribuir para a diferenciação competitiva da loja. Podem também afetar a satisfação e comportamento de clientes e funcionários (BITNER, 1992).

Outra estratégia de marketing relevante no contexto do varejo é a localização, algo que tem implicações sobre outras estratégias de marketing, incluindo preço, promoção e *merchandising* (MIOTTO; PARENTE, 2015). O perfil do mercado/público-alvo deve ser levado em consideração na definição do local da loja, pois um ponto não adequado pode gerar

desvantagem competitiva para o varejista. Na escolha da localização devem-se levar em consideração características do mercado, os competidores existentes, os custos de aquisição/aluguel das instalações, a acessibilidade/estacionamento para os clientes e outros aspectos (MATTAR, 2011). A localização tem também influência sobre visibilidade da loja, horário de atendimento, formas de acesso, disponibilidade de funcionários e risco de perdas/roubos (PORTO, 2006b). Embora os aspectos da localização estejam ligados ao varejo físico, Porto (2006b) considera que estes podem também colaborar com o desempenho da loja virtual, pois, como servem de referência ao consumidor, podem gerar confiança e vantagem competitiva.

Há também as estratégias de marketing relacionadas ao mix de comunicação e vendas, que incluem decisões sobre propaganda, relações públicas e publicidade, promoção de vendas, venda pessoal (atendimento) e marketing direto (PORTO, 2006b). Essas estratégias são utilizadas no processo de divulgação e relacionamento do varejista e tendem a contribuir para a geração de vendas, diferenciação competitiva e agregação de valor à loja (ŠERICÍ; GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA, 2014). No varejo, as estratégias de comunicação/vendas podem contribuir também para aumentar o tráfego de clientes na loja, para aumentar a frequência de compra e para reforçar o posicionamento de mercado desejado (MIOTTO; PARENTE, 2015). No caso da promoção de vendas, Grewal, Levy e Kumar (2009) destacaram como principais estratégias as seguintes: oferta de descontos e abatimentos, prêmios de incentivo à compra, demonstração/degustação, *merchandising* e *displays* de lojas. Em geral, essas estratégias visam promover o aumento do volume de vendas no curto prazo.

No setor do varejo, os serviços de apoio aos clientes são também estratégias de marketing. Conforme Lovelock, Patterson e Wirtz (2015), tais serviços podem ser do tipo facilitadores, aqueles essenciais ao funcionamento do varejista e que facilitam a vida dos clientes (ex: limpeza, manutenção, informações, iluminação e logística); e serviços tipo diferenciadores, aqueles que podem agregar valor ao lojista (ex: consultoria, hospitalidade, proteção e política de exceções para clientes). Essas estratégias dependem do perfil e da forma de atuação de gestores e funcionários dos lojistas, especialmente aqueles envolvidos na venda pessoal/atendimento, fornecimento de informações, serviços adicionais aos clientes e recebimento de reclamações (PREUSS, 2013).

Queiroz, Souza e Gouvinhas (2008) estudaram as estratégias de marketing utilizadas por uma rede de supermercado de bairro no Brasil com propósito de identificar os fatores que influenciam no processo de compra dos clientes. Os principais fatores

identificados são: atendimento, proximidade da residência, promoção, preço e qualidade. O estudo revelou que a proximidade da residência contribuiu para a fidelização dos clientes e que as estratégias de promoção de vendas e qualidade de produtos são fundamentais, pois ampliam a quantidade de visitas dos clientes e melhoram o relacionamento com a loja.

O estudo de Almeida (2009) sobre o composto de marketing no ramo de padarias levantou, por meio de pesquisas qualitativa e quantitativa, a percepção e opiniões de gerentes e clientes sobre o assunto. O estudo concluiu que o composto de marketing dos varejistas pesquisados é, na maioria das estratégias, percebido de maneira diferente pelos gestores e clientes, e que este é avaliado como inadequado pelos clientes. Com isso, a autora propõe que há necessidade de estratégias de marketing mais alinhadas com o perfil do público-alvo dos lojistas e que isto pode contribuir para melhorar o volume de vendas, a lucratividade da loja e a fidelidade dos clientes.

O estudo empírico de Cavazza et al. (2014) analisou as estratégias de marketing utilizadas por três pequenas empresas varejistas de Estado de Minas Gerais/Brasil. Os resultados apontaram que o ambiente/mercado é influenciador das estratégias de marketing, principalmente em decorrência da incerteza, ameaça dos concorrentes, exigências do mercado e interdependência dos fornecedores. Embora sem planejamento formal e técnicas de controle, os pequenos varejistas pesquisados revelaram que adotam estratégias de marketing quando interagem com mercado, concorrência, clientes e funcionários. O estudo apontou ainda que essas estratégias são formuladas de maneira emergente, em decorrência de demandas externas (ex: mercado, concorrentes e fornecedores) e internas da empresa (funcionários, programas e processos), e que os pequenos varejistas tendem a se aproximar dos clientes, desenvolver sentimento de familiaridade e utilizar a flexibilidade como estratégia de diferenciação competitiva.

A estratégia de diferenciação também foi identificada na pesquisa de Monteiro, Silva e Ladeira (2008) em pequenos e médios supermercados no Brasil. O estudo apontou que os pequenos varejistas podem obter vantagem competitiva pela maior proximidade com os clientes, algo que possibilita melhor conhecê-los e ajustar o mix de serviços e produtos. Identificou também que algumas lojas pequenas têm *market share* superior ao de lojas maiores. Sugere que os pequenos e médios supermercados devem adotar estratégias como: qualidade de produtos, incluindo a venda de marcas reconhecidas; variedade de produtos, focando na diversidade de marcas âncoras, com margem reduzida e que contém itens de produtos complementares; valorização dos funcionários, oferecendo treinamento contínuo para excelência em serviços; redução das falhas de serviços e de insatisfação dos clientes;

evitar guerra de preços; estudar o comportamento dos clientes e os fatores de influência da compra por impulso.

A gestão de marketing no varejo envolve também criar experiência de compra adequada aos clientes. Para isso, o varejista precisa compreender o que o cliente realmente deseja quando procura a sua loja (GREWAL; LEVY; KUMAR, 2009). Estratégias de promoção, preço, produto e localização são relevantes para criar a experiência de compra desejada, mas podem não ser suficientes para assegurar a satisfação e fidelidade dos clientes. Uma das formas de melhorar a experiência de compra no varejo é interagir com os clientes por meio de diferentes canais de comunicação e vendas. Isso pode favorecer o volume de vendas, a imagem da loja, o relacionamento com clientes e a rentabilidade da loja. Para tanto, investimentos em tecnologias de varejo adequadas são necessários.

Uma tecnologia compreende métodos, técnicas e/ou dispositivos envolvidos na realização de determinada atividade (DEVARAJ; KOHLI, 2003). Shankar et al. (2010) afirmaram que a tecnologia permite aos varejistas implementar novos modelos de negócios e desenvolver maior interação e relacionamento com o consumidor. No varejo, a tecnologia da informação (TI) e a Internet permitem intensificar a interação entre pessoas, máquinas e diferentes organizações; transformar a forma de prestação de serviços e de competição no mercado, inclusive com reflexo sobre o desempenho de marketing (VARADARAJAN et al., 2010).

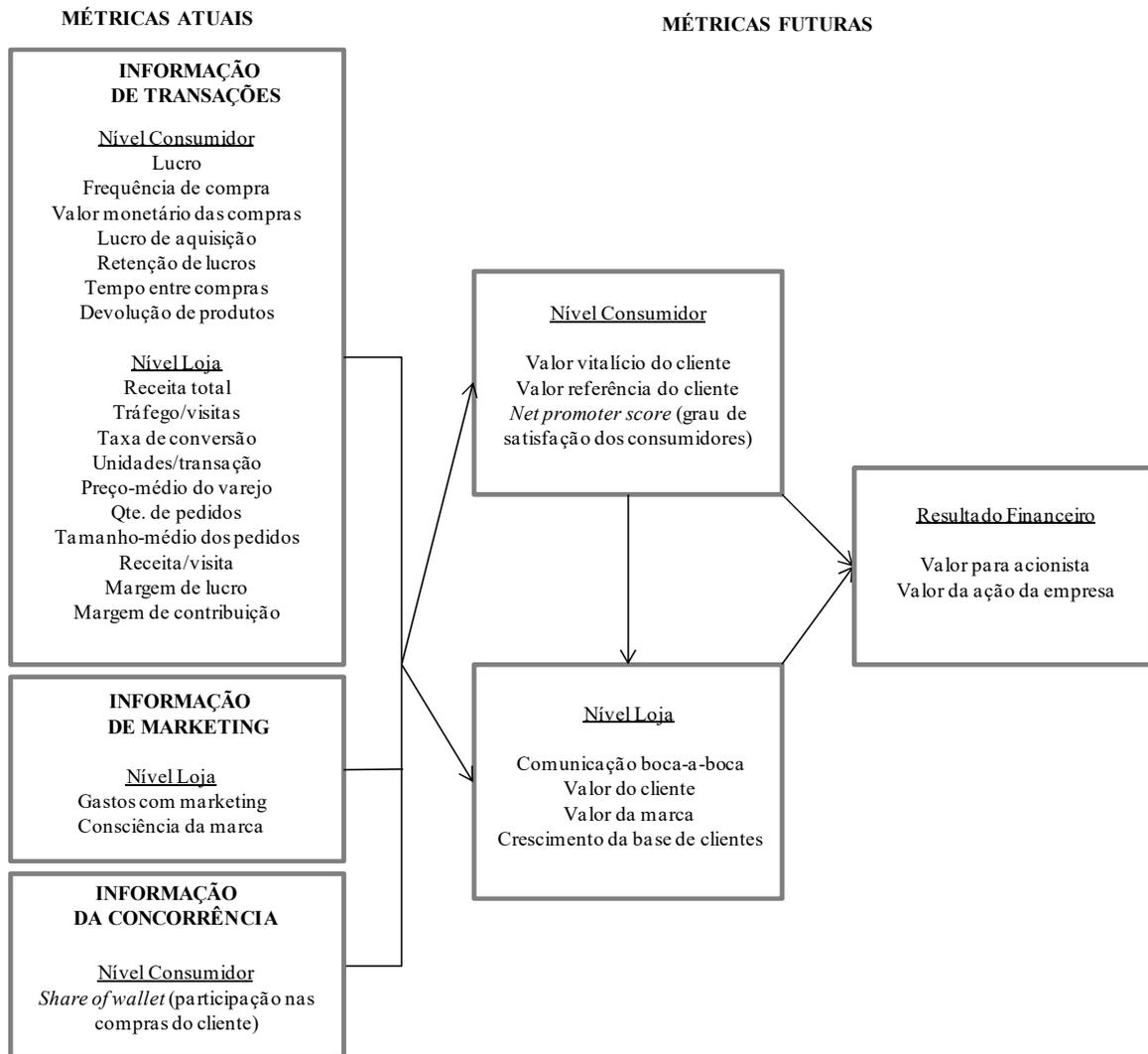
As tecnologias podem ser facilitadoras e disruptivas das atuais formas ou modelos de negócio no varejo. Por exemplo, podem contribuir para facilitar a produtividade dos serviços e para gerar rendimentos econômicos por longo período de tempo. Podem contribuir para a introdução de inovações radicais, tendências e para a superação da concorrência, como a venda de produtos por intermédio de redes sociais, a integração de canais físicos e digitais, e o uso da realidade aumentada/virtual. Oh, Teo e Sambamurthy (2012) apontaram que a TI pode integrar atividades e ofertas de múltiplos canais, melhorando o desempenho dos negócios e o relacionamento com os clientes; pode também automatizar e integrar canais tradicionais e *on-line*, trazendo conveniência e vantagem competitiva.

Outro componente da gestão de marketing no varejo é a avaliação do desempenho mercadológico. Com os avanços da tecnologia, os varejistas podem transformar a vasta quantidade de dados (ex: informações da concorrência, dados transacionais e dados sobre comportamento de compra dos clientes) em informações relevantes para formulação e execução de estratégias de marketing, e relacionar estratégias de marketing com métricas de desempenho. Conforme Grewal, Levy e Kumar (2009), os varejistas costumam capturar

dados, operacionalizar métricas de desempenho e conduzir experimentos com propósito de criar ligações entre estratégias e métricas de desempenho. Com o uso de tecnologias e modelos estatísticos, o varejista é capaz de identificar formas de melhorar a rentabilidade dos clientes e identificar métricas que projetem o desempenho da empresa para o futuro.

Petersen et al. (2009) destacaram a importância das métricas de desempenho de marketing no varejo e desenvolveram um interessante *framework* do assunto (vide **Figura 1**), com proposta de métricas que podem ser utilizadas para acompanhar e melhorar o desempenho de marketing do varejista. No *framework* proposto, as métricas de desempenho podem ser classificadas em: métricas para momento atual e métricas para momento futuro. As métricas para momento atual são classificadas em: informações de transação, informações de marketing e informações da concorrência. Já as métricas para o momento futuro são classificadas em nível do consumidor, nível da loja e resultado financeiro. Alguns exemplos de métricas para momento futuro são: valor vitalício do cliente, valor de referência, valor da marca e crescimento da base de clientes. Essas métricas podem ser utilizadas com o propósito de orientar a tomada de decisão e de melhorar o desempenho de marketing. Assim, as métricas de desempenho no marketing de varejo podem ser estabelecidas tanto para o curto prazo como para médio e longo prazo.

Figura 1– Métricas de desempenho no marketing de varejo



Fonte: Petersen et al. (2009).

Sobre avaliação de desempenho no marketing de varejo, Santos (2012) analisou os fatores que influenciaram o desempenho de varejistas brasileiros, sob quatro dimensões de desempenho (eficiência operacional, eficácia mercadológica, estrutura de capital e tamanho). Os resultados apontaram que a eficácia mercadológica e a eficiência operacional são relevantes para o desempenho dos varejistas pesquisados e que o desempenho de marketing é influenciado pela gestão dos recursos internos. Assim, não basta o varejista obter receitas de vendas (ex: aumento de faturamento), mas precisa também dispor de estrutura interna adequada para manter a receita de vendas obtida. Dentre as dimensões analisadas, o estudo apontou que o tamanho da loja é o que menos influencia no desempenho de marketing dos varejistas pesquisados.

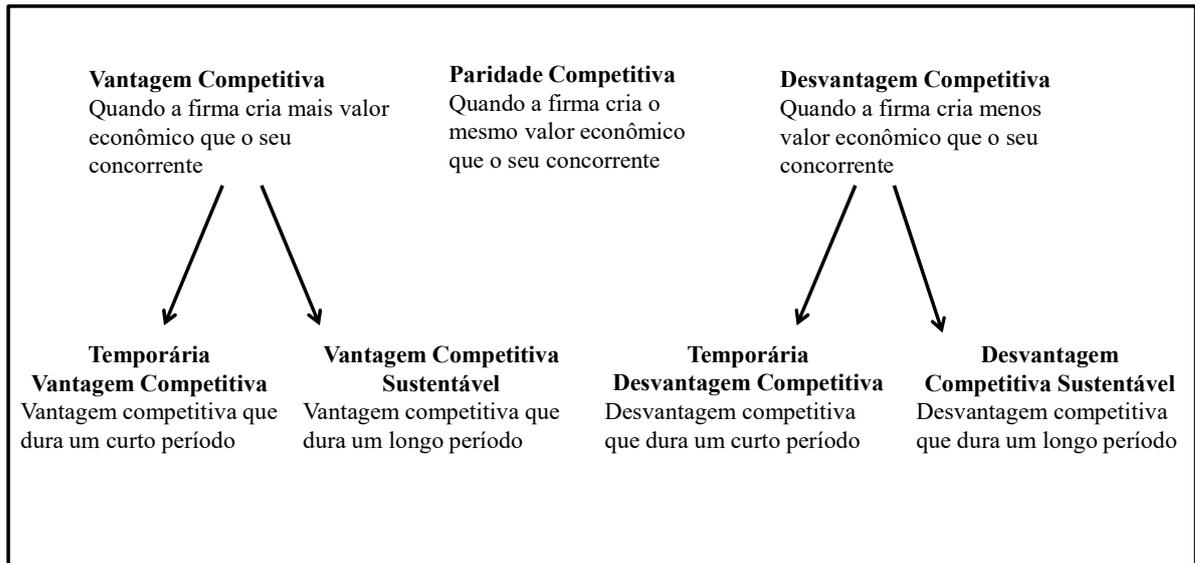
## 2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Como apontado por Vasconcelos e Cyrino (2000), a vantagem competitiva é um tema que contribuiu para a evolução do pensamento acadêmico sobre estratégia empresarial. A teoria da vantagem competitiva auxiliou no entendimento das barreiras competitivas e da posição competitiva das organizações (DAY; WENSLEY, 1988); revelou que quanto maior a vantagem competitiva, menor o risco de perda nas batalhas competitivas pelo mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1989); explicou a heterogeneidade no desempenho competitivo das empresas e a identificação dos fatores que contribuem para a criação de valor e posição competitiva da empresa (BRITO; BRITO, 2012a). Como mostrado por Porter e Millar (1985), a vantagem competitiva afeta a lucratividade, a participação de mercado e o desempenho competitivo da empresa. Com isso, esse tema é de grande interesse de pesquisadores e acadêmicos das áreas de estratégia e marketing.

A empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de criar maior valor econômico que seus concorrentes diretos (BARNEY; HESTERLY, 2011). A diferença entre o valor econômico da empresa e o valor econômico dos concorrentes é o tamanho da vantagem competitiva disponível. O valor econômico compreende o valor adicionado pela empresa aos bens e serviços produzidos (PORTER, 1989). Chekwa, Martin e Wells (2012) o definiram como a diferença entre benefícios e custos de aquisição do produto pelos clientes. Já Brito e Brito (2012b) definem também vantagem competitiva como a criação de valor superior aos concorrentes diretos, o escopo entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade da empresa. Assim, a vantagem competitiva compreende a criação de valor adicional para os clientes e em nível superior à concorrência direta.

A **Figura 2** expõe sobre os diferentes tipos de vantagem competitiva (temporária ou sustentável) e suas diferenças em relação à paridade competitiva e à desvantagem competitiva. Há paridade competitiva quando a empresa cria o mesmo valor econômico que a concorrência; há desvantagem competitiva quando a empresa cria menos valor econômico que a concorrência; há vantagem competitiva quando a empresa cria valor econômico superior à concorrência. A vantagem competitiva é definida como sustentável quando pode ser mantida por longo período de tempo. Já Chekwa, Martin e Wells (2012) a definem quando a empresa consegue criar, de forma consistente, mais valor econômico que seus concorrentes. Mais de uma empresa pode ter vantagem competitiva, especialmente no setor em que diferentes empresas estão inseridas em diferentes contextos competitivos.

Figura 2 – Tipos de vantagem competitiva



Fonte: Barney (2007).

A vantagem competitiva tende a ser temporária quando está focada apenas na eficiência operacional (PORTER, 2006). A eficiência operacional é necessária, mas pode não ser suficiente para sustentar a vantagem competitiva desejada. A vantagem competitiva sustentável tende a resultar da adequada combinação de diferentes recursos e capacidades da empresa na oferta de valor ao mercado. Com isso, a empresa precisa escolher e limitar o que deseja oferecer ao mercado.

Alguns critérios para avaliar a sustentabilidade da vantagem competitiva foram propostos. Porter (1989) apontou que a sustentabilidade depende da capacidade de resistência à imitação da concorrência e à evolução (mudanças) do setor/indústria. Barney (2007) propôs os critérios: valor – se a vantagem agrega valor aos clientes e permite a empresa explorar oportunidades e neutralizar ameaças de mercado; raridade – se a vantagem é exclusiva da empresa, pelo menos durante significativo período de tempo; dificuldade de imitação – se a vantagem é de difícil imitação pela concorrência, seja pelo elevado custo ou investimento necessário; organização – se os sistemas e/ou políticas da empresa permitem explorar o potencial dos recursos e capacidades disponíveis na vantagem competitiva desejada. Hitt, Ireland e Hoskisson (2013) citam ainda os seguintes critérios: ser valioso para o cliente (algo que agregue efetivamente valor), ser raro ou único no mercado, ser difícil de imitação pela concorrência e não ser substituível pela concorrência. Esses autores entendem que somente através da combinação desses critérios/condições é que recursos, capacidades e/ou estratégias da empresa têm potencial para criar vantagem competitiva sustentável.

O processo de criação de vantagem competitiva requer a avaliação do desempenho da empresa. Conforme Day e Wensley (1988), capacidades e/ou recursos superiores não são automaticamente convertidos em vantagem competitiva, nem mesmo se houver alguma recompensa para as posições de liderança em custo ou diferenciação. A empresa precisa avaliar efetivamente a sua situação competitiva no mercado e identificar as capacidades, recursos e/ou estratégias que influenciam no seu desempenho competitivo. Weltevreden e Boschma (2008) propuseram nove métricas de mensuração do desempenho competitivo no varejo, quais sejam: competitividade, vendas totais, quantidade de clientes, conhecimento sobre clientes, relacionamento com clientes/lealdade, redução de custos, aumento de custos, necessidade de espaço de comércio e necessidade de espaço de armazém. Day e Wensley (1988) recomendaram como principais métricas: satisfação dos clientes, lealdade dos clientes, participação de mercado e lucratividade da empresa.

No contexto do varejo, está cada vez mais difícil se obter vantagem competitiva com base apenas na diferenciação de produto ou no preço baixo (ROSENBLOOM, 2007). A diferenciação de produtos (ex: superioridade tecnológica, inovação do design, qualidade superior ou identidade de marca) tem sido rapidamente copiada e até mesmo melhorada pelos concorrentes, e a estratégia de preço baixo tem sido cada vez menos viável. Há sempre concorrentes com preço mais baixo e possibilidades de acesso a produtos mais baratos. Com isso, a vantagem competitiva precisa ser baseada em fatores significativos para os consumidores e difíceis de imitação pelos concorrentes (MATTAR, 2011).

No Brasil, no setor do varejo, a necessidade de investimento em vantagem competitiva surgiu principalmente em decorrência do controle da inflação, do acirramento da concorrência e da queda nas margens de lucro dos lojistas (MATTAR, 2011). O relatório da consultoria Deloitte sobre Análise Setorial do Varejo no Brasil (DELOITTE, 2009) apontou que os varejistas tendem a privilegiar a posição competitiva defensiva (centrada na redução de custos, diversificação de riscos, desenvolvimento da cadeia de suprimentos e importações de produtos) e que há no setor a necessidade de aumentar a competitividade dos lojistas, seja pela diferenciação competitiva, inovação, gestão da marca, ampliação do mix de produtos, melhoria no atendimento aos clientes e/ou pela introdução de novos formatos de loja.

O estudo de Oh, Teo e Sambamurthy (2012) analisou o desempenho competitivo de várias empresas varejistas e aplicaram as seguintes métricas de desempenho: ganhos de *market share*, lucro líquido, crescimento da receita, retorno dos investimentos e retorno sobre ativos. Pressupõe que uma grande cadeia de lojas pode ter mais recursos disponíveis para as suas atividades *on-line*, conseguindo um desempenho superior na implantação de várias

estratégias multicanal. Os resultados do estudo sugerem que as empresas maiores tendem a ter mais vantagem competitiva que as empresas menores, pois operam com economia de escala e custo médio de produto mais baixo. Corroborando com o assunto, Kotler e Keller (2012) afirmaram que as empresas menores têm dificuldade para definir objetivos claros e implantar sistemas de avaliação de desempenho competitivo, e que poucas delas conhecem a rentabilidade de seus produtos, que a maioria não faz comparação de preços com a concorrência, não mensura adequadamente seus custos de armazenagem e distribuição, e não faz avaliações formais de eficácia da propaganda, nem do desempenho da força de vendas.

### 2.2.1 Correntes teóricas da vantagem competitiva

Os fundamentos da vantagem competitiva têm sido estudados e explicados sob diferentes abordagens e teorias. Schneider et al. (2009) apontaram como principais teorias as seguintes: *Structure-Conduct-Performance (SCP)*, análise estrutural da indústria, *Resource-Based View (RBV)*, capacidades dinâmicas, custos de transação, gestão da aprendizagem, teoria da agência e redes de relacionamento. O trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000) classificou as diferentes abordagens e teorias da vantagem competitiva em quatro correntes: teorias da análise estrutural da indústria, teorias dos recursos e competências, teorias dos processos de mercado, e teorias das capacidades dinâmicas (Vide **Quadro 1**).

Quadro 1 - Correntes teóricas da vantagem competitiva

Avantagem competitiva explica-se por fatores externo (mercados, estrutura das indústrias).	<p><b>1 – Análise estrutural da Indústria</b></p> <p>Organização industrial: Modelo SCP</p> <p>Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p><b>3 – Processos de mercado</b></p> <p>Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)</p>
Avantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma.	<p><b>2 – Recursos e competências</b></p> <p>Teoria dos Recursos</p>	<p><b>4 – Capacidades dinâmicas</b></p> <p>Teoria da Capacidades Dinâmicas</p>
	<p>Estrutura da indústria</p> <p>Estática: equilíbrio e estrutura</p>	<p>Processos de mercado (<i>market process</i>)</p> <p>Dinâmica: mudança e incerteza</p>

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000).

A corrente teórica Análise Estrutural da Indústria busca explicar a vantagem competitiva a partir dos fatores externos à empresa, especialmente pela análise da estrutura da indústria/setor. Nessa corrente, a teoria muito citada é a cadeia de valor proposta por Porter (1989), aquela que investiga o conjunto de atividades funcionais desempenhadas pela empresa (tanto primárias como de suporte) no processo de agregação de valor, tais como: logística interna, operações, marketing/vendas, logística externa, serviços, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e gestão da infraestrutura. Conforme Porter e Millar (1985), a cadeia de valor compreende as atividades/funções que podem criar vantagem competitiva, seja pela diferenciação, baixo custo ou foco em segmentos de mercados/clientes. Na abordagem do custo, as atividades da cadeia de valor são orientadas pelo custo, visando proporcionar desempenho superior em relação à concorrência. Na abordagem da diferenciação, essas atividades são orientadas para proporcionar ao mercado/clientes produtos e serviços diferenciados e com desempenho superior.

Segundo a teoria das forças competitivas de Porter (1989), o posicionamento da empresa no mercado pode ser analisado a partir de cinco fatores competitivos: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Esse modelo teórico busca auxiliar no entendimento da complexidade do setor/indústria e dos fatores críticos que afetam a rentabilidade e o desempenho do setor e da empresa. Conforme Porter (2005), a essência da estratégia competitiva está no meio ambiente (setor/indústria) e na capacidade da empresa em lidar com as forças competitivas que afetam o desempenho do setor. Assim, pode-se estabelecer uma posição competitiva defensável no mercado após a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à indústria.

Já Teece (2007) afirmou que o modelo de forças competitivas de Porter (1989) tem algumas fraquezas em ambientes dinâmicos. O modelo, segundo o autor, prevê a estrutura de mercado como exógena, mas esta pode ser resultado da inovação e do aprendizado endógeno (da organização). Além disto, o modelo das cinco forças competitivas ignoram as oportunidades tecnológicas, alternativas dependentes, instituições de suporte, ensinamentos, e outros fatores do “ecossistema” do negócio, tais como comunidade da organização, instituições, indivíduos que impactam na empresa, e os consumidores e fornecedores.

De acordo com o modelo de Vasconcelos e Cyrino (2000), outra corrente teórica engloba aquelas teorias que buscam explicar a vantagem competitiva com base em fatores internos, no âmbito da firma, denominada Recursos e Competências. Uma das principais

teorias é a *Resource-Based View* (RBV), segundo a qual a vantagem competitiva decorre de recursos e capacidades da empresa, ativos intangíveis e tangíveis, competências, processos e/ou rotinas, desde que sejam raros, valiosos, difíceis de imitação e insubstituíveis pelos concorrentes (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR, 2001). Alguns exemplos são: recursos financeiros, recursos físicos/materiais, recursos individuais (conhecimento) e conhecimento organizacional. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), esses recursos têm possibilidade de ser fonte de vantagem competitiva quando estão integrados à capacitação e competências da empresa. Assim, na visão da RBV, as diferenças no desempenho da empresa resultam, no longo prazo, da disponibilidade de recursos e capacidades exclusivos, valiosos e difíceis de imitação.

O estudo de Kor e Mahoney (2004), sobre as contribuições de Edith Penrose (1959) para a RBV, confirmou a relação causal entre recursos organizacionais e geração de oportunidades (para crescimento e inovação). Segundo esses autores, pode-se obter melhor vantagem competitiva quando se investe constantemente nas capacidades e recursos da empresa, e quando se tem melhores talentos em gestão que a concorrência. Acreditam que Edith Penrose (1959) estava preocupada em explicar a vantagem competitiva a partir da análise da eficiência, do lucro econômico e da rentabilidade da empresa. Sobre o assunto, Schneider et al. (2009) recomenda que para explicar o desempenho da empresa e as fontes de vantagem competitiva é necessário conciliar as teorias da RBV e da análise estrutural da indústria.

Mais recentemente, Barney, Ketchen e Wright (2011) afirmaram que a RBV atingiu um estágio de maturidade teórica, pois há, cada vez mais, estudiosos que utilizam o termo *Resource-Based Theory* (RBT) pelo fato de que a pesquisa baseada em recursos organizacionais atingiu um nível de precisão e método de investigação requeridos pela teoria. Outro argumento destes autores é que desta teoria originaram outras visões/abordagens, como a visão baseada no conhecimento, a visão baseada em recursos naturais e as capacidades dinâmicas. Além disso, a visão da RVB foi integrada com outras perspectivas como a teoria institucional e a economia organizacional.

Pelas correntes teóricas do modelo de Vasconcelos e Cyrino (2000), há também a *Processos de Mercado*, aquela que busca explicar a vantagem competitiva a partir de fatores externos, relacionados a fenômenos econômicos e aspectos do mercado não observáveis. Um exemplo é a Escola de Pensamento Econômico Austríaca, que surgiu a partir dos trabalhos de vários economistas que tiveram impacto no desenvolvimento da teoria da estratégia organizacional, e que inclui estudos sobre: inovação empresarial, desequilíbrio de mercado,

papel do empreendedor, heterogeneidade da firma e fatores de mercado não observáveis (JACOBSON, 1992). Essa corrente entende que o lucro não é resultado do poder de monopólio, mas do incentivo a descobertas, pesquisas e inovações pela empresa. E que as imperfeições do mercado criam desequilíbrios e, ao mesmo tempo, oportunidades para a empresa.

Segundo a teoria Processos de Mercado, o mercado é responsável pela redução das diferenças na rentabilidade dos agentes econômicos e age para promover o equilíbrio econômico. Situações como mudanças, inovações e surgimento de novos concorrentes são exemplos de ocorrências esperadas em um contexto de mercado orientado para elevação do desempenho econômico. As perspectivas do lucro excepcional e da busca pela inovação tendem a gerar novos arranjos econômicos e desequilíbrio de mercado, principalmente pelos concorrentes que procuram imitar ou suplantam os competidores inovadores. Afinal, o papel do empreendedor é sempre descobrir métodos de produção mais eficientes, produtos mais eficazes e oportunidades de mercado que possibilitem melhores resultados. Para elevar a rentabilidade, a empresa necessita investir em inovação, fatores de mercado não observáveis e dificultar o processo de imitação pelos concorrentes, algo que pode criar vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Por fim, há a corrente teórica Capacidades Dinâmicas, aquela que busca explicar a vantagem competitiva a partir de fatores internos (específicos da firma), mas operando em ambientes de mudanças e incertezas. Segundo essa corrente, a vantagem competitiva decorre da capacidade da empresa em acumular e combinar recursos em novas configurações a partir de ações e decisões tomadas nas rotinas e tarefas cotidianas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades dinâmicas compreendem as capacidades da empresa para operar em ambientes de rápidas mudanças, integrando, construindo e reconfigurando suas competências (conhecimentos, habilidades e aptidões) relevantes. Essa corrente teórica analisa as fontes e métodos de criação e captura de riqueza pela empresa para criação de vantagem competitiva. Na teoria das capacidades dinâmicas, a vantagem competitiva está nos processos distintos da empresa, nos ativos específicos, na capacidade de evolução e no desenvolvimento das competências essenciais requeridas pelo mercado, com rapidez e ao menor custo.

Prahalad e Hamel (1990) propõem três testes para identificar as competências essenciais da empresa. Primeiro, identificar que competências fornecem acesso à ampla variedade de mercados. Segundo, identificar que competências têm contribuição significativa para agregar valor aos clientes. Terceiro, identificar que competências são difíceis de imitação

pelos concorrentes e resultam da harmonização de tecnologias individuais e habilidades de produção da empresa. Assim, exemplos de competências essenciais na criação de vantagem competitiva são capacidades de tecnologia corporativa, habilidades de produção e competências para adaptação da empresa ao mercado.

### **2.2.2 Fontes potenciais de vantagem competitiva**

O estudo de Vasconcelos e Brito (2004) analisou a heterogeneidade do desempenho competitivo de 2.805 empresas em 16 países e revelou que não é rara a existência de empresas com vantagem competitiva. Os resultados do estudo apontaram que 10% a 12% das empresas analisadas têm alguma vantagem competitiva e que porcentagem similar das empresas analisadas apresenta desvantagem competitiva. Já o ensaio teórico de Brito e Brito (2012b) concluiu que a vantagem competitiva não deve ser medida apenas pelo desempenho financeiro, pois medidas de lucratividade ou rentabilidade capturam somente parte do valor econômico criado pela empresa e não são suficientes para diagnosticar a sua situação competitiva.

A vantagem competitiva envolve desenvolver recursos e/ou competências que diferencie a empresa de seus concorrentes, fundamentada na agregação de valor. Assim, a criação de vantagem competitiva pode, por exemplo, resultar do porte da empresa, da facilidade de acesso a recursos ou mercados e da criação de restrições/barreiras aos concorrentes (GHEMAWAT, 1986). O porte da empresa pode possibilitar vantagens como economia de escala, curva de experiência e economia de escopo. A facilidade de acesso a recursos/insumos pode criar vantagem na disponibilidade de produtos em melhores condições ou mais rapidamente. Já a facilidade de acesso aos novos mercados pode resultar em melhorias para a reputação, relacionamento, custos reduzidos e complementaridade da linha de produtos.

Conforme Teece (2007), controlar os custos, melhorar a qualidade, reduzir estoques, adotar as melhores práticas e produzir com economia de escala não são mais suficientes para garantir vantagem competitiva sustentável. É necessário um gerenciamento empreendedor, aprimorar constantemente a aptidão da empresa e requer a criação de novos processos e produtos, e a implantação de novas formas organizacionais ou modelos de negócios. Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) alertaram que possuir recursos pode não ser suficiente para garantir vantagem competitiva sustentável. A empresa necessita ter comportamento estratégico para obter os resultados esperados diante das ameaças e

oportunidades do ambiente. A aprendizagem e a disseminação da informação podem contribuir para a obtenção da vantagem competitiva.

O **Quadro 2** contém um conjunto de fontes de vantagens competitivas aplicadas no contexto do varejo. Nesse setor, as estratégias de marketing incluem decisões sobre público-alvo, posicionamento de marca, formato de loja, localização, mix de produtos, nível de serviços, nível de preços e comunicação/propaganda. Assim, como propõe Mattar (2011), fontes de vantagem competitiva podem resultar de recursos, capacitações e estratégias em tecnologia, inovação, operação, localização, relacionamento com fornecedores, distribuição, estrutura organizacional, perfil/habilidade dos funcionários, imagem de marca, precificação, estoque de produtos e baixo custo de distribuição, por exemplo.

Quadro 2 – Fontes de vantagem competitiva no varejo

Relacionados com tecnologia	Capacitação em inovação em equipamentos e instalações; capacitação em TI; capacitação na utilização criativa da internet para alavancar e integrar o negócio; interligação aos fornecedores por EDI.
Relacionados com operação	Eficiência na operação a custos baixos; qualidade da operação; elevada utilização dos ativos fixos; alto giro de estoque; elevada produtividade da mão de obra; baixos custos de forma generalizada; funcionários competentes, agradáveis e corteses; acesso a capital financeiro; custo financeiro baixo; proteções via patentes e/ou contratos de exclusividade.
Relacionados com distribuição	Localizações estratégicas e convenientes das lojas; obtenção de boas negociações junto aos fornecedores em função do poder de distribuição; baixos custos de distribuição e logística; rapidez e pontualidade nas entregas.
Relacionados com marketing	Imagem de marca poderosa junto aos consumidores; serviços ao consumidor adequados aos público-alvo; atendimento cortês e preciso dos consumidores; linha de produtos adequada ao público-alvo; garantias aos consumidores; propaganda habilidosa; promoções de vendas atrativas; preços competitivos.
Relacionados com habilidades	Habilidade no trato com funcionários atraindo mão de obra superior; habilidade em desenvolver e manter fornecedores; habilidades em compras; habilidade em perceber produtos inovadores; habilidades no relacionamento e na fidelização de consumidores.
Capacitação organizacional	Estrutura organizacional enxuta; sistema de informação gerencial eficaz; habilidade e flexibilidade para adaptar o leque de produtos aos mercados regionais e às alterações do mercado; experiência e <i>know-how</i> gerencial no varejo; funcionários competentes e motivados.

Fonte: Mattar (2011).

McFarlan (1998) revelou que a tecnologia é fonte de vantagem competitiva, pois possibilita introduzir novas ferramentas/métodos de trabalho, melhorar a eficiência de processos e utilizar novas estratégias de marketing. Porter e Millar (1985) já haviam apontado que a tecnologia da informação (TI) tem impacto na indústria, gerando novos negócios, novas formas de concorrência e criando a necessidade de reformular as estratégias organizacionais. O estudo de Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011) identificou que a capacidade tecnológica é necessária para a boa gestão do negócio, pois permite acesso à informação confiável e em tempo real, e melhora o processo de tomada de decisão, o que possibilita a vantagem

competitiva. Varadarajan et al. (2010) analisaram o impacto da tecnologia no varejo e concluíram que tais investimentos são necessários para elevar a eficácia da competitividade e melhorar o desempenho de recursos e capacidades em nível superior à concorrência. No caso da integração de canais de vendas/distribuição, a tecnologia da informação pode aumentar a eficiência e a inovação no varejo, e melhorar seu desempenho global da empresa (OH; TEO; SAMBAMURTHY, 2012).

Morgan e Hunt (1999) apontaram que a capacidade de estabelecer redes de relacionamentos (*networking*) é também fonte de vantagem comparativa. Essas redes de contatos podem contribuir com a obtenção de novos recursos financeiros, físicos, humanos, legais e informacionais, por exemplo. Uma rede de relacionamentos pode gerar oportunidades para novas estratégias de mercado e para melhorar o acesso da empresa a recursos/insumos. A combinação de recursos e capacidades com outras organizações pode tornar a empresa mais competitiva no mercado. Larentis e Slongo (2008) estudaram a relação entre relacionamento e vantagem competitiva no contexto de canais de marketing e apontaram que rede de relacionamentos é recurso valioso, socialmente complexo e difícil de imitação, e que cria posição competitiva diferenciada. Esses autores propuseram um modelo teórico que descreve a relação entre *networking* e vantagem competitiva, no contexto de canais de marketing. A construção de relacionamentos com clientes e demais agentes do mercado contribui para melhorar a gestão de marca, o posicionamento de mercado, o processo de produção e entrega de serviços, e a satisfação e lealdade dos clientes, favorecendo o desempenho competitivo da empresa.

O estudo empírico de Krasnikov e Jayachandran (2008) analisou as relações entre diferentes tipos de capacidades e o desempenho da empresa. Os resultados sugerem que a capacidade de marketing tem um impacto mais forte no desempenho na empresa do que a capacidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a capacidade de operações. A capacidade de marketing é uma fonte de vantagem competitiva e possibilita à empresa um desempenho superior, pois gera benefícios tangíveis como aquisição e retenção de clientes, e desenvolvimento de relacionamento com os clientes.

Ainda com relação à capacidade de marketing como fonte de vantagem competitiva, o estudo de Wu (2013) analisou dados de 19.653 empresas de 73 economias emergentes, a partir de dados disponibilizados pelo Banco Mundial. Os resultados mostram que a capacidade de marketing tem relação positiva com o desempenho da empresa; entretanto tem impacto mais forte no desempenho das empresas nos países com maior desenvolvimento econômico. Neste estudo, as capacidades de marketing foram mensuradas

em termos da habilidade da empresa em entender as necessidades dos clientes e da capacidade de resposta por planejamento de marketing, investimento e execução de estratégias de marketing antes dos seus concorrentes.

O estudo de Jaakkola et al. (2010) analisou quantitativamente a relação entre os constructos orientação para mercado, orientação para inovação e capacidades e desempenho do negócio, a partir de dados coletados em empresas de países da Áustria, Finlândia e Alemanha. Os resultados identificaram que há fraca relação entre orientação para o mercado, capacidades externas e desempenho financeiro; e que as capacidades internas tem forte relação com a orientação para a inovação. Conforme os autores, este resultado contradiz os resultados de estudos anteriores (JAWORSKI, KOHLI, 1993; HANET al., 1998; MATSUNO et al., 2002; NARVER, SLATER, 1990), os quais apontam que a orientação para o mercado tem relação positiva com o desempenho financeiro da empresa. Os resultados identificaram também que há fraca relação entre as capacidades externas de marketing e as medidas de desempenho; e forte relação entre capacidades internas de marketing, capacidade de inovação e a eficiência operacional da empresa.

Oh, Teo e Sambamurthy (2012) realizaram pesquisa com 125 varejistas e propuseram um modelo que analisa a relação entre recursos, capacidades, competências e desempenho organizacional no contexto de serviços. O estudo apontou que a capacidade influencia nas competências da empresa e que as competências tem impacto sobre o desempenho da empresa; que as competências da organização permitem explorar sinergias de infraestrutura para a criação de produtos e serviços diferenciados e para entrega de experiência de compra personalizadas. .

Soares, Perin e Sampaio (2016) analisaram as relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso no lançamento de novos produtos. Os resultados das pesquisas apontam que a orientação para o mercado permite melhor detectar as preferências do consumidor e atendê-lo mais adequadamente, pois possibilita sucesso do novo produto, redução de custos e eliminação de características não determinantes para a venda. Com relação à orientação a aprendizagem, o estudo apontou que a cultura de aprendizagem pode ser uma fonte de vantagem competitiva, pois encoraja os funcionários a inovar, adquirir novos conhecimentos e valorizar ideias diferenciadas.

A estratégia de marketing multicanal é também apontada como fonte de vantagem competitiva, por ser difícil de imitação e possibilitar a oferta de significativa gama de produtos e canais de atendimento aos clientes (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013). Um sistema de canal de marketing bem estruturado e

robusto é um diferencial competitivo e, como não é facilmente replicável, é também fonte de vantagem competitiva sustentável (COUGHLAN et al., 2012). O estudo de McFarlan (1998), por exemplo, analisou uma empresa que investiu em canal eletrônico e que foi bem-sucedida porque não foi algo fácil de imitação pela concorrência. Por isso, Xia e Zhang (2010) afirmam que a Internet oferece grandes oportunidades para os varejistas, inclusive para expandir em outros mercados e para melhorar a eficiência operacional.

O estudo de Currah (2002) analisou a vantagem competitiva no varejo por meio da estratégia de multicanal, em organizações com loja física e loja virtual. Os resultados apontam que a estratégia de multicanal possibilita criar e sustentar vantagem competitiva em três eixos. Primeiro, pela capacidade do varejista se estabelecer na loja virtual a partir de marca conhecida e base de clientes consolidada, algo que também favorece a autenticidade da loja virtual. Segundo, pela possibilidade de prover aos consumidores múltiplos canais de vendas/atendimento. Terceiro, pela possibilidade de otimizar os investimentos em centros de distribuição, gerenciamento de fornecimento, centros de atendimento ao cliente e sistema de devolução de produtos.

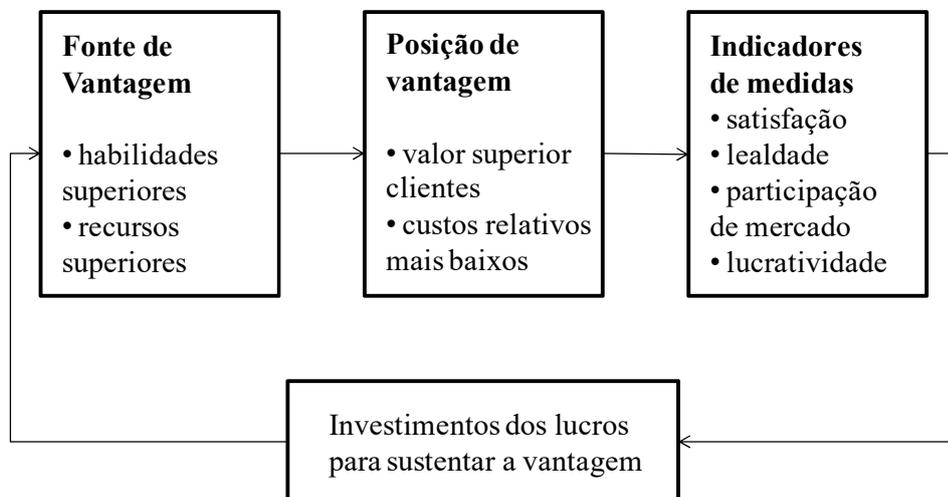
O estudo de Porto (2006b) analisou a utilização multicanal no ramo de livrarias no Brasil e revelou que esta estratégia contribui para alavancar a vantagem competitiva já existente, quando há reforço na sinergia e no compartilhamento de habilidades/competências da empresa. Apontou que quando o varejista consegue sincronizar a experiência de compra, pela integração de produtos, preços e serviços aos clientes nos diferentes canais, a estratégia de multicanal contribui para alavancar a vantagem competitiva e aumentar a participação de mercado. Já o trabalho de Verhagen e Van Dolen (2009) revelou que as redes de lojas já constituídas têm mais vantagem competitiva no multicanal porque são referências já conhecidas pelo consumidor e tendem a favorecer a lealdade à marca. Essas lojas têm base de clientes estável, marca forte e disponibilidade de recursos financeiros para investir em promoções cruzadas. Apontou também que a loja física aumenta as vendas na loja *on-line*.

Xia e Zhang (2010) estudaram o impacto de canais *on-line* no desempenho da organização, examinando dados de mais de 100 varejistas de capital aberto. Os resultados indicam que o canal *on-line* melhora significativamente o desempenho em termos de vendas, custo, estoque e retorno sobre o investimento, e que os benefícios mais significativos resultam da complementaridade e sinergia entre os recursos/canais *on-line* e *off-line*. O canal *on-line* pode dispor de mais informações sobre produtos/serviços, aumentar a eficiência operacional e reduzir o custo das operações, como a manutenção de registros, pedidos, faturamento e troca

de informações. O estudo apontou ainda que o tempo de adoção/utilização não afeta o desempenho da organização.

Na escolha das fontes de vantagem competitiva, um diagnóstico da situação da empresa é recomendável. Essa avaliação pode considerar a concorrência, os consumidores alvo e o desempenho de recursos e capacidades da empresa. Day e Wensley (1988) propuseram um *framework* que auxilia na compreensão dos elementos envolvidos na avaliação da situação competitiva da empresa (vide **Figura 3**). Tais elementos são: fontes de vantagem, posição de vantagem, indicadores de medidas e investimentos na vantagem competitiva. As fontes de vantagem incluem recursos, habilidades e capacidades superiores da empresa. Sistemas e estrutura organizacional são exemplos de habilidades que permitem a empresa se adaptar mais rapidamente (ou não) ao mercado e, conseqüentemente, representam fontes de vantagem competitiva. Os recursos superiores em aspectos como escala de produção, localização, amplitude da força de vendas, distribuição e marca podem contribuir para melhorar as capacidades da empresa e representam também fontes de vantagem competitiva.

Figura 3 – Componentes do diagnóstico da vantagem competitiva



Fonte: Day e Wensley (1988).

Neslin e Shankar (2009) propuseram quatro caminhos para converter capacidades da empresa em vantagem competitiva. Primeiro, a busca da diferenciação pela heterogeneidade (diversidade) das capacidades e habilidades da organização. Segundo, o investimento no desenvolvimento de capacidades difíceis de imitação pela concorrência. Terceiro, a criação de mecanismos que dificultam para a concorrência a contratação de

pessoal, equipamentos ou recursos que a empresa utiliza, algo conhecido como mobilidade imperfeita. Por fim, o investimento na estratégia de pioneirismo, ou seja, em ser primeiro no lançamento de inovações no mercado.

## 2.3 MARKETING MULTICANAL COMO ESTRATÉGIA DE VAREJO

Levantamento bibliográfico sobre marketing multicanal foi realizado com propósito de apoiar na fundamentação teórica do presente estudo. Esta seção foi elaborada a partir do conteúdo (conceitos, proposições, modelos teóricos e resultados de estudos) e referências dos artigos científicos identificados, e está estruturada em cinco tópicos: caracterização do marketing multicanal, relevância e benefícios da estratégia multicanal, processo de gestão de multicanais, estratégias de integração de canais e principais desafios do marketing multicanal.

### 2.3.1 Caracterização do marketing multicanal

Segundo Kotler e Keller (2012), canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas na disponibilização de bens e/ou serviços para o usuário final. Coughlan et al. (2012, p.2) definem canais de marketing como “organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Com isso, nos canais de marketing as organizações intermediárias desempenham o papel de comercializar e distribuir determinadas categorias de bens e/ou serviço aos consumidores ou usuários finais, visando atender as suas necessidades no âmbito do atacado e/ou varejo.

Há diversos tipos de canais, variando em função do formato de vendas/atendimento ao cliente. Alguns autores classificam, por exemplo, em: canais de loja (físico) e canais sem loja (DHOLAKIA; ZHAO; DHOLAKIA, 2005; KAUFMAN-SCARBOROUGH; LINDQUIST, 2002; KIM; LEE, 2008; PARENTE; BARKI, 2014; ZHANG et al., 2010). Para Dholakia, Zhao e Dholakia (2005), o canal de loja compreende aquele que dispõe de um ponto fixo, com horários de compras limitados e que permitem aos clientes contato com as mercadorias (tocar) e a interação com o pessoal da loja. No canal de loja, os consumidores podem tocar, examinar e experimentar os produtos, permite também ao consumidor usar seus cinco sentidos humanos na avaliação do produto/loja e ter acesso a

serviço/atendimento presencial, entretenimento e experiência social de consumo (KIM; LEE, 2008; ZHANG et al., 2010).

Algumas desvantagens do canal de loja incluem requerer do consumidor mais tempo e energia na visitação pessoal e os horários de atendimento podem não ser convenientes (ZHANG et al., 2010). Segundo Zhang et al. (2010), no caso do canal de loja que opera com autoatendimento, como nos supermercados e lojas de desconto, o consumidor pode ter dificuldade para localizar os vendedores e obter as informações necessárias sobre os produtos. No caso dos que oferecem altos níveis de serviços, aqueles que vendem mercadorias *premium*, se preocupam mais com a imagem de sua empresa e, por isto, tendem ser relutantes em adicionar canais de venda sem loja. Já a pesquisa de Kaufman-Scarborough e Lindquist (2002), revelou que os clientes do canal de varejo de loja podem ter frustração pela falta de conveniência nos horários de atendimento, nos problemas de loja lotada, mercadoria faltando no estoque e vendedores mal treinados.

O canal sem loja é outro formato de vendas/atendimento ao cliente e compreende o uso de canais não baseados no conceito de loja física tradicional. Parente e Barki (2014) apresentam como exemplos de varejo sem loja os seguintes canais: marketing direto, venda pessoal direta, venda por máquina automática e varejo virtual. O marketing direto compreende um processo de comunicação/venda interativa e sem intermediários entre vendedor e consumidor, que utiliza mídias como catálogo, mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador. A venda pessoal direta compreende a apresentação ou demonstração de bens e serviços por meio de contato pessoal, seja na casa do consumidor, escritório ou telefone. Na venda por máquina (*vending machines*), os produtos são comercializados por meio de máquinas/equipamentos automáticas de vendas, que funcionam 24 horas/dia. Já o varejo virtual (ou eletrônico) compreende dispor de canais de vendas no ambiente da Internet (ex: web/site, e-commerce).

Conforme Kaufman-Scarborough e Lindquist (2002) os canais sem loja são aqueles que possibilitam navegar ou comprar em ambientes fora da loja: Internet, televisão, catálogos impressos e telefone. Estes canais proporcionam conforto e conveniência aos clientes, que podem adquirir seus produtos sem sair de sua localização. Oferecem também a conveniência de comprar mercadorias quando o consumidor quiser, de forma fisicamente segura, além de reduzir tempo e custo de deslocamento, e possibilitar uma seleção mais ampla de mercadorias (ZHANG et al., 2010).

Para Zhang et al. (2010) os canais sem loja permitem o acesso a novos mercados, pois o canal com loja é limitado a sua área comercial, sua localização. Deste modo,

acrescentar canais como Internet, catálogos, telefones (fixos ou celulares) permite ao varejista expandir sem o custo da construção de loja (ponto físico). O custo de abertura de uma loja física pode ser muito alto, além disto, necessita de avaliação de local, negociação de arrendamentos, manutenção de lojas, adaptação do sortimento de produtos ao mercado local, entre outros fatores que dificultam a sua gestão.

Kim e Lee (2008) consideram que a Internet, que surgiu como um novo tipo de canal de varejo sem lojas no final da década de 1990, é uma adição muito importante às formas tradicionais de promover informações dos produtos e atrair consumidor. Com o crescimento da Internet e da quantidade de consumidores digitais, dispor de loja virtual pode beneficiar tanto o varejista como o consumidor. Conforme Zhang et al. (2010), a Internet permite ao consumidor pesquisar quanto quiser, obter o máximo de informações desejadas antes da decisão de compra e permite ao varejista adaptar mais facilmente as informações recebidas às necessidades dos clientes.

Para Balakrishnan, Sundaresan e Zhang, (2014) os itens de alto custo podem levar os consumidores preferir avaliar primeiro o produto em uma loja física antes de se decidir pela compra *online* para garantir que ele se adapta às suas necessidades e preferências. Além disto, na compra pela Internet, os clientes precisam esperar receber o produto para então poder saber se gostaram ou não. Já Otero, Gallego e Pratt (2014) consideram que o cliente tem maior confiança no time de venda nas lojas físicas que na loja online, assim como o varejo virtual não substitui a experiência de compra *off-line*. No **Quadro 3** contém a síntese dos canais de loja e sem loja e suas respectivas características e vantagens e desvantagens.

Quadro 3 - Tipos de canais e respectivas características

Canais de lojas		
Canal de vendas	Características do formato:	Vantagens/Desvantagens
<b>Loja Física</b> (lojas especializadas, lojas de departamento, magazines, lojas de desconto, lojas de fábrica, bares, mercearias, padarias, lojas de conveniência, supermercados, hipermercados, clubes atacadistas, entre outros formatos).	- Possui uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas. - se distinguem de acordo com sua área, nº médio de itens, de <i>check outs</i> e seções. - atendem diversas características e necessidades do mercado. - podem estar localizadas na rua, em centros comerciais, <i>shopping centers</i> .	- Permite avaliação do produto; - acesso a serviço/atendimento presencial; - entretenimento e experiência social de consumo; - disponibiliza sensações aos clientes pela ambientação, atmosfera da loja (layout, forma de exposição de preços/produtos, pessoal de atendimento).
		- Dependem de um local físico; - horário de funcionamento; - consumidor precisa se deslocar para efetuar compra; - alto custo de abertura e manutenção; - necessidade constante de treinamento de atendimento para equipe; - alto fluxo de clientes em épocas de pico.
Canal sem loja		
Canal de vendas	Características do formato:	Vantagens/Desvantagens
<b>Marketing direto</b> (catálogos, mala direta, jornal, rádio, canais/programas TV)	- Venda interativa entre vendedor e consumidor. - pedidos de compras são efetuados pelo correio, telefone ou computador.	- Venda direta ao consumidor sem utilizar uma loja física (ponto fixo construído). - oferece comodidade e conveniência de compra (em sua casa, escritório, ou em locais de fácil acesso, no seu deslocamento, onde desejar); - possibilita acesso a novos mercados; - reduz tempo e custo de deslocamento do cliente; - possibilita uma seleção mais ampla de mercadorias.
<b>Venda direta</b> (representante de venda)	- Venda direta ao consumidor que envolve a demonstração do bem ou serviço pelo contato pessoal, na casa do consumidor, escritório ou por telefone.	
<b>Máquinas automáticas de venda</b> ( <i>vending machine</i> )	- Venda feita por uma máquina (localizada em locais de grande circulação como aeroportos, rodoviárias, estações de metrô, escolas, hospitais). - funcionam 24h e não utilizam vendedores, somente reposição periódica dos produtos.	
<b>Loja virtual</b> (e-commerce)	- Venda pela Internet. - funciona 24h por dia, sem precisar contato de vendedor, podendo ser feita quando e onde cliente quiser. - possibilita mais informações sobre os produtos e facilita a pesquisa de preços, modelos, estilos, sortimentos, tendências e outros atributos.	
<b>Redes Sociais</b> (Facebook, Instagram, blogs, comunicação - whatsapp, messenger, hangout)	- Venda pela Internet. - funciona 24h por dia, contudo, precisa contato e troca de mensagens com o vendedor, podendo ser feita quando e onde cliente quiser. - possibilita mais informações sobre os produtos, além de maior facilidade em verificar opinião de outros compradores.	

Fonte: Elaborado a partir de Kaufman-Scarborough e Lindquist (2002); Parente e Barki (2014); Zhang et al. (2010).

Em decorrência do avanço da tecnológica, telefonia e Internet, e da necessidade de os varejistas competirem frente aos concorrentes globais (ou de baixo custo) e entregarem maior valor aos seus acionistas, uma das estratégias utilizadas no varejo é o marketing

multicanal (BRUCE et al., 2009). Nos últimos anos, a prática do marketing multicanal tem crescido consideravelmente no mercado internacional e incluído o uso de canais como loja física, loja virtual, catálogo impresso, força de vendas externa, representantes de vendas, *call center* e outros canais de vendas/atendimento (NESLIN; SHANKAR, 2009). Parente e Barki (2014) ressaltaram que varejo multicanal é mais do que ter uma loja física e uma loja *on-line*, mas a prática de oferecer aos clientes diferentes canais de vendas/atendimento, tanto *off-line* como *on-line*. Esses autores apontaram dez diferentes tipos de canais de vendas/atendimentos, agrupados em quatro grupos/categorias: canais *móBILE* (ex: *smartphones*, *tablets*), canais de multimídia não *mobile* (televisão, rádio, computador), canais *off-lines* (catálogos, lojas físicas, venda porta a porta) e canais alternativos (gôndolas virtuais no metrô, pôsteres com *q code reader*).

Como apontado por Dholakia, Zhao e Dholakia (2005), os varejistas passaram a utilizar diferentes canais de venda para responder ao acirramento da concorrência e reduzir os custos de troca no relacionamento com o consumidor. Outros motivadores são a ampliação das possibilidades de acesso a novos mercados, de melhorar a satisfação e lealdade do consumidor, e de obter vantagem competitiva (ZHANG et al., 2010). Como efeito, o marketing multicanal possibilita ao varejista oferecer bens e serviços diferenciados, competir em mercados mais amplos e ampliar a vantagem competitiva (MÜLLER-LANKENAU; WEHMEYER; KLEIN, 2006).

A adição de canal sem loja a um canal com loja, ou vice-versa, pode ser benéfica, pois possibilita que um canal supere as deficiências do outro. Os consumidores podem coletar informações sobre os produtos no canal sem loja e decidir comprar neste mesmo canal que pesquisou ou no canal com loja física. Permite também que o consumidor explore em um canal sem loja uma variedade de marcas e produtos, compare preços, modelos ou outros atributos, que poderiam não estar disponíveis localmente no momento de sua pesquisa, ou para ter mais conhecimento do produto, antes de experimentar e comprar na loja física, trabalhando com mais de um canal de vendas, no conceito multicanal (KIM; LEE, 2008).

A pesquisa empírica de Koistinen e Järvinen (2009) apontou mudanças na prática de canais de venda dos varejistas e que o setor de varejo tem intensificado a adoção de estratégias de multicanais; revelou também que os consumidores se tornaram usuários de multicanais e reduziram a lealdade ao uso de determinados canais de vendas/atendimento; apontou ainda que o comportamento de compra dos consumidores para o uso multicanal foi motivado pela falta de tempo, pela satisfação com as ofertas locais, pela proximidade/facilidade de acesso aos varejistas e por critérios pessoais de compra.

Watson IV et al. (2015) estudaram as pesquisas científicas sobre marketing multicanal realizadas no período de 1980 a 2014 e avaliaram os seguintes aspectos: as teorias-chaves e constructos; as estratégias de marketing multicanal; as unidades de análise; e tópicos principais das pesquisas nos canais. Apontaram que na última década as publicações sobre marketing multicanal cresceram mais que 150%; que as principais bases teóricas dos estudos são teorias econômicas e teorias comportamentais; que a integração vertical e governança relacional são os tópicos mais estudados nas decisões estratégicas. Os resultados apontam também que nas pesquisas sobre canal, está ganhando espaço o *network* de canais e o desenvolvimento disruptivo das estratégias de multicanal e as plataformas de mercado. Os autores acreditam que canais de marketing continuarão a ser uma área crítica de pesquisa na academia, em função da globalização de mercado, do desenvolvimento das tecnologias de e-commerce e do potencial de uso do big data nas decisões de canais.

### 2.3.2 Relevância e benefícios da estratégia multicanal

Alguns estudos têm revelado que os clientes multicanais são mais rentáveis e gastam mais do que clientes de canal único (DIAS, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007). Por exemplo, a pesquisa do International Data Corporation, denominada IDC Retail Insights, identificou que o consumidor multicanal nos Estados Unidos gasta cerca de 15% a 30% mais do que o consumidor de canal único (Dias, 2014). O estudo de Neslin e Shankar (2009) sugere que multicanal está associado com volume de vendas mais elevado e com a fidelidade do cliente, e que os varejistas multicanais cobram mais caro do que os que operam somente por canal *online*. Esta estratégia pode aumentar a satisfação e lealdade dos clientes, além de favorecer a elevação das vendas e participação do varejista no volume de compra do cliente (*share of wallet*) (VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013; ZHANG et al., 2010).

Segundo Dholakia, Zhao e Dholakia (2005), o uso de diferentes canais de vendas traz benefícios para os varejistas, incluindo a possibilidade de atender a consumidores multicanais, oferecer aos clientes conveniência e comodidade, e estimular a lealdade dos consumidores. Wallace, Johnson e Umesh (2009) apontaram que a estratégia de multicanal permite também ampliar a cobertura de mercado, obter vantagem competitiva e melhorar o desempenho competitivo da empresa. Enquanto Ansari, Mela e Neslin (2008) afirmaram que a venda por multicanal possibilita oferecer aos clientes maior mix de produtos e possibilidades de relacionamento, e estimular a migração de clientes entre os canais.

No varejo, o marketing multicanal pode favorecer a retenção de clientes. Bruce et al. (2009) afirmaram que essa estratégia possibilita obter mais *insights* sobre o comportamento e interesse dos clientes e proporciona oportunidades para *cross-selling* (oferecer produtos complementares) e *up-selling* (oferecer produtos *premium*). Além disso, a estratégia de venda por multicanal representa mais valor para os clientes, pois possibilita maiores opções de canais de vendas/atendimento e melhora a experiência de compra. Isso pode favorecer a lealdade e preferência do consumidor. Valos et al. (2010) ressaltaram que, quando bem integrado, o multicanal permite maior sinergia de recursos, melhora a satisfação dos clientes, gera redução nos custos e favorece à vantagem competitiva para o varejista.

No mercado competitivo e com necessidade de redução nos custos de troca, a lealdade do cliente é importante para o varejista. A pesquisa de Wallace, Giese e Johnson (2004) apontou que clientes percebem, na estratégia de multicanal, um portfólio de produtos mais amplo, melhor qualidade nos serviços e melhor combinação sinérgica dos recursos/canais, e que isso favorece a satisfação e lealdade. Os resultados do estudo indicam também que a lealdade do cliente é mais eficaz nos clientes multicanais do que nos clientes que utilizam apenas um canal. Supostamente, isso ocorre porque no varejo multicanal o varejista tende a oferecer diferentes marcas de produtos, disponibilizar mais serviços aos clientes e oportunidade de contato/atendimento.

Dholakia, Zhao e Dholakia (2005) examinam a lealdade do cliente ao canal em um varejista de catálogo e identificam que o varejo não perde a lealdade do cliente ao canal tradicional quando adiciona novos canais de vendas. Os clientes que compram pela Internet usam multicanal devido à menor aversão ao risco e ao menor custo de aprendizagem. Revelaram também que os clientes compram com menos frequência pela Internet do que por catálogo, mas são mais suscetíveis ao uso de múltiplos canais de atendimento. E constataram que a experiência de compra do varejista é afetada por suas estratégias de negócio e pelas características do canal de vendas.

Estudo de Vanheems e Kelly (2009) apontou que o multicanal é um meio eficiente para alcançar clientes, vender maior mix de produtos e ser lucrativo. No entanto, o varejista precisa determinar quais clientes são mais rentáveis e analisar se é melhor desenvolver a fidelidade do cliente a determinado canal ou estimular a migração entre os diferentes canais. O estudo longitudinal de Venkatesan, Kumar e Ravishanker (2007) evidenciou que no multicanal o volume de compras está relacionado com a lucratividade e que os varejistas de confecção de vestuários podem aumentar a lucratividade se incentivar a compra por meio de diferentes canais. A experiência multicanal pode melhorar a retenção e crescimento da

carteira de clientes, já que permite oferecer serviços adicionais aos clientes e desenvolver relacionamentos mais frequentes e com profundidade. O estudo apontou também que, com a introdução de novos canais de vendas, há pouco ou nenhum potencial de canibalismo entre os canais.

Zhang et al. (2010) identificaram que além de lealdade, satisfação do cliente e aumento no volume de compra pelo multicanal, as informações coletadas nas transações feitas pela Internet possibilitam ao varejista desenvolver atividades de marketing mais eficazes. No entanto, não há consenso nos resultados dos estudos sobre o assunto. Alguns estudos apontam que o aumento do uso de canais eletrônicos pode reduzir a lealdade do consumidor ao varejista devido à redução no custo de pesquisa e ao aumento na oportunidade de *free riding* para os clientes (ou seja, usufruir de benefícios adicionais, sem aumento de custo). O estudo de Ansari, Mela e Neslin (2008), por exemplo, revelou que a Internet é mais eficiente que o canal tradicional, mas depende de como a migração de clientes entre os canais afeta a demanda global do varejista.

Neslin e Shankar (2009) afirmaram que existem três maneiras de tirar proveito da venda por multicanal. Primeiro, pela economia de escala, pois mais canais tendem a gerar mais oportunidades de marketing e menor custo de comercialização. Segundo, pela economia de escopo, já que os custos e recursos de marketing podem ser compartilhados entre os diferentes canais, tornando o processo de venda mais econômico. Terceiro, pela integração dos diferentes canais, pois possibilita programas de marketing coordenados, comunicação integrada e proposição de valor unificada.

Weltevreden e Boschma (2008) revelaram que a adoção do canal de venda pela Internet contribui para trazer mais clientes para o varejista, aumenta o volume de vendas e melhora o relacionamento com os clientes. Além disso, favorece as ações de propaganda, a exposição dos produtos e melhora o serviço de atendimento aos clientes. Os *websites* mais sofisticados favorecem o desempenho percebido dos serviços, especialmente nos varejistas que operam com canais integrados. Já a pesquisa de Lan (2010) apontou que a diversificação de canais é fonte de vantagem competitiva no ramo de supermercados. Os resultados indicam que a estratégia de multicanal possibilitou a implantação de outros negócios, como postos de gasolina, farmácias, agências de turismo; aumentou a rentabilidade do negócio, com o aluguel de espaço; intensificou a penetração do mercado, beneficiado pela localização geográfica, conhecimento da marca, poder de negociação com fornecedores e quantidade de lojas/canais.

O estudo de Kushwaha e Shankar (2013) na venda de produtos hedônicos (associados ao prazer e à felicidade) apontou a existência de relação positiva entre preferência por multicanais e valor monetário das compras, sugerindo que os clientes multicanais gastam mais; que a estratégia de multicanal oferece mais oportunidades para variedade de produtos e venda por impulso. Os resultados sugerem que os varejistas que vendem diferentes tipos de produtos podem investir em diferentes canais de vendas/atendimento, mas precisam analisar a segmentação de mercado e o comportamento de migração dos clientes nos diferentes canais.

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2009) revelaram que, quando vendem produtos tradicionais, o varejista *on-line* sofre significativa concorrência do varejista *off-line* (ex: loja física); que a competição entre canal *on-line* e loja física é menos intensa que o canal catálogo e lojas locais; e que o varejista *on-line* que opera em nicho de mercado sofre menor concorrência. Revelaram também que o varejista pode oferecer pela Internet maior variedade de produtos, ferramentas de pesquisa/recomendação para os clientes e facilitar a navegação/consulta de produtos.

O varejista multicanal com loja física pode ter vantagem sobre o varejista de canal único. O estudo de Doong, Wang e Foxall (2011) analisou em que medida a lealdade do consumidor à loja física afeta às percepções de compras no canal *on-line* (ou seja, o efeito *cross-channel*), se esta aumenta o nível de confiança e prevê as intenções de compras do consumidor pela Internet. Os resultados do estudo sugerem que o conhecimento de marca e lealdade à marca desempenham papel fundamental na decisão de compra dos consumidores, e influenciam na intenção de compra pela Internet. Assim, o varejista *off-line* pode se beneficiar com a adoção de canais *on-line*.

A pesquisa de Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) no varejo revelou que a *website* tende a reforçar a credibilidade e experiência da empresa e dos próprios vendedores lojistas. A maioria deles concorda que os clientes visitam a loja *on-line* antes de ir à loja física e, por isto, está previamente familiarizada com os produtos da loja e da concorrência, e conhecem os serviços, ofertas e procedimentos da loja, requerendo menor assistência dos vendedores. Os pesquisados acreditam também que o relacionamento entre vendedor lojista e cliente pode ser beneficiado pela adoção de *website*, já que esta dá mais visibilidade ao varejista, melhora a publicidade da marca e amplia o conhecimento dos clientes sobre o mix de produtos da loja. Sobre o assunto, Cao (2014) revelou que a loja *on-line* ajuda ao varejista no desenvolvimento de novos produtos/serviços, pois facilita no processo de lançamento, na coleta de dados sobre a reação dos clientes iniciais e na avaliação do desempenho junto ao mercado.

A loja física tem papel relevante na estratégia de multicanal dos varejistas. Ela pode servir como *showroom*, ou seja, ponto de apresentação da coleção (demonstração de novos produtos) e possibilitar melhorias nos serviços de atendimento ao consumidor. Há varejistas que obtêm vantagem com o formato de redes de lojas e por dispor de loja física com marca reconhecida pelo mercado. Isso tende inclusive a facilitar o processo de introdução de canais *on-line*. O estudo de Jones e Livingstone (2015) apontou que aspectos como localização da loja, tamanho da loja e portfólio de produtos afetam o desempenho do varejista *on-line*. Por exemplo, na loja inglesa Debenhams, a loja física serve como *showroom* de produtos e contribuiu para a elevação da penetração do varejista no mercado *on-line* em 30%. Assim, canais *off-line* e *on-line* podem ser mutuamente benéficos.

### **2.3.3 Caracterização do processo de gestão e vendas por multicanais**

A estratégia de marketing multicanal compreende a ampliação de canais e tende a proporcionar benefícios aos varejistas. Conforme Vanheems e Kelly (2009), alguns exemplos de tais benefícios são: conhecer melhor os clientes, focar os esforços de promoção/comunicação de marketing, facilitar o desenvolvimento de programas de retenção de clientes e crescimento de vendas e lucratividade. A estratégia de multicanal pode também melhorar a eficiência do varejista quando contribui para a redução de custos, melhora na qualidade dos serviços e elevação da satisfação do cliente (NESLIN; SHANKAR, 2009); pode também contribuir para a conquista da preferência dos clientes (BRUCE et al., 2009). No entanto, esta estratégia requer uma estrutura de canal adequada e o entendimento das características do processo de gestão e de vendas por multicanais.

De acordo com Coughlan et al. (2012), as principais decisões na estruturação de canal de marketing são: entendimento de demanda e características dos clientes-alvo; definição dos tipos de canais e da quantidade de canais a serem utilizados; correta distribuição da carga de trabalho pelos canais de vendas (tarefas, responsabilidades e custos); determinação do grau de comprometimento e integração dos canais; avaliação das fontes de poder e dependência dos membros de canal; administração das fontes potenciais de conflito de canais. Neslin e Shankar (2009) citam ainda como tarefas/decisões relevantes a análise do comportamento dos clientes-alvo, o desenvolvimento das estratégias de multicanal (ex: produtos, preços, logística), implementação do projeto de canais e avaliação do desempenho dos canais. Canais de marketing bem estruturados tende a ser diferencial competitivo difícil

de replicação pelos concorrentes (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014) e, por isto, podem contribuir para obtenção da vantagem competitiva no contexto do varejo.

Algumas questões precisam ser analisadas na determinação da estratégia multicanal pelo varejista. De acordo com Neslin e Shankar (2009), há necessidade de verificar se há efetivamente associação causal entre a estratégia de multicanal e o volume de vendas do varejista? Se a oferta de múltiplos canais de vendas incentiva efetivamente a compra dos clientes-alvo? Se existe efetivamente grande quantidade de consumidores alvo que utilizam multicanais? E se o multicanal favorece a fidelidade à marca do varejista? O resultado de tais questões contribui para melhorar as decisões sobre a estratégia de multicanal e sobre os reais benefícios decorrentes da criação de novos canais de vendas/atendimento. Já Berry et al. (2010) apontaram a necessidade de analisar o processo de implementação de multicanal, e verificar a possibilidade de eliminar os desperdícios de recursos no longo prazo.

Outra questão da gestão de multicanal é a decisão sobre nível de integração dos diferentes canais e membros de canais. Conforme Rosenbloom (2007), a integração dos canais *on-line* e *off-line* é necessária e pode contribuir para otimização dos recursos de marketing, para a obtenção de sinergias (cooperação), de maior eficiência na coordenação da cadeia de suprimentos, redução de conflitos e vantagem competitiva. O estudo de Oh, Teo e Sambamurthy (2012) apontou ainda que, na prestação de serviços via multicanais, a integração entre as áreas de Tecnologia da Informação e Recursos Humanos é necessária e pode tornar mais eficaz a alocação de recursos no atendimento aos clientes.

Já Pentina, Pelton e Hasty (2009) sugerem que os varejistas analisem dois fatores principais antes da adoção da estratégia de multicanal. Primeiro, compreender quais recursos organizacionais (ex: tamanho da empresa, idade, experiência de canal) podem contribuir mais para alavancar a entrada em novos canais de vendas. Segundo, determinar com clareza e precisão quais são os objetivos/metasp da estratégia de multicanal, ou seja, quais os resultados que efetivamente deseja alcançar, em vendas, participação de mercado, margem bruta ou custos operacionais.

O varejista tradicional pode ter dificuldade para operar com eficiência canais *on-line*, em decorrência da falta de experiência, pessoal qualificado e pouca disponibilidade de recursos. Nesse caso, Bernstein, Song e Zheng (2008) recomendam a realização de alianças estratégicas com outras empresas ou varejistas já estabelecidos na Internet. Essa aliança pode contribuir para a elevação da produtividade e redução nos investimentos do varejista, e para redução dos custos de transação com os clientes. De fato, obter crescimento de vendas, rentabilidade, melhoria na qualidade dos serviços e satisfação dos clientes pode ser difícil no

varejo multicanal, pois a complexidade de atuação é maior em decorrência dos diferentes canais de vendas. Quader e Quader (2008) recomendam também ao varejista tradicional realizar alianças estratégicas com empresas *dotcom* já estabelecidas, pois isto facilita o processo de transição para a estratégia multicanal e reduz os problemas decorrentes da falta de experiência *on-line*, custos de manutenção do *website* e limitações de logística, por exemplo.

A gestão de multicanal compreende também a implementação de esforços para assegurar a satisfação e retenção dos clientes relevantes. Para tanto, conforme Vanheems e Kelly (2009), os varejistas investem em programas de fidelização de clientes através dos diferentes canais de vendas, investem na oferta de novos serviços de apoio aos clientes, principalmente aqueles que possam proporcionar mais conveniência, economia de tempo, qualidade e experiência de compra agradável. Antes disso, porém, Avery et al. (2012) recomendam verificar quais são os canais de vendas desejados efetivamente pelos clientes, qual a elasticidade preço-demanda destes canais e quais as possibilidades de incentivar os clientes a usarem os canais de vendas mais rentáveis. Assim, a gestão de canais de vendas envolve também atividades de previsão de vendas, planejamento de promoção/comunicação e gestão do relacionamento com clientes.

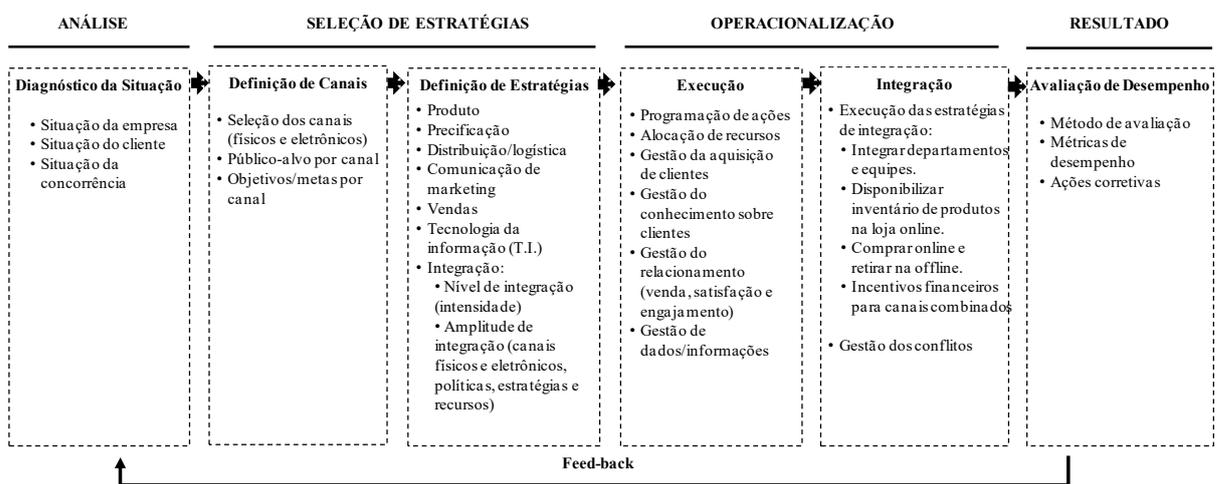
No varejo, a gestão de multicanais requer ainda a utilização de outras estratégias de marketing, seja para elevar o volume de vendas, melhorar os diferenciais competitivos do varejista ou maximizar a satisfação dos clientes. Conforme Jin, Park e Kim (2010), na operação em multicanais de vendas, a reputação da marca é determinante da satisfação dos consumidores *on-line* e requer constantes investimentos em aspectos como imagem da marca, *merchandising* no ponto de venda, promoção de vendas, comunicação de marketing e outros componentes da estratégia de marketing. O varejista multicanal investe também na qualificação de funcionários, em alianças com outras empresas, na precificação de produtos, na variedade de produtos/marcas, em logística de marketing e no gerenciamento de reclamações e devolução de produtos pelos clientes.

A **Figura 4** contém um modelo conceitual que resume o processo de implantação e consequente gestão de multicanal no contexto do varejo, elaborado a partir do *framework* proposto por Neslin e Shankar (2009) sobre decisões de gerenciamento do consumidor multicanal. Está embasado também no modelo dos motivadores, desafios e fontes dos desafios que os varejistas podem enfrentar para implementar a estratégia *omnichannel* de Kersmark e Staflund (2015), do modelo de infraestrutura tecnológica para o *omnichannel* de Hansen e Sia (2015), e do modelo de engajamento para a aquisição de clientes no ambiente multicanal de Nascimento (2016). Segundo o modelo conceitual proposto, o processo de

gestão de multicanal envolve quatro etapas: análise, seleção de estratégias, operacionalização e resultados.

A etapa Análise compreende a execução inicial de diagnóstico da situação do varejista, incluindo a avaliação do ambiente de marketing da empresa, do perfil/comportamento dos clientes-alvo e do perfil/estratégias dos principais concorrentes (NESLIN; SHANKAR, 2009). Na etapa Seleção de Estratégias ocorrem as definições sobre canais de vendas/atendimento (incluindo a seleção do público-alvo e os objetivos e metas definidos por canal) e sobre as estratégias de canais a serem utilizadas pelo varejista, tais como mix de produtos, precificação, logística, comunicação/promoção, vendas e tecnologia da informação e integração dos canais (KERSMARK; STAFLUND, 2015; NESLIN; SHANKAR, 2009). Na integração o varejista define o grau/intensidade e amplitude de integração dos canais que ele terá capacidade de atender, quais interfaces e colaboração entre os departamentos, parceiros, canais e recursos. Para alguns tipos de canais pode se estabelecer estratégias e políticas específicas, contratos de parcerias, que possibilitem alguma forma de integração mesmo sendo uma empresa terceira. Além disto, identifica se haverá a necessidade de mudanças e reestruturações departamentais, como a centralização de compras, o redesenho de sistemas, processos interdepartamentais (HANSEN; SAI, 2015).

Figura 4 – Modelo conceitual gestão do multicanal no varejo



Fonte: Elaborado a partir de Hansen e Sia (2015), Kersmark e Staflund (2015), Nascimento (2016) e Neslin e Shankar (2009).

A etapa Operacionalização compreende a implementação e execução de canais e das estratégias selecionadas, incluindo a programação das ações de implantação de novos canais físicos e eletrônicos, operacionalização das estratégias de canais, alocação dos recursos

de marketing, gestão da aquisição, conhecimento e relacionamento com os clientes (NESLIN; SHANKAR, 2009), especialmente nos processos de vendas, satisfação e engajamento dos clientes (NASCIMENTO, 2016), e a gestão de dados/informações sobre transações realizadas e comportamentos dos canais de vendas dos clientes atendidos (NESLIN; SHANKAR, 2009). Nesta etapa também executa as estratégias do nível de integração (não integrada, parcialmente ou *omnichannel*) pretendidas pelo varejista, como: integração ou não dos departamentos e equipes (reestruturação das áreas), a disponibilização ou não do inventário dos produtos na loja *online*, a possibilidade da compra em um canal e retirada em outro, incentivos financeiros para atrair a venda em canais integrados. Na operacionalização da integração também se gerencia os conflitos dos canais com as políticas pré-estabelecidas.

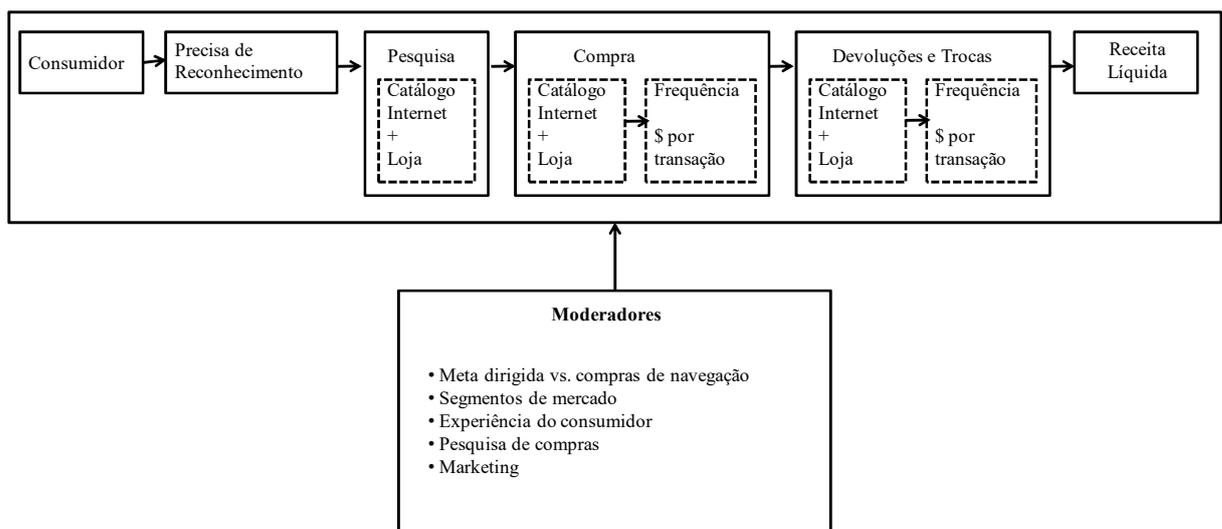
A etapa final, denominada Resultado, compreende a avaliação do desempenho dos diferentes canais de vendas/atendimentos utilizados pelo varejista (NESLIN; SHANKAR, 2009), algo que requer método de avaliação apropriado, métricas de desempenho no nível de consumidor e lojista (atuais e futuras) e a execução de ações corretivas, quando necessário. O modelo proposto contém também o *feedback* (atividade de retroalimentação do processo), a partir das atividades de avaliação do desempenho, integração e execução da estratégia de multicanal pelo varejista.

Como apontado na literatura de marketing, um dos componentes fundamentais na gestão de multicanal é a integração dos diferentes canais de vendas e membros de canais envolvidos. Caso um dos canais de vendas (ou membros parceiros) do varejista ofereça serviço pobre ou deficiente, há tendência de o consumidor trocá-lo por outro com melhor serviço (exemplo de *free-ride*). Isso pode afetar tanto a imagem de marca como a competitividade e rentabilidade total do varejista. Com isso, conforme Wallace, Johnson e Umesh (2009), o varejista precisa fazer o monitoramento e alinhamento de recompensas de canais/membros. O monitoramento pode envolver a realização de visitas e contatos telefônicos periódicos com clientes para acompanhamento das atividades e desenvolvimento da capacidade de rastreamento da situação de canais/membros do varejista. Já o alinhamento de recompensas inclui práticas como: contratos de manutenção de preços, investimento em publicidade cooperada, gerenciamento de conflitos e ações para a viabilização da rentabilidade desejada pelos envolvidos.

O processo de gestão de multicanais no varejo requer ainda a avaliação do impacto de novos canais no desempenho da organização e de canais de vendas/atendimento já existentes (PAUWELS; NESLIN, 2015). Assim, a **Figura 5** apresenta modelo de avaliação do impacto da adição de novos canais de vendas, exemplificando o caso da adição de loja física

pelo varejista online. Segundo o referido modelo, o processo de avaliação tem início com a identificação dos consumidores potenciais e da atual base de clientes do varejista; depois requer o reconhecimento das necessidades (e expectativas) dos clientes-alvo e a busca de informações (características e requisitos) dos canais de vendas/atendimento (atuais e novos). Em seguida, requer a compreensão do comportamento de compra dos consumidores alvo (ex: frequência de compra, valor por transação, critérios de decisão de compra) e do comportamento de devolução e troca de produtos em cada canal de vendas/atendimento (atuais e novos). Por fim, a mensuração da receita operacional líquida gerada por cada canal de vendas (ou seja, montante recebido pelas vendas realizadas, deduzido de devoluções, trocas, descontos/abatimentos e impostos). Exemplos de moderadores desse processo são segmentos de clientes, experiência de compra do cliente, comportamento de pesquisa de compras do consumidor e as ações de marketing do varejista.

Figura 5 – Modelo de avaliação do impacto da adição de novos canais



Fonte: Pauwels e Neslin (2015).

Na última década, alguns estudos buscaram compreender o processo de gestão de multicanal no contexto do varejo e avaliar o impacto de alguns aspectos da estratégia de multicanal (ex: adição de canal e integração de canal) no desempenho do varejista. O estudo de Weltevreden e Boschma (2008), por exemplo, investigou o impacto da adoção de canais *on-line* entre 453 varejistas na Holanda e revelou que a adoção dessa estratégia eleva o desempenho percebido pelos clientes. Os resultados apontaram também que os varejistas independentes são quem obtiveram melhor desempenho percebido nos canais *on-line* e que

exemplos de estratégias utilizadas pelos varejistas pesquisados são dispor de sites com informações limitadas e investir na sinergia entre canais *on-line* e *off-line* existentes.

O estudo de Pentina, Pelton e Hasty (2009) analisou os efeitos no longo prazo da adoção de canais *on-line* por varejistas de loja física. Os resultados mostram que o efeito sobre a vantagem competitiva varia conforme os recursos específicos utilizados, experiência da loja física, catálogo de vendas e tamanho do varejista; que a ordem de entrada do varejista no multicanal influencia no desempenho competitivo em termos de participação de mercado; quando investem precocemente no varejo *on-line*, as lojas físicas com mais experiência tendem a apresentar menor participação de mercado e menor desempenho competitivo; enquanto os varejistas menores e mais antigos, assim como aquelas que utilizam catálogos de vendas, conseguem maior redução nos custos de estoque com os canais de vendas *on-line*.

A pesquisa de Avery et al. (2012) analisou o impacto da adição da loja física sobre os canais de vendas *on-line* e catálogo. Os resultados sugerem que o catálogo de vendas é canibalizado com a abertura da loja física; enquanto a loja virtual não. Ao longo do tempo, tanto o catálogo de vendas quanto a loja virtual se beneficiam da existência de loja física, favorecendo o impulso de vendas e a sinergia entre os canais de vendas. Revelou também que, ao longo do tempo, a loja física traz novos clientes para o catálogo de vendas e para loja virtual, e incentiva a repetição de compra pelos clientes.

Pauwels e Neslin (2015) analisaram também o impacto da adição da loja física no catálogo de vendas e na loja virtual. Os resultados apontam que a loja física afeta pouco a venda pela loja virtual e não canibaliza o catálogo de vendas, mas aumenta a frequência de compra e o comportamento de devolução/troca de produtos pelos clientes. No entanto, a loja física favoreceu o aumento da receita total do varejista em 20%, principalmente pela frequência de compra dos clientes, e elevou a retenção dos clientes mais frequentes. Revelou também que fatores como: características do cliente, ações de marketing e política comercial influenciaram na escolha do canal de vendas pelos clientes. Já o estudo de Ofek, Katona e Sarvary (2011) apontou que a introdução de canais *on-line* pode requerer da loja física mais assistência ao cliente (para troca e devolução de produtos) e que esta assistência tende a aumentar nas categorias de produtos que requerem mais reparação técnica e quando a concorrência de preços é mais intensa.

O estudo de Wallace, Johnson e Umesh (2009) apontou que a integração de canais de vendas é um preditor significativo do desempenho do varejista *on-line*. Os resultados sugerem que a Tecnologia da Informação melhora o desempenho do varejista na implantação de multicanais e aumenta a capacidade de alinhamento dos canais de vendas existentes. Os

gestores varejistas precisam utilizar programas formais de compartilhamento de informações com representantes de vendas, visitas frequentes à loja física, pesquisa de mercado e ações de relacionamento com clientes. Concluiu que a estratégia de multicanal é desaconselhável no caso de ambiente com elevada incerteza, baixa capacidade de controle e baixo potencial de recompensa.

Valos et al. (2010) estudaram medidas de desempenho no marketing multicanal e afirmam que as interações entre funcionários e clientes geram benefícios para o varejista, sobretudo na compreensão do perfil e comportamento dos clientes multicanais. Exemplos de tais benefícios são: conhecimento sobre características e comportamentos de compra dos consumidores; compreensão das necessidades dos clientes em relação a canais de vendas e produtos; obtenção de informações sobre a influência de redes sociais no comportamento dos consumidores; melhor identificação das oportunidades de sinergia de canais no atendimento aos clientes; melhor mensuração do valor vitalício do cliente. Afirmam também que as organizações mais ágeis e que utilizam capacidades dinâmicas estão em melhor posição para obter sucesso no marketing multicanal e na vantagem competitiva decorrente.

Campo e Breugelmans (2015) estudaram a experiência de compra do consumidor multicanal no ramo de supermercados. Os resultados indicam que os varejistas reconhecem a importância da loja *on-line* e avaliam que esta contribui para manutenção da base de clientes e para a acessibilidade, comodidade e economia de tempo dos clientes. Revelaram também que a intensidade das ações de promoções de vendas pode variar entre os canais, conforme o nível de sensibilidade de preço e a atuação em planejamento dos gestores de canais, e que a rentabilidade de novos canais depende da aceitação dos consumidores alvo, do mix de produtos que os clientes desejam comprar e dos custos operacionais do canal de vendas analisado.

Por fim, Melis et al. (2015) estudaram o comportamento do consumidor multicanal no ramo de supermercados no Reino Unido e revelaram que o mix de marketing, principalmente mix de produtos/marcas, é um *driver* importante na escolha do canal de vendas *on-line* pelos consumidores e que a fidelidade do cliente tende a diminuir quando aumenta a experiência do cliente no uso de canais *on-line*. O estudo apontou que os consumidores tendem, no início, a comprar em lojas *on-line* de supermercados que dispõem de loja física, principalmente se existe integração de canais, mas passam a fazer comparações de preços com outras cadeias/varejistas que também vendem por canal *on-line* à medida que se sentem mais confiantes no ambiente virtual.

### 2.3.4 Estratégia de integração de canais

Conforme Müller-Lankenau, Wehmeyer e Klein (2006), a integração de canais (conhecido também como sinergia de canais, harmonização de canais, *cross-channel* ou *omnichannel*) compreende a utilização dos diferentes canais de vendas/distribuição de forma integrada e complementar no processo de atendimento aos clientes. Zhang et al. (2010) definiu a integração de canais como a estratégia que visa oferecer aos clientes serviços de vendas/atendimento alinhados, inclusive com opção de compra de produtos em um canal e de retirada ou devolução em outro canal.

Para Griffiths e Howard (2008), há integração de canais no varejo quando os clientes podem, por exemplo, navegar na *website* da loja, efetuar compra na loja virtual e retirar os produtos adquiridos na loja física; quando o varejista investe na apresentação detalhada do mix de produtos e na comunicação interativa em canais *on-line* (ex: *chat*, *website*, *blog*, redes sociais e dispositivos móveis) de maneira alinhada com os canais *off-line* (ex: loja física, representantes de vendas e quiosques). Já Neslin e Shankar (2009) citam como exemplo de integração de canais a promoção de vendas cruzada nos diferentes canais, ações de direcionando ou redirecionamento entre canais, oferta de desconto na loja virtual com possibilidade de compra e retirada na loja física e oferta de cupom na loja física com possibilidade de compra na loja virtual.

O contrário da estratégia de integração de canais é o isolamento (não integração) de canais. Essa estratégia é utilizada quando o varejista opera, por exemplo, com canais *on-line* e *off-line* gerenciados de forma independente, em separado e, eventualmente, com marcas diferentes ou direcionados para diferentes segmentos de mercado (MÜLLER-LANKENAU; WEHMEYER; KLEIN, 2006). Com isso, o varejista pretende evitar riscos de conflito de canal, alcançar mercados geográficos difíceis de penetração por canais *off-line* e/ou trabalhar com preços específicos por canal de vendas. Müller-Lankenau, Wehmeyer e Klein (2006) ainda identificaram outras estratégias de multicanal bem sucedidas que não eram a integração. A estratégia focada em *off-line* com o canal *on-line* desempenhando papel de apoio, usado principalmente para aumentar a eficiência e diferenciação na loja física. A estratégia focada *on-line* com o canal *off-line* orientando os clientes a um *website* corporativo ou para ofertas *on-line*, com foco em atividades de comunicação e promoção do canal *on-line*. E varejista somente *on-line* que pode aumentar sua rentabilidade ou volume de vendas ao tentar obter acesso à infraestrutura de canais *off-line*.

Alguns pesquisadores questionaram a necessidade da estratégia de integração de canais, já que muitos varejistas multicanais operam com sucesso com canais não integrados (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; VAN BAAL, 2014; MÜLLER-LANKENAU; WEHMEYER; KLEIN, 2006). Por exemplo, a pesquisa de Müller-Lankenau, Wehmeyer e Klein (2006) apontou que a integração de canais não é obrigatória no varejo multicanal e que diferentes estratégias podem ser adequadas, dependendo dos objetivos de marketing do varejista e do contexto de mercado. Já a pesquisa de Van Baal (2014) apontou que a integração de canais pode oferecer desvantagens (ex: canibalização de canais, redução de vendas e complexidade de gestão) e que o varejista precisa analisar, de forma holística, as vantagens e desvantagens da integração dos canais. O estudo de Andreini e Pedeliento (2014) apontou que a integração multicanal não afeta a atitude de compra dos consumidores; que essa integração é mais valorizada pelos clientes da loja física (do que da loja virtual); que a integração multicanal não é percebida pelos consumidores como sendo benefício utilitário nem considerada um elemento de diferenciação ou vantagem competitiva.

Por outro lado, há vários pesquisadores que defendem a necessidade e importância da integração de canais no contexto do varejo (BRUCE et al., 2009; CAO; LI, 2015; MELIS et al., 2015; PANTANO; VIASSONE, 2015; VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013; XIA; ZHANG, 2010). Melis et al. (2015), por exemplo, afirmaram que para o varejo multicanal obter a lealdade dos clientes é preciso ofertar nos canais *off-line* e *on-line* a mesma variedade de produtos e as mesmas políticas de atendimento, pois isto reduz os riscos e incertezas para o consumidor. Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) afirmaram que a evolução do marketing multicanal requer a integração cuidadosa da experiência de serviços ao cliente e a oferta da mesma qualidade de serviços nos diferentes canais de vendas/atendimento. Já Bruce et al. (2009), Cao e Li (2015) e Xia e Zhang (2010) afirmaram que os consumidores multicanais preferem canais de vendas integrados e que a integração de canais possibilita aumentar a receita de vendas. Tais argumentos favorecem a utilização da estratégia de integração de canais pelos varejistas. Contudo, Bruce et al. (2009) apontou que poucas empresas conseguiram dominar a integração de canais e que a maioria delas está ainda no estágio inicial da operação multicanal.

O estudo de Chatterjee (2006) revelou que a integração de canal proporciona conveniência e maior confiança ao cliente, e facilita o processo de pesquisa por produtos/preços pelo consumidor; que no varejo multicanal integrado os clientes são menos propensos a procurar ofertas de concorrentes e que a integração nos preços reduz a necessidade de acompanhar os preços dos concorrentes e evita o conflito com as lojas físicas,

que operam com custo operacional mais elevado. O estudo de Verhagen e Van Dolen (2009) apontou que o mix de produtos da loja *off-line* é fator determinante das intenções de compra do consumidor *on-line* e que, quando mal avaliados, o ambiente e *layout* da loja física podem causar comportamento de evitação nos consumidores (fuga, desagrado). Acredita-se que as percepções sobre a loja física são utilizadas pelos consumidores como referência também para a loja virtual. Assim, no varejo multicanal, os consumidores percebem as lojas física e virtual como um sistema integrado (como a mesma organização varejista) e a atuação de ambas afeta a intenção de compras do consumidor.

Acredita-se que a competição entre canais de vendas pode causar guerra de preços no varejista e afetar negativamente a coordenação de canais e a lucratividade total do varejista. Yan, Wang e Zhou (2010) apontaram que a integração de canais quando estimulada pela participação nos lucros pode facilitar a coordenação de canais e reduzir conflitos internos, especialmente no caso de varejistas de loja física que operam de forma independente no *e-commerce*. Comparam os lucros não integrados com os lucros integrados dos canais para mostrar que os canais tradicionais e *on-line* podem se beneficiar da estratégia de integração através da captura de parte dos ganhos de lucros incrementais gerados.

O estudo de Weltevreden e Boschma (2008) revelou que os varejistas com canais integrados na maioria das vezes (66%) sentem-se mais competitivos no mercado e que aqueles que vendem também pela Internet obtiveram algum crescimento no volume total de vendas no período analisado. Os varejistas com integração de canais em estágio mais avançado obtiveram também aumento na receita total de vendas, e os varejistas com loja virtual ganharam vantagem competitiva sobre os varejistas que operam apenas no canal loja física.

Verhoef, Neslin e Vroomen (2007) alertaram que a prática do consumidor de pesquisar produtos/ofertas em um canal de vendas e comprar em outro canal é tendência de mercado. Primeiro, porque um canal pode ser melhor para pesquisas e outro para compras. Segundo, porque a atitude do consumidor em buscas/pesquisas por produtos não significa diretamente disposição para compra. A loja virtual tende a ter características que favorecem à pesquisa (ex: conveniência, rapidez e maior detalhamento das ofertas); enquanto a loja física tende a ter atributos que favorecem à aquisição e negociação de produtos. Assim, determinados consumidores podem preferir pesquisar no ambiente *on-line* e comprar no ambiente *off-line*.

A pesquisa de Bruce et al. (2009) apontou também que a integração de canais facilita a venda de produtos para clientes específicos, agrega mais valor aos clientes e oferece

melhor experiência de compra. Os resultados do estudo sugerem que os clientes valorizam uma experiência multicanal personalizada e integrada; que a integração de canais é mais fácil nas empresas maiores, com maior quantidade de clientes; contribui para melhorar a satisfação e retenção de clientes, e para a repetição de compras. De fato, há indícios que a operação *off-line* tem papel relevante na satisfação do cliente *on-line* (JIN; PARK; KIM, 2010) e que a reputação e confiança do consumidor nos canais *off-line* pode beneficiar a loja virtual, por exemplo (MIN; WOLFINBARGER, 2005). Alguns exemplos de vantagens da integração dos canais para os consumidores são: maior conveniência de compra, facilidade na devolução de produtos e disponibilidade de informações mais detalhadas sobre os produtos.

Diante disso, há diversas estratégias de integração de canais possíveis de utilização no contexto do varejo. Jin, Park e Kim (2010) revelaram exemplos: possibilitar a compra de produtos no canal *on-line* e a retirada na loja física; permitir a devolução de produtos em qualquer canal disponível; oferecer catálogo de produtos na loja *on-line*; dispor de localizadores de produtos na loja *on-line*; obter dados transacionais dos clientes pelos diferentes canais; fazer promoção de vendas em diferentes canais (*cross-channel*); dispor de sistemas de inventário integrado e investir em ações de *merchandising* integradas.

Há evidências que o desempenho da estratégia de multicanal está associado ao comportamento do consumidor alvo e ao nível de integração de canais. O estudo de Chatterjee (2006) analisou os efeitos do multicanal no consumidor e no desempenho do varejista, e identificou que os consumidores de multicanal diferem segundo a orientação de compra e a satisfação com o varejista; que quando há integração de canais, a intensidade da compra por impulso e o tamanho da compra pelo consumidor são maiores, e que a compra por impulso tem valores mais altos, principalmente no canal loja física. E que, quando há integração de canais, o abandono de compras e a devolução de produtos são mais frequentes. Os resultados apontam ainda que não houve canibalização entre os canais de vendas dos varejistas pesquisados. Esse resultado confirma os achados nos estudos de Aubrey e Judge (2012), Dias (2014), Herhausen et al. (2015) e Rosa (2012).

Há diferentes possibilidades de integração dos canais de vendas/atendimento no varejo. Grewal et al. (2010) recomenda integração na política de precificação, pois isto assegura a otimização da lucratividade dos canais e a comunicação da imagem e posicionamento de marca desejados. A integração de canais *on-line* e *off-line* pode também ocorrer, por exemplo, através de promoções de vendas da loja virtual divulgadas na loja física ou via folhetos no ponto de venda; via estímulos ao consumidor para pesquisar novos

produtos no *website* do varejista e realizar a compra na loja física; via ações de promoção no ambiente *on-line* que favoreçam a redução de custos operacionais da loja física.

A pesquisa qualitativa de Griffiths e Howard (2008) analisou a integração de canais de varejistas que operam nos ambientes físico e virtual, e revelou que para obter vantagem competitiva o varejista utiliza no ambiente *on-line* estratégia competitiva semelhante à do ambiente *off-line*. Os resultados do estudo sugerem também que tais varejistas investem na consistência da proposta do ambiente virtual com o do varejo tradicional, em preços competitivos e que refletem o valor acrescentado pela marca; investem no combate de barreiras de transações *on-line* que causam perdas de vendas antes da compra finalizada pelo consumidor. Apontou ainda que o *website* do varejista pode ser utilizado como loja *flagship* (loja conceito, onde a essência e experiência da marca são representadas de maneira inovadora).

Um exemplo positivo de integração de canais é a rede multinacional de supermercados britânica Tesco (ENDERS; JELASSI, 2009). A Tesco melhorou a vantagem competitiva quando mudou o seu posicionamento de liderança em baixo custo para liderança em diferenciação, alinhando os canais *on-line* e *off-line*. A rede atendia apenas a pequenos clientes (mercado restrito) e agora atende a mercados mais amplos, geograficamente e diferentes segmentos. As vendas dos canais *on-line* contribuíram para o aumento de vendas nas lojas físicas, embora o valor médio das compras *on-line* seja quatro vezes maior que nas lojas físicas. No início, houve conflitos de canal, mas estes foram superados com a estratégia *store-picking* (compra, entrega e devolução em qualquer canal) e com o alinhamento dos incentivos entre os diferentes canais *on-line* e *off-line*.

Acredita-se que há integração de canais quando o varejista sincroniza as diversas ações de *merchandising* nos diferentes canais de vendas oferecidos. Por exemplo, quando oferece os mesmos produtos e preços nos diferentes canais; quando melhora o ambiente da loja física para oferecer ao cliente experiência de compra consistente; quando a loja física tem iniciativas móveis e digitais, como quiosques e acesso gratuito à Internet. Cao (2014) cita como relevantes estratégias de integração de canais: a integração dos sistemas de informação, a centralização das compras, a otimização da logística e a diversificação das fontes de financiamento.

Segundo Andreini e Pedeliento (2014), há três modelos de integração de canais no contexto do varejo. O modelo canal independente, quando os canais de vendas são separados e, eventualmente, operados por meio de organizações independentes. O modelo canais integrados por banco de dados, quando o varejista utiliza tecnologias digitais de integração e

os canais compartilham o mesmo banco de dados dos clientes. E o modelo de canais totalmente integrados, quando os canais são altamente unificados (alinhados, sincronizados), inclusive no âmbito do mix de serviços prestados. A integração de canais tende a requerer investimentos em tecnologia da informação (TI) e alinhamento de processos, estrutura organizacional e recursos humanos. O estudo de Oh, Teo e Sambamurthy (2012) apontou que a TI desempenha papel facilitador (e viabilizador) da integração de canais, permitindo melhor alocação de recursos, gestão de processo e avaliação do desempenho das áreas funcionais.

A pesquisa quantitativa de Andreini e Pedeliento (2014) revelou que os consumidores preferem varejistas que operam com canais integrados, e que a estratégia de multicanal afeta as escolhas dos compradores, mesmo quando não percebem a integração de canais. Já Gallino e Moreno (2014) apontaram que a integração de canais tem implicações significativas no desempenho dos negócios e impacto economicamente relevante. Avaliam que a estratégia de multicanal requer processo de gestão holístico, não focado apenas no resultado de determinado canal, mas no efeito agregador dos diferentes canais. Argumentam que os clientes percebem os diferentes canais de vendas como uma única empresa e desejam obter experiência de compra em diferentes canais, mas integrados. Assim, o desafio maior do varejista não é decidir se deve proporcionar (ou não) experiência de compra multicanal aos consumidores, mas como implementá-la da maneira mais eficiente.

O estudo de Cao e Li (2015) analisou o impacto da integração dos canais no desempenho de vendas. Revelou que a integração de canais aumenta o volume de vendas nas empresas com menor experiência *on-line*, e é indicada para varejistas tradicionais que desejam alavancar vendas e impulsionar a loja física ou a capacidade de distribuição. Revelou também que, ao implementar a integração de canais, os varejistas precisam reavaliar as redes de loja física, otimizando tamanho e quantidade de lojas, e que as empresas com maior rede de lojas físicas se beneficiam menos da integração de canais. No entanto, a significância estatística desse resultado foi relativamente fraca, demonstrando que o efeito moderador da loja física precisa ainda ser mais bem investigado.

Por fim, a integração de canais pode beneficiar os varejistas que atuam com a estratégia de multicanal. E, embora isso possa aumentar a complexidade, custos operacionais e requerer duplicação de alguns recursos, acredita-se que a integração de canais é uma estratégia que contribui para alcançar a vantagem competitiva do varejista.

### **2.3.5 Desafios do marketing multicanal**

Coughlan et al. (2012) apontaram que os varejistas estão investindo, cada vez mais, em novos canais de vendas buscando aumentar o seu alcance e penetração de mercado. No entanto, a literatura de marketing aponta que operar com multicanal é mais complexo do que canal único (VALOS, 2008). Essa estratégia pode requerer, por exemplo, maior estrutura/recursos de marketing, investimento elevado em tecnologia, pessoal especializado, aprimoramentos no processo de logística e integração entre os diferentes canais. Bruce et al. (2009) apontaram que a estratégia de multicanal tem sido motivada pela necessidade de sobrevivência no mercado, mas que pode não gerar a vantagem competitiva desejada. Neslin e Shankar (2009) alertaram que alguns varejistas estão adicionando novos canais de vendas simplesmente para seguir a concorrência e sem a adequada avaliação do impacto dos novos canais no desempenho da empresa. Esses são alguns exemplos de desafios do marketing multicanal.

Segundo Petersen et al. (2009), um grande desafio no marketing multicanal é conhecer como cada canal de vendas afeta o comportamento de compra e a lucratividade dos clientes. Há também necessidade de decidir sobre o nível de consistência dos canais e de integração das políticas de produtos e preços do varejista (BERRY et al., 2010). Operar com vários canais de vendas requer também modificação frequente no mix do varejo, ampliação da oferta de serviços de apoio e melhorias na gestão de estoques e entrega de produtos (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015).

Outro desafio é que o aumento na receita de vendas pelo multicanal pode não significar melhoria na lucratividade total do varejista (COUGHLAN et al., 2012) e há risco do multicanal reduzir as vendas de outros canais da empresa (efeito canibalização). Conforme Herhausen et al. (2015), o volume de vendas por canais *on-line* pode causar queda (parcial ou completa) no volume de vendas de canais *off-line*, especialmente quando resulta apenas da migração de clientes dos demais canais de vendas do varejista. De fato, a qualidade percebida dos serviços e o risco percebido pelo cliente podem afetar a intenção de compra em determinados canais de vendas do varejista. Assim, é preciso avaliar o impacto dos diferentes canais sobre o comportamento de compra dos clientes e sobre o desempenho global da organização (Bruce et al., 2009).

O estudo de Porto (2006b) apontou que operar por canal *on-line* é um grande desafio, pois requer atuação 24 horas por dia, todos os dias da semana. E que isso tem impacto sobre a gestão de preços, sortimento de produtos, gerenciamento de informações e processo de logística, por exemplo. Sobre o assunto, Rosenbloom (2007) alertou que a estratégia de multicanal tende a requer compromisso de longo prazo e investimentos

significativos em capacidades e competências da organização. Tende também elevar a complexidade na gestão da cadeia de abastecimento de produtos e no processo de gerenciamento de conflitos entre canais de vendas. Além disso, Pantano e Viassone (2015) alertaram que a adoção de canais *on-line* pode estimular o *free-riding* nos consumidores, ou seja, o comportamento de pesquisar em um canal e comprar em outro da concorrência.

Valos (2008) pesquisou sobre problemas/desafios do marketing multicanal na percepção de trinta executivos de marketing no contexto do varejo. Os principais problemas apontados são: obter o retorno de investimento desejado, entender a preferência dos clientes e mensurar o impacto dos diferentes canais no desempenho do negócio. Outros problemas citados são obter a visão holística sobre o cliente, obter medidas eficazes e eficientes de desempenho dos canais, gerenciar o relacionamento com terceiros e obter sinergia entre os diferentes canais. Os executivos pesquisados citaram também que é complicado entender o movimento dos consumidores entre os canais *on-line* e *off-line* nas diferentes categorias de produto e etapas do processo de compra.

Para entender o comportamento dos consumidores, Ansari, Mela e Neslin (2008) estudaram a lealdade de clientes nos canais *on-line*, e revelaram que a migração para Internet torna mais fácil a comparação de produtos e reduz os custos de substituição para os clientes, e diminui a probabilidade de interação com os vendedores por telefone e na loja física. Os resultados apontaram também a existência de associação negativa entre utilização da Internet e volume de vendas no longo prazo e que o efeito sobre a lealdade dos clientes está limitado aos canais de vendas *on-line*.

Valos et al. (2010) apontaram que a estratégia multicanal requer a compreensão adequada do comportamento do cliente; requer eficiência na entrega de produtos, serviços e informações aos clientes; requer lidar com as diferentes políticas organizacionais e gerenciar os conflitos causados pelos canais emergentes. Zhang et al. (2010) alertaram que um grande desafio é criar a estrutura organizacional necessária à gestão multicanal. Uma estrutura descentralizada permite maior foco e flexibilidade no atendimento de situações específicas de cada canal, melhor ajuste do mix de produtos para os segmentos de mercado, e favorece a manutenção de executivos com experiências em determinado canal. No entanto, a falta de coordenação integrada das atividades tende a requerer equipes de pessoal em duplicidade, reduz a eficiência interna, gera potenciais conflitos de canais e pode criar inconsistência na experiência ao consumidor.

Para Zhang et al. (2010), a integração de dados/informações é também um desafio relevante na estratégia de multicanal. Essa integração requer infraestrutura de Tecnologia da

Informação (TI) para coletar e processar os dados de compra dos clientes nos diferentes canais e analisá-los com propósito de apoiar à tomada de decisões e à formulação de estratégias. Com efeito, o multicanal tende a requerer entendimento sobre o comportamento de compra dos clientes, mensuração do valor do cliente, adequada aplicação dos recursos de marketing e acompanhamento da evolução do cliente nos diferentes estágios de compra. O varejista necessita também de investimento em ferramentas de gestão da segurança e privacidade dos clientes nos canais *on-line*.

Outro desafio do multicanal apontado é a necessidade de avaliação do desempenho dos diferentes canais de vendas. Conforme Zhang et al. (2010), algumas métricas de desempenho (ex: vendas e margem por metro quadrado) não se aplicam aos canais de Internet, e pode haver necessidade de várias métricas de desempenho para os diversos canais de vendas. Na literatura de marketing, não há consenso sobre como medir o desempenho dos diferentes canais de vendas, seja em termos de preferência da marca, vendas, lucro ou satisfação do cliente. Aparentemente, não existe ainda um método de avaliação (ou métricas) único, recomendado para todos os formatos de varejo e para os diferentes tipos de canais de vendas. O varejista multicanal precisa decidir com base nos seus objetivos estabelecidos e considerando a estrutura de gerenciamento, a estratégia do negócio e a compatibilidade dos diferentes canais de vendas utilizados.

O varejista multicanal precisa ainda minimizar os conflitos potenciais entre os diferentes canais de vendas e encorajar a colaboração dos integrantes dos diferentes canais. Cada canal pode atrair uma clientela/segmento específico para determinadas categorias de produto, conforme o perfil e comportamento de compra dos clientes (COUGHLAN et al., 2012). Em algumas ocasiões, o conflito de canais pode até ser útil e estimular a melhoria no desempenho dos membros do canal e a compreensão interna sobre a importância da integração e interdependência dos diferentes canais de vendas.

Vanheems, Kelly e Stevenson (2013) apontaram também que o marketing multicanal oferece riscos/desafios. Um dos riscos citados é a interação entre o pessoal de venda da loja física e a base de informações disponíveis na Internet. Quando o cliente tem tanto ou mais conhecimento sobre o produto (e novos produtos) que o vendedor, a operação de vendas e o relacionamento dos vendedores com o cliente podem ser afetados, gerando desconfiança e pouco comprometimento. Assim, o vendedor lojista precisa dispor de treinamento constante e informações consistentes nos diferentes canais e a forma de relacionamento com o cliente precisa ser ajustada ao contexto do ambiente multicanal.

Acredita-se que os varejistas que conseguem superar esses desafios podem se beneficiar da estratégia de multicanal, inclusive com melhoria na vantagem competitiva (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015). Mas, o investimento necessário para se manter competitivo tende a aumentar com o crescimento do mercado *on-line* e com o desenvolvimento das tecnologias de informação, automação no ponto de venda e da Internet. Talvez, por isso que os maiores varejistas estão em melhor posição para obter sucesso e vantagem competitiva com a estratégia de multicanal (JONES; LIVINGSTONE, 2015). Assim, como apontado por Petersen et al. (2009), há várias questões teóricas ainda não resolvidas sobre varejo multicanal. Alguns exemplos são: como promover a migração eficaz dos clientes entre os canais; como medir o desempenho dos diferentes canais; quais métricas de desempenho são melhores para analisar a rentabilidade dos clientes multicanais. Com isso, o multicanal representa grandes desafios e oportunidades, tanto para profissionais varejistas como pesquisadores de marketing.

#### 2.4 HIPÓTESES DE PESQUISA E *FRAMEWORK* DO ESTUDO

A fundamentação teórica do presente estudo contém algumas evidências de que o marketing multicanal pode ser fonte de vantagem competitiva no setor de varejo, mas revela que há carência de estudos sobre a influência de determinadas características do varejista e da estratégia de multicanal no desempenho competitivo do varejista multicanal. Com isso, a partir dos objetivos do estudo e do referencial teórico apresentado, foram elaboradas algumas hipóteses de pesquisa.

**Tempo de utilização da estratégia multicanal.** Não está ainda esclarecido se há diferença no desempenho competitivo do varejista em função do tempo de adoção da estratégia multicanal. Min e Wolfinbarger (2005) apontaram que no mercado *on-line* o varejista primeiro entrante não obtém necessariamente vantagens como maior participação de mercado, receita de vendas, margem de lucro ou eficiência de marketing, talvez pelo baixo custo de mudanças para o consumidor na compra de produtos de bens consumo no varejo. A pesquisa de Pentina, Pelton e Hasty (2009) apontou também que a adoção antecipada de canais *on-line* não influencia no longo prazo na participação de mercado e no lucro líquido do varejista, e que as pequenas empresas tendem a se beneficiar mais se entrarem com canais *on-line* mais tarde, quando podem adquirir tecnologias e sistemas já testados pelas grandes e médias empresas.

Por outro lado, Xia e Zhang (2010) acreditam que o tempo de experiência no canal *on-line* melhora no longo prazo o desempenho financeiro e competitivo do varejista multicanal, já que os canais *on-line* podem contribuir para elevação do desempenho do varejista em termos de vendas, custo, estoque e retorno de investimento. Pentina, Pelton e Hasty (2009) apontaram também que varejistas com pouco tempo de mercado, sem marca conhecida e pouca base de clientes leais tendem a ter mais dificuldade para operar nos canais *on-line* e precisarão intensificar seus esforços de marketing. E o estudo de Sarquis et al. (2015) analisou o desempenho competitivo no varejo de serviços em função do perfil da organização e revelou que há diferença estatística significativa conforme o tempo de existência no mercado, e que as empresas pesquisadas declararam obter desempenho competitivo superior à concorrência em termos de qualidade de serviços, lucratividade, crescimento de vendas, produtividade e participação de mercado.

Diante disso, e por acreditar que o varejista com mais tempo de existência no mercado tende a adquirir melhor conhecimento, estrutura e reputação de marca, e que a experiência no multicanal pode favorecer no desempenho competitivo, decidiu-se formular a seguinte hipótese de pesquisa:

H<sub>1</sub>: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do tempo de utilização da estratégia multicanal de vendas

**Tamanho do varejista multicanal.** Há algumas evidências de que o tamanho do varejista pode afetar o desempenho competitivo da organização. Monteiro, Silva e Ladeira (2008) afirmaram que o tamanho da loja influencia na capacidade de obtenção de vantagem competitiva e que os pequenos varejistas têm as vantagens decorrentes da proximidade dos clientes e do mercado local. Mattar (2011) afirmou que as empresas maiores tendem a ter vantagem competitiva sobre as menores, porque operam com custo médio mais baixo e economia de escala. O estudo empírico de Jones e Livingstone (2015) no Reino Unido apontou que grandes varejistas obtiveram crescimento de vendas com a estratégia de multicanal e que estão em melhor posição para capturar as oportunidades que os canais *on-line* oferecem.

Para Pentina, Pelton e Hasty (2009), o tamanho da empresa ajuda a superar eventuais desafios e resultados negativos quando da entrada no mercado multicanal, pois as grandes empresas têm mais capital, infraestrutura e recursos humanos para investir no marketing multicanal; elas podem também criar mais facilmente barreiras à entrada de

concorrentes menores e investir no desenvolvimento de novas competências de marketing. Acredita-se também que as grandes empresas conseguem gerenciar melhor o processo de integração de canais e, conseqüentemente, obter melhor rentabilidade com multicanais de vendas. Além disso, o estudo de Sarquis et al. (2015) revelou que há diferença estatística significativa no desempenho competitivo, em termos de crescimento de vendas, em função do porte das empresas pesquisadas.

Assim, acreditando que o tamanho da organização possa influenciar no desempenho competitivo do varejista multicanal, decidiu-se formular a segunda hipótese de pesquisa do presente estudo, como segue:

H<sub>2</sub>: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do tamanho do varejista multicanal

**Percentual de investimento em marketing.** Jin, Park e Kim (2010) afirmaram que a estratégia de multicanal requer investimentos em marketing, seja em ações de merchandising, promoção de vendas e comunicação com clientes, principalmente quando se busca obter diferenciação competitiva no mercado. Xia e Zhang (2010) apontaram que marketing multicanal pode contribuir para melhorar o desempenho do varejista, seja pela atração de novos clientes, ampliação do mercado de atuação e pela possibilidade de otimização dos esforços de marketing. E Grewal, Levy e Kumar (2009) afirmaram que estratégias de marketing (promoção, preço, produto e localização) são relevantes para criar a experiência de compra desejada, mas podem não ser suficientes para assegurar a satisfação e fidelidade dos clientes-alvo. Portanto, o varejista multicanal necessita realizar investimentos em marketing.

Há também fortes evidências empíricas sobre a relação entre marketing e desempenho competitivo. O estudo de Reid (2012), por exemplo, revelou que o marketing interativo (como o realizado por canais de vendas *on-line*) tem efeito significativo no desempenho financeiro de empresas de serviços, e que o marketing de banco de dados (*database marketing*) tem impacto positivo sobre a retenção de clientes. O estudo de Taghian (2010) revelou que uma estreita associação entre orientação para o mercado (e planejamento de marketing) com medidas de desempenho de negócios (principalmente participação de mercado). O estudo de Sarquis et al. (2015) concluiu que há diferença estatística significativa no desempenho competitivo da empresa (em termos de satisfação de clientes, lealdade de clientes, qualidade dos serviços, produtividade, crescimento de vendas e participação de

mercado) em função do volume de investimento em marketing e que há correlação significativa, positiva e elevada entre desempenho competitivo e o uso de estratégias de marketing. Além disso, Larentis e Slongo (2008) afirmaram que investimento em marketing é importante para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Diante disso, e acreditando no conceito de que quanto mais verba for despendida em atividade de marketing tanto melhor para o desempenho competitivo da empresa (SARQUIS; IKEDA, 2009) e na possibilidade de que haja um ponto no qual o dispêndio extra feito em atividades de marketing não produza mais vendas adicionais lucrativas (HOLTJE; GUAGLIARDI; MAZZON, 1982), foi formulada a terceira hipótese de pesquisa como segue:

H<sub>3</sub>: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do percentual do faturamento investido em marketing

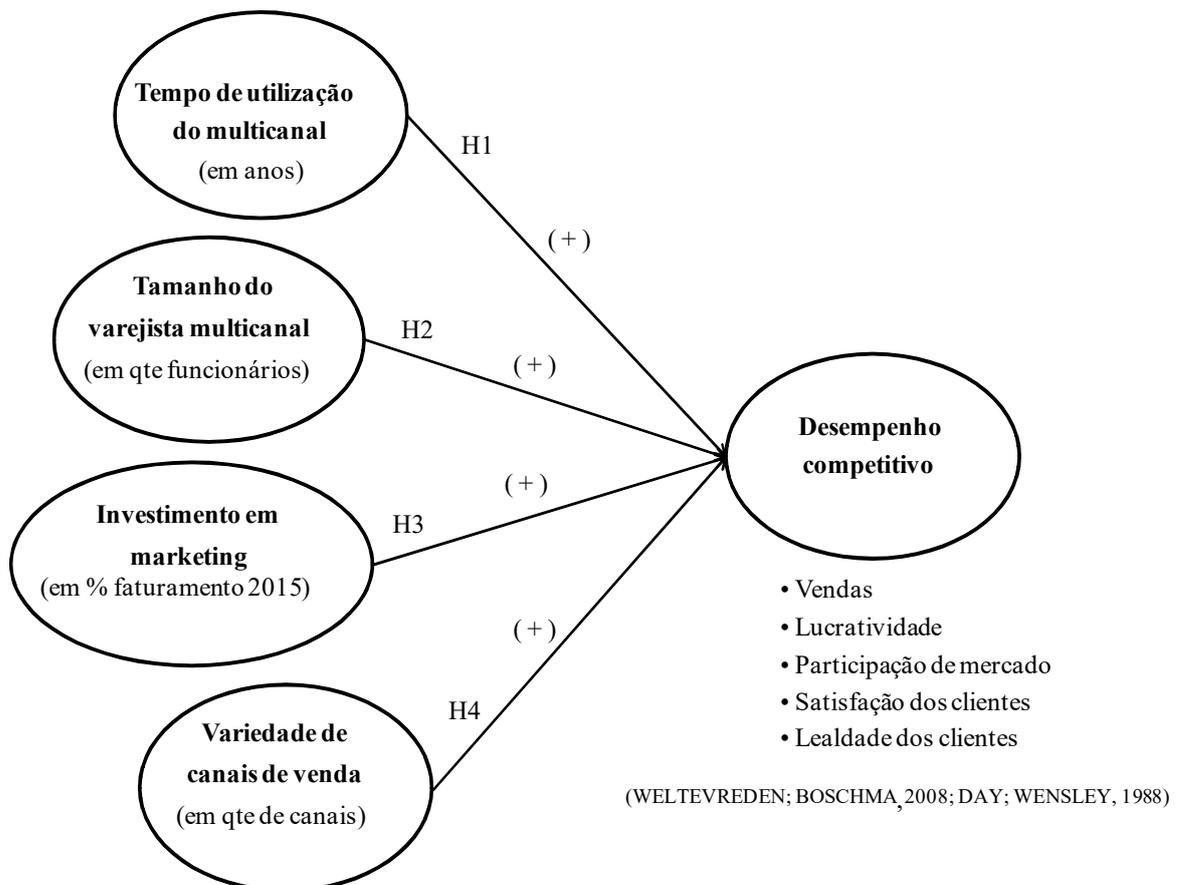
**Quantidade de canais de vendas/atendimento.** Conforme Dholakia, Zhao e Dholakia (2005), oferecer opções de canais de vendas traz benefícios aos varejistas, incluindo possibilidade de atender consumidores que gastam mais e de obter a lealdade de clientes no longo prazo. Min e Wolfenbarger (2005) revelaram que o varejista multicanal tem vantagens superiores ao varejista de canal único, em decorrência da força da marca, das oportunidades de promoção de vendas cruzada e capacidade de oferecer experiência de compra multicanal. Acreditam, também, que a integração de canais pode resultar em maior participação de mercado e maior eficiência de marketing, o que tende a favorecer o desempenho competitivo do varejista.

A pesquisa de Lan (2010) analisou a diversificação de canais como fonte de vantagem competitiva no varejo e apontou que tanto os ativos tangíveis (como localização e recursos financeiros) como intangíveis (ex: marca) são beneficiados; e que a variedade de canais possibilita maior adequação ao perfil do cliente, o uso de segmentação de mercado e o atendimento a novos clientes. Jones e Livingstone (2015) afirmaram que no formato de multicanal o varejista pode usar uma marca reconhecível para capturar oportunidades de vendas em outros canais de atendimento e aumentar a penetração de mercado. Já o estudo Neslin e Shankar (2009) concluiu que mais canais de vendas geram mais oportunidades de marketing e menor custo de comercialização. Assim, como proposto por Pentina, Pelton e Hasty (2009) e Doong, Wang e Foxall (2011), acreditando que a variedade de canais de vendas aumenta as chances de melhor desempenho do varejista multicanal, a última hipótese de pesquisa foi assim formulada:

H<sub>4</sub>: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função da quantidade de canais de vendas utilizados.

A **Figura 6** resume as hipóteses de pesquisa aqui apresentadas e ilustra o *framework* do presente estudo. Nele, a variável dependente é o desempenho competitivo do varejista multicanal, mensurado com base no desempenho de vendas (WELTEVREDEN; BOSCHMA, 2008), lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes e lealdade dos clientes (DAY; WENSLEY, 1988). Já as variáveis independentes são: tempo de utilização do multicanal (em anos), tamanho do varejista multicanal (em quantidade de funcionários), investimento em marketing (em % faturamento anual) e variedade de canais de vendas/atendimentos oferecidos (quantidade de canais), como apresenta nas hipóteses de pesquisa formuladas.

Figura 6 - *Framework* do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa compreende um conjunto de métodos, procedimentos e instrumentos utilizados para apoiar criticamente a realização de estudos científicos (RICHARDSON et al., 1999). Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos que foram empregados na execução do presente estudo, estruturados a partir de Saunders, Lewis e Thomhill (2009), e descreve sobre os seguintes tópicos: filosofia de pesquisa, lógica de pesquisa, abordagem de pesquisa, objetivo de pesquisa, estratégia de pesquisa, população/amostragem da pesquisa, horizonte de tempo, métodos/instrumento de coleta de dados e método de análise dos dados coletados.

#### 3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à filosofia de pesquisa, este estudo classifica-se como positivista, corrente de pensamento segundo a qual um fenômeno/contexto pode ser observado, mensurado e analisado pela obtenção de dados confiáveis e métodos de pesquisa estruturados, utilizando teorias para apoiar na formulação de hipóteses e testes estatísticos (SAUNDERS; LEWIS; THOMHILL, 2009). Conforme Triviños (2013), a filosofia positivista compreende que é possível entender a relação entre fatos/variáveis pelo uso de instrumentos de coleta estruturados, pesquisa amostral e técnicas estatísticas de análise de dados. Essa filosofia entende que os resultados de um estudo científico representam uma fotografia, contendo a visão estática de determinada realidade, algo empiricamente verificável e possível de generalização ou inferências.

O presente estudo visa analisar se a estratégia de marketing multicanal é fonte de vantagem competitiva no setor de varejo de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC. Para tanto, o estudo envolveu a coleta de dados empíricos por meio da mensuração de opiniões e comportamentos dos varejistas pesquisadas e pela aplicação de instrumento de coleta estruturado, método de coleta formal e tratamento estatístico dos resultados.

Quanto à lógica de pesquisa, este estudo classifica-se como dedutivo. A lógica dedutiva envolve o uso de métodos sistemáticos e formais para obtenção de inferências e/ou estimativas, a partir de premissas consideradas válidas (COOPER; SCHINDLER, 2003), e se preocupa em obter amostra quantitativa suficiente para testar as hipóteses de pesquisa

previamente elaboradas; conseguir a generalização de resultados; e possibilitar a replicação dos resultados em futuros estudos (SAUNDERS; LEWIS; THOMHILL, 2009).

Este estudo fez uso da lógica dedutiva para obter conclusões a respeito do fenômeno investigado (estratégia de marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva), pois utilizou métodos de coleta quantitativos, princípios científicos positivistas e parte da teoria (referencial teórico de marketing do varejo, vantagem competitiva e marketing multicanal) para preparar a pesquisa de campo e analisar os dados empíricos coletados. Para assegurar a validade e confiabilidade dos resultados, o estudo utilizou abordagem de pesquisa quantitativa, tamanho amostral estatisticamente representativo, método de coleta estruturado, independência entre pesquisador e contexto observado, conferência do preenchimento dos questionários e a verificação da consistência interna do questionário.

Quanto à abordagem de pesquisa, classifica-se como quantitativo. Segundo Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa quantitativa compreende a coleta de dados quantitativos, mensurados, filtrados, organizados, tabulados e possíveis de análise por técnicas estatísticas apropriadas. Conforme Creswell (2010), na pesquisa quantitativa o investigador emprega estratégias de investigação como levantamento de campo (censo ou amostral) e experimentos, com instrumentos previamente elaborados, contendo questões fechadas e dados numéricos, e o uso de técnicas estatísticas na análise dos resultados. Há também a formulação de hipóteses de pesquisa e a coleta de dados quantitativos com o propósito de testar teorias, proposições ou hipóteses previamente formuladas (SAUNDERS; LEWIS; THOMHILL, 2009). Para atender a questão problema deste estudo, hipóteses de pesquisa foram formuladas a partir da teoria, um levantamento de campo (*survey*) foi realizado, contendo a aplicação de escalas de mensuração com propriedades numéricas (razão e intervalar) e técnicas estatísticas foram utilizadas na interpretação dos resultados.

Com relação ao objetivo, este estudo compreende uma pesquisa descritiva. Conforme Saunders, Lewis e Thomhill (2009), a pesquisa descritiva envolve a descrição das características de determinada população e a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Segundo Malhotra (2012), é um tipo de pesquisa que requer conhecimento prévio do tema investigado e a formulação de hipóteses de pesquisa, e seu principal objetivo é descrever algo, normalmente características ou funções da população investigada.

Este estudo requer a caracterização do processo de gestão de marketing multicanal dos varejistas pesquisados, classificá-los em grupos (*clusters*) com base na prática de estratégias de multicanal e a verificação de possíveis diferenças no desempenho competitivo em função do tempo de utilização do multicanal, tamanho do varejista, investimento em

marketing e quantidade de canais de vendas. Para isso, a aplicação de pesquisa descritiva foi apropriada (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A estratégia de pesquisa utilizada é levantamento de campo (*survey*). Houve um levantamento quantitativo por meio de instrumento de coleta estruturado e buscando coletar, na opinião de proprietários e gestores, características que descreviam a prática de multicanal e o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. Segundo Saunders, Lewis e Thomhill (2009), a *survey* é um tipo de pesquisa popular na área de negócios, que envolve a aplicação de questionários com grande amostra pesquisada, a coleta de dados de forma padronizada e que permite a comparação entre pesquisados. Envolve, também, recolher dados quantitativos que possibilitem a análise pelo uso de técnicas estatísticas descritiva e inferencial, a verificação de possíveis relações entre variáveis mensuradas e a produção de modelos estatísticos de relacionamentos.

Quanto ao horizonte de tempo, este estudo é classificado como transversal, conhecido também como estudo de corte transversal. De acordo com Malhotra (2012), os estudos transversais são apropriados para descrever características de populações e verificar associações entre variáveis de pesquisa. Saunders, Lewis e Thomhill (2009) o definem como um estudo feito apenas em determinado momento e tendo somente um momento (único) de coleta de dados. Assim, este estudo representou uma fotografia do momento e possibilitou a análise transversal da prática de estratégia de multicanal no setor de varejo de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM DE PESQUISA

Saunders, Lewis e Thomhill (2009) definem população (ou universo de pesquisa) como o conjunto completo de casos a partir do qual é retirada uma amostra e que a pesquisa amostral é uma alternativa válida quando é impraticável fazer levantamento de toda a população ou há limitação de tempo ou orçamento para coleta de dados em toda a população. Hill e Hill (2005) definem a população de pesquisa como o conjunto de indivíduos ou objetos sobre os quais se pretende estudar, representado normalmente a quantidade total de casos (público-alvo do estudo); enquanto a amostra é parte (ou subgrupo) representativa dos casos da população, e que contém aqueles que efetivamente participaram do estudo.

Neste estudo, a população de pesquisa compreende o conjunto de varejistas em atividade formal e situação ativa, que comercializam bens de consumo, localizados na região Grande Florianópolis e que operam em vendas por multicanal, estimada em 2.322 lojistas.

Essa população foi estimada a partir de listagem/informações fornecidas pela Federação da Câmara de Dirigentes Lojistas (FCDL) sobre quantidade de associados em abril 2016 e pela Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (Fecomércio-SC) sobre quantidade de lojistas na região Grande Florianópolis ao final de 2015. Os dados da Fecomércio-SC indicaram que apenas 8,6% dos varejistas da região operam em vendas por canais *on-line* (FECOMÉRCIO-SC, 2016). Ademais, a população-alvo do estudo foi delimitada como segue:

- Estudo direcionado apenas para organização varejista, ou seja, aquela cuja principal fonte de receita provém da atividade de varejo (ZHANG et al., 2010). E para organizações que atuam no ramo de bens de consumo (produto físico), sejam duráveis, semiduráveis e não duráveis (KOTLER; KELLER, 2012; ZHANG et al., 2010), tais como lojas de ferragens, supermercados, veículos, eletrodomésticos, móveis, vestuários, acessórios, drogarias e alimentos. Assim, a pesquisa de campo não abordará organizações do comércio de serviços (ex: restaurantes, lavanderias, cinemas, escolas, hospitais e agências de viagens), nem do setor atacadista.
- A coleta de dados incluiu apenas organizações varejistas em atividade formal e ativas, e que utilizam pelo menos dois canais de vendas/distribuição (físico e/ou eletrônico) de produtos. Com isso, não participaram do estudo comerciantes ambulantes, varejistas informais e revendedores que atuam apenas com um canal de venda/distribuição de produtos.
- Em termo geográfico, o estudo foi delimitado à região Grande Florianópolis, o que inclui apenas os varejistas instalados nos municípios Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara.

A amostra do estudo foi composta pelos varejistas que aceitaram voluntariamente participar do estudo, sendo assim esta foi classificada como amostragem por conveniência (não probabilística), uma estratégia de amostragem comumente utilizada em estudos na área de gestão/negócios, conforme Malhotra (2012). Com base na fórmula de cálculo do tamanho amostral de McDaniel e Gates (2005), considerando o tamanho da população-alvo (estimado em 2.322 varejistas), o nível de confiança desejado (95%) e o tamanho amostral obtido (90 questionários válidos), a margem de erro do presente estudo foi calculada em 10,13%.

### 3.3 MÉTODO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, o método de coleta aplicado foi o questionário auto administrado (questões administradas pelos respondentes), disponibilizado na plataforma SurveyMonkey, acompanhado de carta-convite/explicativa por e-mail, em papel timbrado da Unisul e com a chancela da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas de Santa Catarina (FCDL-SC) e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (Fecomércio-SC). A pesquisa contou também contou a colaboração do SEBRAE Florianópolis e a Associação Empresarial de Palhoça (ACIP). O e-mail convite aos lojistas foi enviado por essas entidades apoiadoras do estudo. Para ampliar a quantidade de participantes, alguns questionários foram, também, aplicados pessoalmente pela pesquisadora no comércio da região e no curso de empreendedorismo do SEBRAE/SC, em Florianópolis. A coleta de dados foi realizada de forma direta (não disfarçada) e no período de novembro/2016 a março/2017.

O instrumento de coleta aplicado foi um questionário previamente estruturado, contendo perguntas fechadas de resposta única, perguntas de múltipla escolha e predominantemente perguntas objetivas em formato de escala Likert (5 pontos). Conforme Martins e Theóphilo (2009), um questionário de pesquisa é um conjunto de perguntas, ordenado e consistente, sobre temas e variáveis de interesse do pesquisador e elaborado de forma estruturada. O questionário é um instrumento de coleta de dados apropriado no contexto do presente estudo, pois permite a coleta de dados de forma padronizada, a obtenção de grande variedade de dados e o acesso a um grande número de respondentes.

O questionário do estudo contém questões sobre perfil da amostra, estratégias de marketing multicanal utilizadas, estratégias de integração de canais, e perguntas sobre o desempenho competitivo dos varejistas. Foram, também, incluídas algumas perguntas de checagem da qualificação dos pesquisados. Esse instrumento foi elaborado a partir de objetivos do estudo e da fundamentação teórica sobre os tópicos mensurados. O **Quadro 4** resume as questões do questionário por objetivo específico e as respectivas fontes/referências utilizadas. O **Apêndice A** contém a versão do questionário de pesquisa aplicado. Já o **Apêndice B** apresenta a e-mail-convite enviado aos participantes do estudo. O **Apêndice C** contém o Informativo CDL, enviado pela entidade aos associados no dia 28/11/2016, convidando-os para participar do estudo.

Quadro 4 – Questões do questionário por objetivos de estudo e referências.

Objetivos Específicos	Questões	Fontes
Caracterização do processo de marketing multicanal.	11. Estratégias de multicanal utilizadas 12. Características da integração de canais do lojista	Neslin; Shankar (2009); Zhang et al. (2010). Cao; Li (2015); Kersmark; Staflund (2015).
Classificação dos varejistas em clusters com base na prática de multicanal.	11. Estratégias de multicanal utilizadas	Neslin; Shankar (2009); Zhang et al. (2010).
Exame de diferenças no desempenho competitivo em função do tempo de utilização do multicanal, tamanho da organização, investimento em marketing e quantidade de canais.	5. Quais canais de vendas utilizados pela empresa 6. Quanto tempo comercializa produtos por diferentes canais 7. Qual o faturamento aproximado da empresa em 2015 8. Quantos funcionários tem a empresa 9. Quantas lojas próprias tem a empresa 10. Percentual do faturamento investido em marketing em 2015 13. Avaliação do desempenho competitivo pelo lojista	Kersmark; Staflund (2015); Neslin; Shankar (2009); Zhang et al. (2010). Day; Wensley (1988); Weltevreden; Boschma (2008).
Impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo.	11. Estratégias de multicanal utilizadas 13. Avaliação do desempenho competitivo pelo lojista	Neslin; Shankar (2009); Zhang et al. (2010). Day; Wensley (1988); Weltevreden; Boschma (2008).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O pré-teste do questionário compreende a verificação das propriedades do questionário, incluindo necessidade de melhorias, reformulação de questões, redução ou ampliação de perguntas, visando o aprimoramento, confiabilidade e validade (SAUNDERS; LEWIS; THOMHILL, 2009). Com isso, o instrumento de coleta foi, inicialmente, validado (validação de face) pelo Gerente Comercial e Gerente Geral da FCDL, e pelo Gerente da Divisão de Planejamento e grupo de pesquisa da Fecomércio-SC. Foi também verificado pelo sócio-diretor de uma empresa de consultoria especializada em varejo e membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em seguida, o questionário foi testado (pré-teste) em um pequeno grupo de varejistas com perfil semelhante ao da amostra do estudo (mas não pertencentes à região da Grande Florianópolis), com propósito de verificar ainda possíveis falhas de elaboração, incluindo inconsistências, complexidade, ambiguidades nas perguntas e/ou outros possíveis erros não amostrais. O pré-teste foi feito com uma rede de farmácias do Rio Grande do Sul, uma loja de lingerie feminina do Rio de Janeiro, uma loja de acessórios femininos do Rio de Janeiro e uma loja de pijamas masculinos e femininos de Caçador/SC. Após o pré-teste foram realizados os ajustes considerados necessários.

Cabe destacar, ainda, que a aplicação da coleta de dados seguiu os princípios éticos de pesquisa recomendados por Creswel (2010), incluindo o respeito a privacidade dos respondentes, a garantia de anonimato, a obtenção previa de consentimento e o esclarecimento prévio sobre tema, propósito e responsáveis pelo estudo. Com relação a ética em pesquisa, Saunders, Lewis e Thomhill (2009) destacam a importância dos direitos das

peças envolvidas no estudo ou daquelas que serão afetadas, e aponta a necessidade de adequação do comportamento do pesquisador para condução de um projeto de pesquisa de maneira moral e responsável.

### 3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Saunders, Lewis e Thomhill (2009), a análise quantitativa de dados envolve o uso de gráficos, tabelas e técnicas estatísticas de análise com propósito de explorar, interpretar e descrever sobre resultados da coleta de dados. Malhotra (2012) lembra que o propósito da análise de dados é obter informações relevantes para solução do problema de pesquisa.

No presente estudo, os dados coletados foram analisados segundo a escala de mensuração utilizada no questionário. No caso de dados mensurados pelas escalas nominal e ordinal, essa análise foi feita com auxílio das técnicas frequência absoluta, frequência relativa e moda; já os dados da escala intervalar foram analisados pelas técnicas médias aritméticas, frequência relativa e desvio padrão. Esses dados coletados foram, também, analisados por meio de técnicas estatísticas multivariadas, visando atender alguns objetivos específicos do estudo. Na classificação dos varejistas em grupos com base na prática de multicanal, a técnica estatística análise de *cluster* foi utilizada. A análise de cluster, também conhecida como análise de conglomerados, estuda o conjunto de dados que tem relações interdependentes no conjunto de variáveis mensuradas, objetivando classificar os respondentes em grupos relativamente homogêneos (MALHOTRA, 2012). Nesta análise, o método distância euclidiana (ou distância métrica) foi aplicado com medida de semelhança dos casos pesquisados e o método hierárquico Ward como procedimento de aglomeração dos conglomerados.

No exame de diferenças de desempenho competitivo em função das características dos varejistas pesquisados, a técnica One-way ANOVA (análise de variância) foi utilizada; essa técnica compreende um teste estatístico não paramétrico que permite comparar médias das variáveis mensuradas e verificar se as variáveis independentes produzem mudanças na variável dependente (MARTINS; THEÓFILO, 2009). As variáveis independentes consideradas foram: tempo de utilização em multicanal, tamanho do varejista, investimento percentual em marketing e quantidade de canais de vendas utilizados; as variáveis dependentes foram os critérios de avaliação do desempenho competitivo mensurados. O **Quadro 5** apresenta as variáveis e questões do questionário por hipóteses de pesquisa.

Embora a amostragem deste estudo seja não probabilística, realizaram-se algumas comparações de médias das variáveis mencionadas, considerando o intervalo de confiança de 95% e margem de erro de 5%.

Quadro 5 - Quadro de variáveis e questões do questionário por hipótese de pesquisa

Hipótese	Descrição	Variável	Tipo de variável	Questões
H1	Diferença desempenho competitivo em função do tempo de utilização.	Desempenho competitivo	Dependente	13
		Tempo de adoção do multicanal	Independente	6
H2	Diferença no desempenho competitivo em função do tamanho do varejista.	Desempenho competitivo	Dependente	13
		Tamanho do varejista	Independente	8
H3	Diferença no desempenho competitivo do varejista em função do investimento em marketing.	Desempenho competitivo	Dependente	13
		Investimento em marketing	Independente	10
H4	Diferença no desempenho competitivo do varejista em função da quantidade de canais.	Desempenho Competitivo	Dependente	13
		Variedade de canais	Independente	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na verificação da relação entre desempenho competitivo e a estratégia de marketing multicanal, a análise de regressão múltipla foi utilizada. Conforme Barbetta (2010), a análise de regressão múltipla permite verificar a relação entre variáveis independentes e uma variável dependente, e conhecer a influência de cada variável independente sobre a variável dependente analisada. Nessa análise, as variáveis dependentes foram os critérios de avaliação empregados na mensuração do desempenho competitivo; as variáveis independentes foram as características da prática de multicanal dos varejistas pesquisados.

Como parte da análise dos dados, foi feita a conferência previa do preenchimento dos questionários (análise dos questionários válidos), e as distorções eliminadas (erros no perfil dos respondentes e ausências de preenchimento). Houve a codificação das respostas, a tabulação dos dados em planilha de Excel e a checagem do relatório marginal para verificar eventuais erros de digitação ou processamento de dados. Por fim, foi feita a verificação da confiabilidade do questionário (consistência interna) pela técnica Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951). Essa técnica mede a correlação entre os dados/resultados de um questionário por meio da análise das respostas dadas pelos respondentes e apresenta uma correlação média entre constructos/variáveis mensurados. Os dados coletados foram analisados com auxílio do *software* estatísticos IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação dos dados e a análise dos resultados da pesquisa de campo realizada no setor de varejo de bens de consumo na região da Grande Florianópolis. Inicialmente, apresenta a descrição do perfil da amostra do estudo (seção 4.1), depois os resultados da análise estatística exploratória dos dados (4.2) e os resultados de características da gestão de marketing multicanal dos varejistas participantes do estudo (4.3). Posteriormente, apresenta os resultados da análise de *cluster* dos varejistas (4.4), os resultados dos testes de hipóteses (4.5) e os resultados da análise do impacto da estratégia multicanal no desempenho dos varejistas (4.6). Ao final, contém a discussão dos resultados do estudo à luz da teoria (4.7).

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Esta seção descreve sobre o perfil da amostra do estudo. No total, 90 varejistas participaram do estudo, todos lojistas que comercializam bens de consumo (ou seja, mercadorias destinadas ao consumo de pessoas), que utilizam mais de um canal de vendas/atendimento (ex: loja de rua, redes sociais e loja *on-line*) e com lojas localizadas na região da Grande Florianópolis/SC. O **Gráfico 1** contém os resultados de ramos de atividade dos varejistas pesquisados. Observa-se que predomina a participação de varejistas dos ramos de artigos de vestuários, calçados e acessórios (36% da amostra), de casa móveis e decorações (20%) e de materiais de construção (10%). Depois, seguem empatados os varejistas dos seguintes ramos de atividades (todos com 7% da amostra): artigos para esporte e lazer; supermercados; equipamentos e suprimentos de informática; cosméticos, perfumaria e higiene pessoal; eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo; equipamentos de telefonia e comunicação.

Gráfico 1 – Resultados de ramo de atividade dos varejistas multicanal (n=90)



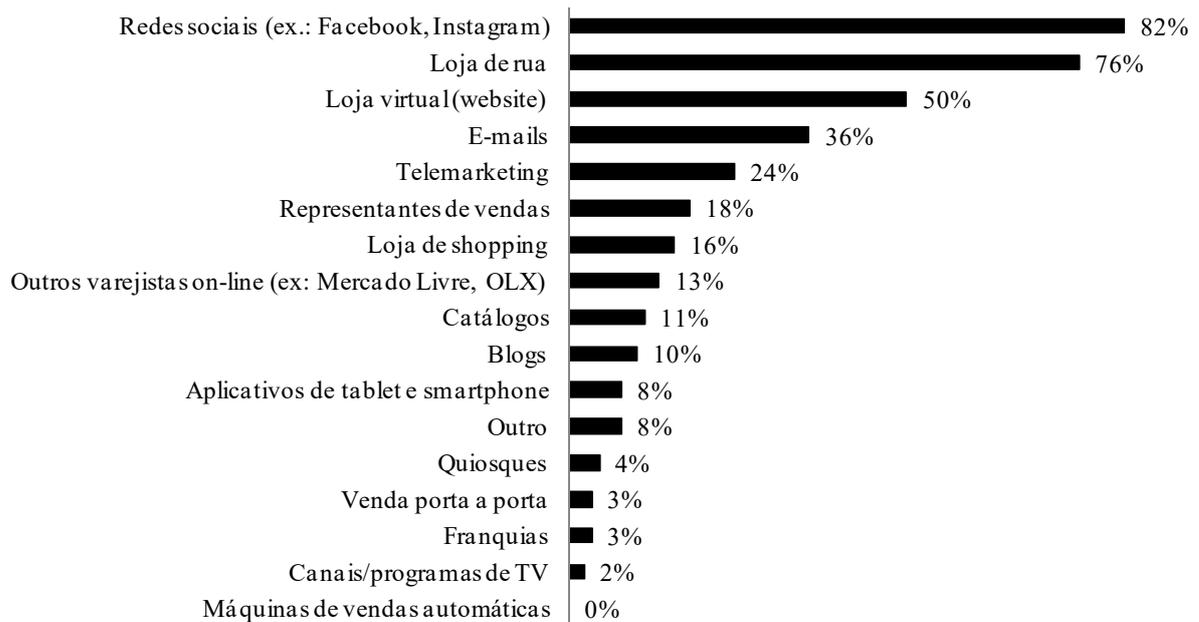
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Cerca de 20% da amostra (18 varejistas) assinalaram atuar em “outros ramos de atividade”. Dentre os ramos mencionados incluem: 3 varejistas do ramo de produtos naturais/saúde (comércio de produtos naturais e produtos para saúde/bem estar); 2 varejistas do ramo de alimentos/nutrição (ex: suplemento alimentar); 2 do ramo de produtos hospitalares (equipamentos hospitalares em geral); 2 do ramo de segmento infantil (ex: móveis, enxovais e decorações para bebê); 9 dos ramos de equipamentos rodoviários, de molas, de componentes eletrônicos, de bebidas alcoólicas, de *software* e *hardware* para moda, de internet via rádio ou fibra óptica, de equipamentos de refrigeração e móveis, de reator e importação de lâmpadas, e de presentes criativos.

Já o **Gráfico 2** apresenta os resultados de canais de vendas/atendimento utilizados pelos varejistas participantes do estudo (n=90). Os resultados indicam que 82% dos varejistas fazem uso de redes sociais, 76% de lojas de rua e 50% de loja virtual (web/site), sendo estes os canais de vendas/atendimento mais utilizados. Embora com baixa frequência, surgem também nos canais com loja: loja em shopping (16%), quiosque (4%) e sistema de franquias (3%). Dentre os canais sem loja, os mais utilizados são: e-mail (36%), telemarketing (24%) e representantes de vendas (18%). Observa-se, também, que o canal outros varejistas *on-line* (ex: Mercado Livre e OLX) é utilizado por 13% dos varejistas pesquisados, seguido de blogs

(10%) e aplicativos de *tablet* e *smartphone* (8%). Nenhum dos participantes do estudo assinalou utilizar o canal máquinas de vendas automáticas. Assim, os canais sem loja (principalmente aqueles que envolvem o uso de redes sociais, loja virtual e e-mail) são mais utilizados pelos varejistas multicanais na região da Grande Florianópolis.

Gráfico 2 – Resultados de canais de vendas/atendimento dos varejistas (n=90)



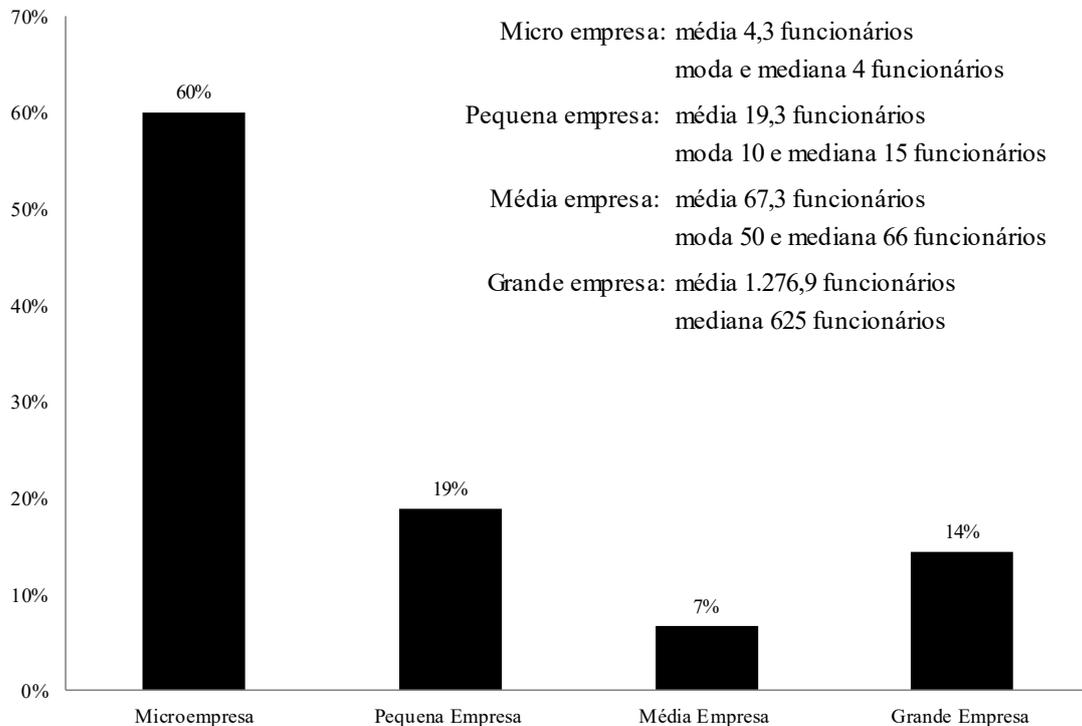
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os ramos de atividade no varejo com mais canais de vendas/atendimento são: produtos farmacêuticos (média 7 canais); equipamentos de telefonia e comunicação (5,7); artigos de papelaria, livros e revistas (5,5); cosméticos, perfumaria e higiene pessoal (5). Ao passo que, os ramos de atividade com menos canais de vendas/atendimento são: plantas e flores naturais (3,5); minimercados, mercearias e armazéns (3,5); supermercados (3,3); souvenirs, bijuterias e artesanatos (3,3); artigos de vestuário, calçados e acessórios (3,1); artigos de óptica, joias e relógios (2,8).

O **Gráfico 3** apresenta os resultados de percentual de varejistas por porte/tamanho – em quantidade de funcionários (n=90). Aqui, os varejistas pesquisados foram categorizados por porte/tamanho com base no critério de classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas para o setor de comércio e serviços (SEBRAE, 2017), segundo o qual varejista com até 9 funcionários é definido como microempresa; como pequena empresa, o varejista com 10 a 49 funcionários; como média empresa, aqueles com 50 a 99 funcionários; como grande empresa, o varejista com mais de 100 funcionários. Assim, observa-se que 60%

dos varejistas pesquisados são microempresa, 19% pequena empresa, 14% grande empresa e 7% empresas de médio porte.

Gráfico 3 – Resultados de percentual de varejistas por porte/tamanho – em quantidade de funcionários (n=90)

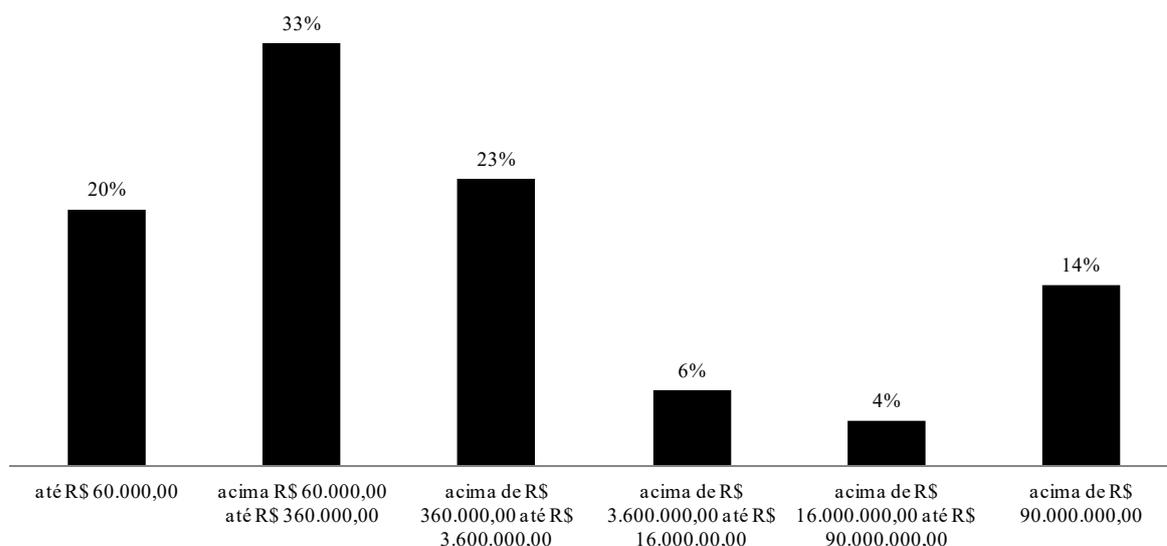


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os varejistas de micro porte têm, em média, 4,3 funcionários, sendo a moda (número que aparece com maior frequência) é igual a 4 funcionários. Os varejistas de pequeno porte têm, em média, 19,3 funcionários e moda é 10 funcionários. Os varejistas de médio porte têm média de 67,3 funcionários e moda 50 funcionários. Enquanto os varejistas de grande porte têm, em média, 1.276,9 funcionários, sendo a mediana 624 funcionários (não tem moda no conjunto de dados)

O **Gráfico 4** apresenta os resultados de percentual de empresas por faturamento em 2015 (n=83). Cerca de 33% dos varejistas participantes do estudo tiveram em 2015 faturamento na faixa de R\$ 60.000,00 a R\$ 360.000,00; 23% deles faturamento anual na faixa de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00; 20% deles na faixa de até R\$ 60.000,00 em 2015. Observa-se, também, que 14% dos varejistas pesquisados assinalaram ter em 2015 um faturado no valor acima de R\$ 90.000.000,00.

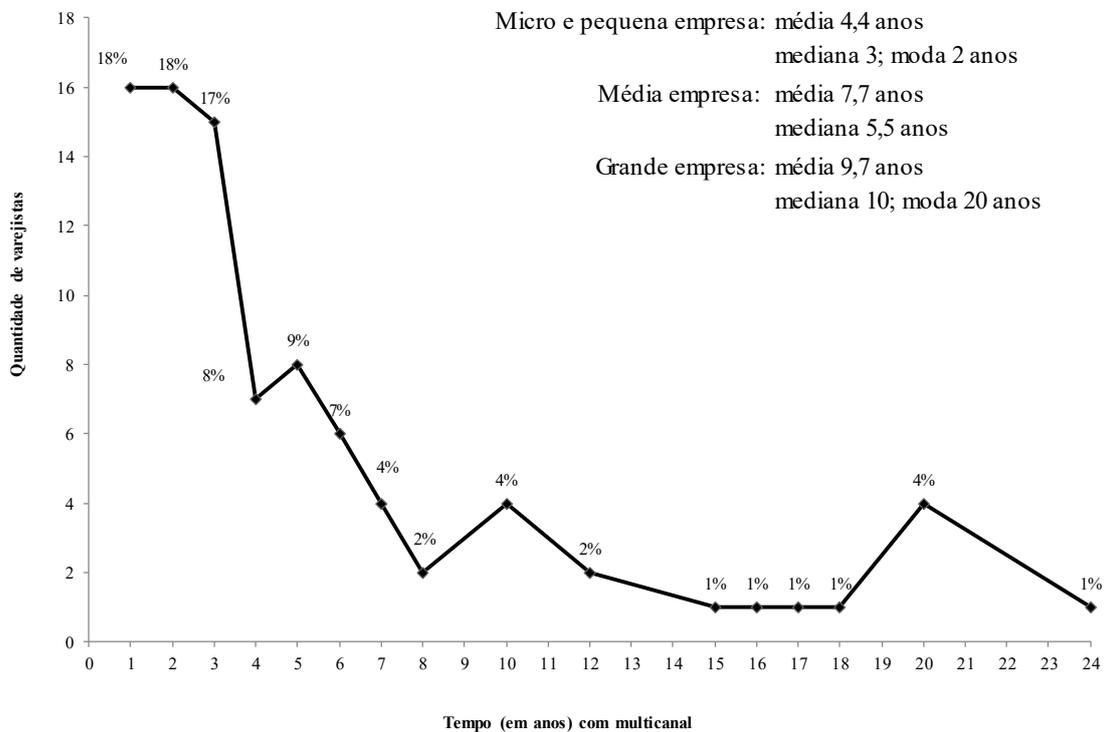
Gráfico 4 - Resultados de percentual de empresas por faturamento em 2015 (n=83)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já o **Gráfico 5** apresenta os resultados de percentual de empresas por tempo de uso (em anos) do multicanal (n=89). Na média, os varejistas pesquisados comercializam por multicanal há 5,3 anos; cerca de 36% deles utilizam multicanal até 2 anos, e 53% deles de 2 a 3 anos. Apenas 15% dos varejistas pesquisados utilizam multicanal por 10 ou mais anos (mais tempo de experiência). Assim, os resultados indicam que a prática de multicanal é recente na maioria dos varejistas pesquisados (cerca de 70% deles praticam multicanal até 5 anos).

Gráfico 5 - Resultados de percentual de empresas por tempo de uso (em anos) da estratégia multicanal (n=89)



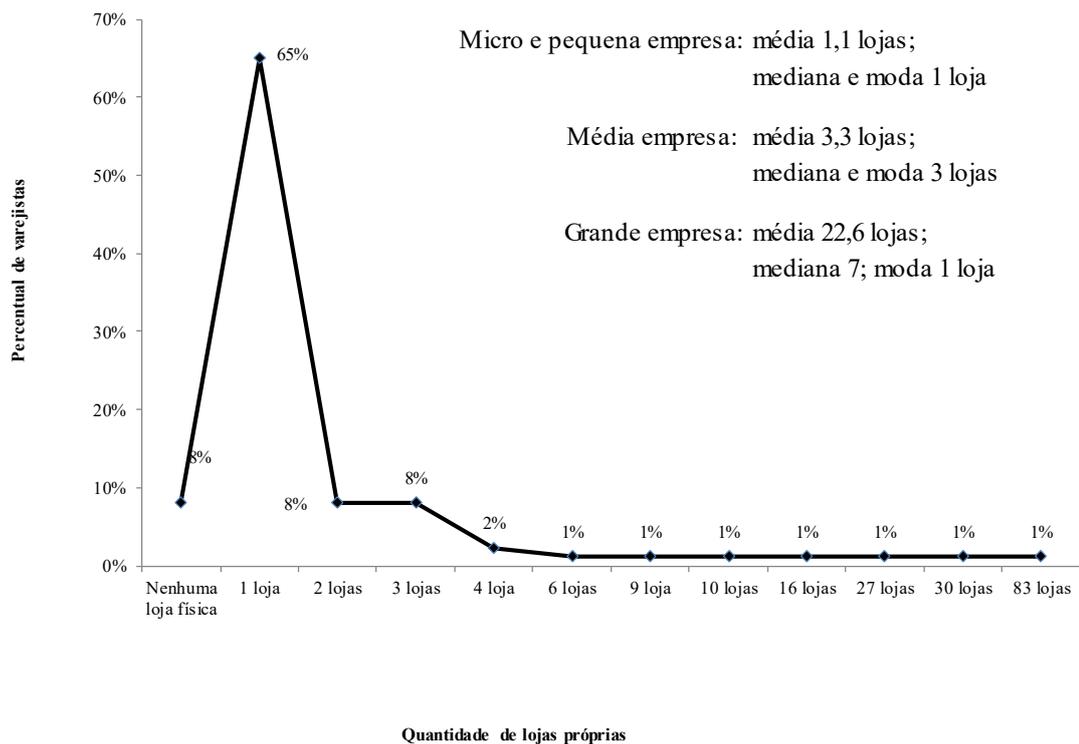
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação ao porte/tamanho, os resultados indicam que os varejistas de micro e pequeno porte utilizam, em média, multicanal por 4,4 anos (moda 2 anos); os varejistas de médio porte por 7,7 anos (em média) e os grandes varejistas utilizam multicanal há 9,7 anos (a moda é 20 anos). Já por ramo de atividade, os resultados indicam que a estratégia multicanal é utilizada há mais tempo pelos varejistas dos seguintes ramos de varejo: equipamentos e suprimentos de informática (média 8,5 anos); supermercados (8,7 anos); ferragens e ferramentas (9 anos); cosméticos, perfumaria e higiene pessoal (9,3 anos); materiais de construção (9,6 anos); produtos farmacêuticos (9,7 anos). Já os ramos de atividades que passaram a utilizar multicanal mais recentemente são: automóveis, camionetas e utilitários (média 2 anos); artigos de armarinho e aviamentos (2 anos); artigos de vestuário, calçados e acessórios (2,9 anos); brinquedos e games (3 anos); artigos de cama, mesa e banho (3 anos).

O **Gráfico 6** apresenta os resultados de quantidade de lojas físicas (próprias) dos varejistas pesquisados (n=86). A maioria dos varejistas estudados possuem apenas 1 loja física (65% deles); cerca de 8% deles têm 2 lojas físicas e 8% deles têm 3 lojas físicas. Outros 8% deles têm nenhuma loja física, e vendem apenas por meio de canais sem loja (*on-line* e/ou *off-line*). Nota-se, também, que 5% dos varejistas que participaram do estudo possuem 10 ou

mais lojas físicas/próprias. Já a análise por porte/tamanho revelou que os varejistas de micro e pequeno porte têm, em média, 1,1 loja física (moda é 1 loja); que os varejistas de médio porte têm, em média, 3,3 lojas (moda é 3), e que os varejistas de grande porte têm 22,6 lojas (média), com moda igual a 1 loja física/própria. Embora sejam varejistas de grande porte, vários deles têm apenas 1 loja física/própria.

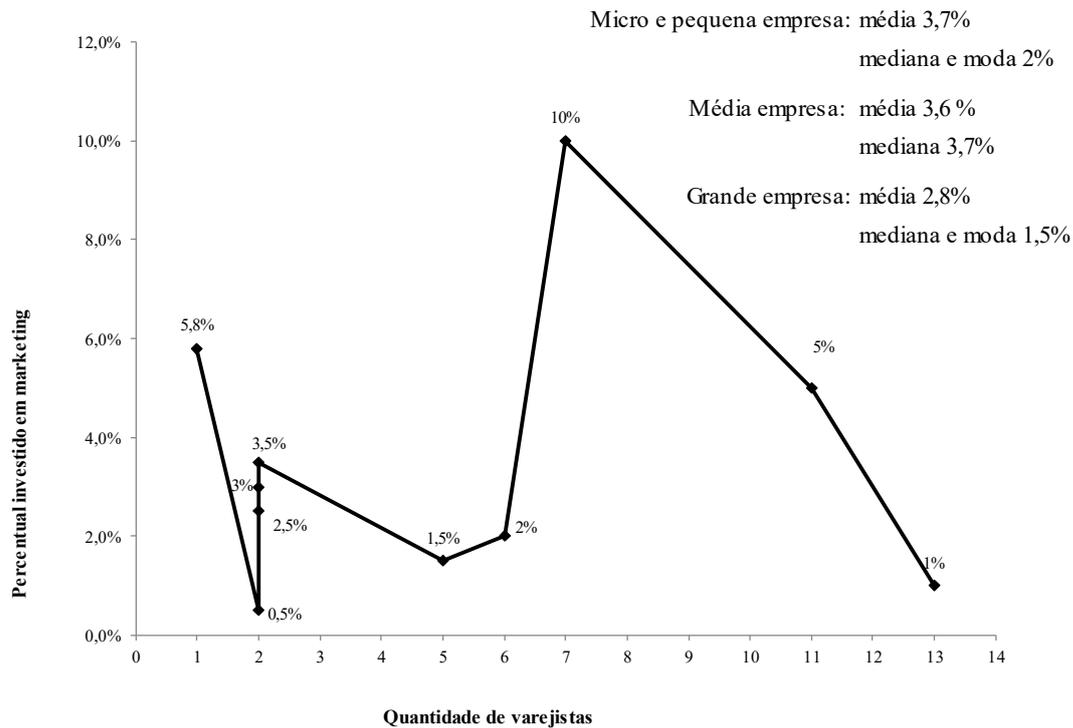
Gráfico 6 – Quantidade de lojas físicas dos varejistas pesquisados (n=86)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O **Gráfico 7** apresenta o percentual do faturamento investido em marketing no ano de 2015 (n=51). Nesta questão, a quantidade de *missing* (ausência de respostas) foi mais elevada e somente 54 varejistas participaram do estudo. Destes, há três (3) casos desconsiderados, pois apresentaram resposta com grande afastamento do padrão dos demais dados coletados (considerados *outliers*). Os resultados mostram que a média do percentual do faturamento investido em marketing dos varejistas pesquisados é 3,57%, sendo a mediana 2% e a moda 1%. Cerca de 58,8% da amostra (30 varejistas) declararam que em 2015 investiram em marketing entre 1,1 a 5% do faturamento; 29,4% deles (15 varejistas) investiram até 1%, e 15,7% dos varejistas (8 casos) investiram em marketing de 5,1 a 10% do faturamento.

Gráfico 7 – Resultado de percentual do faturamento investido em marketing (n=51)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com relação ao tamanho/porte, os resultados indiciam que os varejistas de micro e pequeno porte investiram, em média, 3,7% do faturamento em 2015 (moda 2%); os varejistas de médio porte investiram, em média, 3,6%, e os grandes varejistas investiram, em média, 2,8% do faturamento (moda 1,5%). Já por ramo de atividade, os resultados indicam que os varejistas que mais investiram em marketing em 2015 são: artigos de armarinho e aviamentos (média 10%); produtos farmacêuticos (5,8%); hortifrutigranjeiros (5%); suvenires, bijuterias e artesanatos (4,3%); e cosméticos, perfumaria e higiene pessoal (4,2%). Já os varejistas/ramos que menos investiram foram: plantas e flores naturais (1%); automóveis, camionetas e utilitários (1%); peças e acessórios para veículos (1,3%); e brinquedos e games (1,5%).

Por fim, a amostra do presente estudo é constituída por varejistas com perfil diversificado. Há varejistas de diferentes ramos de atividade, quantidade de lojas, porte/tamanho (em quantidade de funcionários) e que comercializam produtos por 2 ou mais canais de vendas/atendimento. Com isso, acredita-se que as características da amostra do presente estudo refletem o perfil do público-alvo, ou seja, varejistas em atividade formal, que comercializam bens de consumo, localizados na região Grande Florianópolis e que operam em vendas por intermédio de multicanal.

## 4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE ESTATÍSTICA EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Este estudo tem processo de amostragem não probabilístico. Conforme Johnson e Wichern (2007), embora inferências estatísticas sejam indicadas para amostragem probabilística, algumas análises de estatística foram aqui realizadas para atender aos propósitos do estudo: classificar os varejistas em grupos (*clusters*); examinar possíveis diferenças no desempenho competitivo em função do perfil do varejista (tempo de utilização da estratégia multicanal, tamanho da organização, percentual do faturamento investido em marketing e quantidade de canais de vendas utilizados); verificar o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas. Aaker, Kumar e Day (2009) afirmaram que o uso de inferências estatísticas em processo de amostragem não probabilístico é frequente em marketing e pode ser executado conforme a prerrogativa do pesquisador e objetivos do estudo.

De início, algumas análises estatísticas exploratórias (preliminares) foram realizadas nos dados primários coletados, como recomendam Hair et al. (2010) e Tabachnick e Fidel (2001). Essa análise foi feita com o propósito de verificar se os dados coletados permitem a aplicação das técnicas de análise estatísticas multivariadas a serem empregadas, evitando vieses/erros nas análises dos resultados ou interpretações equivocadas. Esta seção apresenta os resultados da análise de consistência interna do questionário, da análise de normalidade dos dados, da análise de linearidade dos dados e da análise de homoscedasticidade dos dados.

### 4.2.1 Análise da consistência interna do questionário

A análise de consistência interna é um indicador estatístico utilizado para verificar a confiabilidade (consistência interna) de um questionário ou escala de pesquisa. A técnica Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951) é uma das ferramentas estatísticas mais difundidas em pesquisas de marketing na avaliação da confiabilidade de escalas de mensuração e da magnitude dos itens/variáveis mensurados (HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2012). O coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) expressa o grau de confiabilidade de um questionário com base na correlação entre diferentes itens/variáveis, podendo ser analisado segundo os critérios de classificação apresentado na **Tabela 1**.

Tabela 1 - Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach

Confiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito alta
Valor de $\alpha$	$\alpha < 0,30$	$0,30 \leq \alpha < 0,60$	$0,60 \leq \alpha < 0,75$	$0,75 \leq \alpha < 0,90$	$0,90 \leq \alpha$

Fonte: Hair et al., 2010.

A **Tabela 2** apresenta os resultados do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para as 41 variáveis/indicadores relacionadas às três principais dimensões do questionário aplicado (estratégias de marketing multicanal, estratégias de integração de canais e desempenho competitivo dos varejistas), incluindo os resultados por variável e o coeficiente total da escala.

Os resultados do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) sugerem que o instrumento de pesquisa aplicado tem confiabilidade alta, tendo o coeficiente total da escala alcançado  $\alpha=0,841$ . Já na dimensão de integração de canais, a confiabilidade da escala foi muito alta ( $\alpha=0,904$ ); no entanto, nas dimensões estratégias de marketing multicanal ( $\alpha=0,740$ ) e desempenho competitivo dos varejistas ( $\alpha=0,680$ ), a confiabilidade da escala é aceita como moderada (maior que 0,6; mas inferior a 0,75). Na dimensão desempenho competitivo, embora as variáveis desempenho de vendas ( $\alpha=0,592$ ) e desempenho de lucratividade ( $\alpha=0,593$ ) tenham apresentado confiabilidade baixa, os valores de Alpha de Cronbach resultantes para as oito demais variáveis são elevados (superior a 0,75), e superam os mínimos recomendados por Hair et al. (2010). Assim, pode-se afirmar que o questionário aplicado no presente estudo tem robustez e propriedade para os propósitos do estudo.

Tabela 2 - Resultados da estatística de confiabilidade por dimensão e variável

Dimensão	Variável/indicadores	Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )
Estratégias de marketing multicanal (16 variáveis; $\alpha=0,740$ )	Produtos_competivos	0,717
	Preços_competitivos	0,734
	Relacionamento_clientes	0,732
	Satisfação_clientes	0,736
	Serviços_clientes	0,734
	Incentiva_uso_canais	0,708
	Dados_clientes	0,719
	Comunicação_marketing	0,712
	Monitoramento_internet	0,718
	Promoção_vendas	0,747
	Qualificação_funcionários	0,726
	Conhecimento_mercado	0,720
	Alianças_parcerias	0,737
	Integração_canais	0,722
	Merchandising	0,720
	Avalia_desempenho_canais	0,708
Integração de canais (15 variáveis; $\alpha=0,904$ )	Integração_produtos	0,893
	Integração_troca_devolução	0,895
	Integração_suprimentos	0,892
	Integração_preços	0,894
	Integração_logística	0,896
	Integração_vendas	0,894
	Integração_comunicação	0,890
	Integração_promoção	0,889
	Integração_ambiente	0,890
	Integração_funcionários	0,890
	Integração_informações	0,894
	Integração_resultados	0,895
	Integração_experiência_cliente	0,890
	Gestão_conflitos	0,897
Integração_gestores	0,898	
Desempenho competitivo (10 variáveis; $\alpha=0,680$ )	Desempenho_vendas	0,592
	Desempenho_lucratividade	0,593
	Desempenho_share	0,610
	Desempenho_satisfação	0,688
	Desempenho_lealdade	0,698
	Desempenho_geral	0,625
	Multicanal_raro	0,704
	Multicanal_valioso	0,690
	Multicanal_dificil_imitação	0,691
	Multicanal_dificil_substituição	0,697
<b>Total do questionário (41 itens/variáveis)</b>		<b>0,841</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.2.2 Análise da normalidade dos dados

A normalidade da distribuição dos dados é uma das suposições básicas na análise de estatística inferencial e consiste em verificar se os dados coletados estão distribuídos segundo o conceito da curva normal, conhecida como Distribuição de Gauss (HAIR et al., 2010). Segundo Hair et al. (2010), uma das maneiras de analisar a normalidade dos dados é pela análise dos valores de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) dos dados coletados. E Leech, Barret e Morgan (2005) afirmaram que a distribuição de dados pode ser considerada próxima à normal, quando o valor calculado da assimetria está entre 1 e -1; quanto mais perto de zero, mais próximo os dados coletados estão da normalidade. Aqui, essa técnica de análise foi empregada, uma vez que o resultado do teste preliminar pela técnica de Shapiro-Wilk (indicado para tamanho amostral do presente estudo) não pode confirmar que os dados coletados têm totalmente as características da distribuição normal.

A **Tabela 3** apresenta os resultados do cálculo da assimetria e curtose dos dados primários coletados, por variável de pesquisa mensurada. Observa-se que nem todas as variáveis estão dentro do parâmetro de assimetria proposto por Leech, Barret e Morgan (2005). No entanto, considerando que há diversas variáveis (57,1% delas) que atendem ao parâmetro de assimetria desejado (entre 1 e -1), decidiu-se por considerar, para efeito deste estudo, que os dados coletados se aproximam de uma distribuição normal e permitem a aplicação dos testes estatísticos e análises multivariadas desejados.

Tabela 3 - Resultado do teste de normalidade pela assimetria

Variável	Estatísticas			Erro padrão	
	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Assimetria	Curtose
Produtos_competitivos	0,810	<b>-0,626</b>	-1,173	0,409	0,798
Preços_competitivos	0,960	<b>-0,706</b>	-0,622	0,409	0,798
Relacionamento_clientes	0,864	-1,199	0,393	0,409	0,798
Satisfação_clientes	0,663	-1,323	0,619	0,409	0,798
Serviços_clientes	1,173	<b>-0,441</b>	-0,419	0,409	0,798
Incentiva_uso_canais	1,273	<b>-0,038</b>	-1,072	0,409	0,798
Dados_clientes	1,200	<b>-0,561</b>	-0,416	0,409	0,798
Comunicação_marketing	1,202	<b>-0,134</b>	-0,693	0,409	0,798
Monitoramento_internet	1,100	<b>-0,410</b>	-1,267	0,409	0,798
Promoção_vendas	1,267	<b>-0,597</b>	-0,728	0,409	0,798
Qualificação_funcionários	0,895	<b>-0,299</b>	-0,501	0,409	0,798
Conhecimento_mercado	0,765	<b>-0,604</b>	0,332	0,409	0,798
Alianças_parcerias	1,439	<b>-0,215</b>	-1,319	0,409	0,798
Integração_canais	1,417	<b>-0,599</b>	-0,882	0,409	0,798
Merchandising	1,193	-1,189	0,263	0,409	0,798
Avalia_desempenho_canais	1,109	<b>-0,450</b>	-0,514	0,409	0,798
Integração_produtos	0,969	<b>-0,962</b>	-0,278	0,409	0,798
Integração_troca_devolução	1,446	<b>-0,983</b>	-0,494	0,409	0,798
Integração_suprimentos	1,004	-2,215	4,499	0,409	0,798
Integração_preços	0,938	-2,034	4,597	0,409	0,798
Integração_logística	0,816	-3,327	12,795	0,409	0,798
Integração_vendas	1,113	-2,095	3,928	0,409	0,798
Integração_comunicação	1,193	-1,189	0,263	0,409	0,798
Integração_promoção	1,234	-1,245	0,602	0,409	0,798
Integração_ambiente	1,062	-1,187	0,098	0,409	0,798
Integração_funcionários	1,248	-1,454	1,314	0,409	0,798
Integração_informações	1,298	-1,160	0,345	0,409	0,798
Integração_resultados	1,536	<b>-0,777</b>	-1,051	0,409	0,798
Integração_experiência_cliente	1,166	<b>-0,692</b>	-0,506	0,409	0,798
Gestão_conflitos	1,156	-1,107	0,719	0,409	0,798
Integração_gestores	0,984	-1,295	0,625	0,409	0,798
Multicanal_raro	1,395	<b>-0,890</b>	-0,569	0,409	0,798
Multicanal_valioso	0,783	-3,390	14,377	0,409	0,798
Multicanal_difícil_imitação	1,293	<b>-0,054</b>	-0,998	0,409	0,798
Multicanal_difícil_substituição	1,380	<b>-0,057</b>	-1,172	0,409	0,798

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.2.3 Análise da linearidade dos dados

As técnicas de estatísticas multivariadas, como regressão múltipla e análise fatorial, requerem também a verificação preliminar da linearidade dos dados para

identificação de alguma associação linear (correlação) entre as variáveis analisadas (HAIR, et al., 2006). Como os efeitos não-lineares não refletem no valor da correlação, essa análise permite identificar a associação linear entre as variáveis e a força real (intensidade) das relações entre as variáveis. Quanto maior a correlação, maior a linearidade da correlação entre variáveis. As técnicas de estatísticas multivariadas utilizadas têm como pressuposto a existência de relação entre as variáveis analisadas.

Neste estudo foi utilizado o coeficiente de correlação bivariada de Pearson, também conhecido como coeficiente de correlação produto-momento, que “mede o grau em que existe uma associação linear entre duas variáveis intervalares” (AAKER; KUMAR; DAY, 2009, p. 522). Assume-se que valores da correlação podem ser de +1 a -1, sendo +1 relação positiva elevada, -1 relação negativa ou inversa e 0 indica a ausência de qualquer relação entre as variáveis (HAIR, et al. 2006). Trata-se de um teste estatístico não paramétrico e com elevada robustez de análise. O **Quadro 6** apresenta a forma de interpretação do nível de correlação entre variáveis, como proposto por Lee Rodgers e Nicewander (1988).

Quadro 6 - Como interpretar o nível de correlação

Valor de $\rho$ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,19	Uma correlação bem fraca
0,20 a 0,39	Uma correlação fraca
0,40 a 0,69	Uma correlação moderada
0,70 a 0,89	Uma correlação forte
0,90 a 1,00	Uma correlação muito forte

Fonte: Lee Rodgers; Nicewander (1988).

Foram realizados testes de correlação entre as variáveis das dimensões desempenho competitivo dos varejistas, estratégias de marketing multicanal e estratégias de integração de canais. A **Tabela 4** apresenta os resultados de coeficiente de correlação de Pearson para as variáveis do desempenho competitivo dos varejistas. Com base nos resultados, pode-se inferir que há correlação positiva (moderada para forte) em quase todas as variáveis da dimensão desempenho competitivo dos varejistas, exceto entre desempenho em satisfação de clientes e desempenho em participação de mercado (0,052), e desempenho em lealdade de cliente e desempenho em participação de mercado (0,178), onde há correlação bem fraca. O nível de erro aceitável significativa estatística é 5%, mas algumas variáveis apresentam correlações em níveis de significância de 1% (maior precisão). Com isto, avalia-se que há relação linear entre as variáveis mensuradas da dimensão desempenho competitivo

dos varejistas, com correlações variando entre moderada e forte em grande parte das variáveis.

Tabela 4 - Resultados da matriz de correlação das variáveis de desempenho competitivo

Correlação de Pearson	Desempenho_geral	Desempenho_vendas	Desempenho_lucratividade	Desempenho_share	Desempenho_satisfação	Desempenho_lealdade
Desempenho_geral	1	,696**	,624**	,624**	,248*	,286*
Desempenho_vendas	,696**	1	,868**	,767**	,121	,265*
Desempenho_lucratividade	,624**	,868**	1	,573**	,239*	,279*
Desempenho_share	,624**	,767**	,573**	1	,052	,178
Desempenho_satisfação	,248*	,121	,239*	,052	1	,682**
Desempenho_lealdade	,286*	,265*	,279*	,178	,682**	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já a **Tabela 5** apresenta os resultados de coeficiente de Correlação de Pearson para as variáveis da dimensão estratégia multicanal como fonte de vantagem competitiva, ao nível de significância de 1%. Os resultados sugerem, também, que há correlação entre 3 das 4 variáveis analisadas, geralmente em nível moderado (superior a 0,4; inferior a 0,69). A variável multicanal-valioso tem correlação inversa ou bem fraca com as demais variáveis analisadas. No entanto, há correlação forte (0,824) entre as variáveis multicanal-difícil-imitação e multicanal-difícil-substituição.

Tabela 5 - Resultados da matriz de correlação das variáveis de vantagem competitiva

Correlação de Pearson	Multicnal_raro	Multicana_valioso	Multicana_difícil_imitação	Multicana_difícil_substituição
Multicnal_raro	1	-,098	,519**	,507**
Multicana_valioso	-,098	1	,150	,035
Multicana_difícil_imitação	,519**	,150	1	,824**
Multicana_difícil_substituição	,507**	,035	,824**	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No **Apêndice D** contém a tabela com resultados de coeficiente de Correlação de Pearson para as variáveis da dimensão estratégias de marketing multicanal. E o **Apêndice E** contém os resultados de coeficiente de Correlação de Pearson para as variáveis de estratégias de integração de canais, ao nível de significância de 5%. Os resultados apontam que, nas variáveis de estratégias de marketing multicanal, embora não tenha correlação forte entre as variáveis, há vários casos de variáveis com correlação moderada (entre 0,40 e 0,69), como em integração de canais e *merchandising* (0,557); monitoramento da internet (redes sociais) e

comunicação de marketing (0,516); satisfação de clientes e relacionamento de clientes (0,503); incentiva o uso de canais e monitoramento de internet/redes sociais (0,490); incentiva o uso de canais e integração de canais (0,488); incentiva o uso de canais e avalia desempenho de canais (0,478). Assim, pode-se inferir que há relação linear entre o conjunto de variáveis utilizadas para mensurar as estratégias de multicanal dos varejistas pesquisados.

Com relação à dimensão estratégias de integração de canais, os resultados do coeficiente de Correlação de Pearson indicam que as variáveis analisadas apresentam relações significativas ao nível de significância de 5%, mas variando entre correlação forte, moderada e fraca. As variáveis que apresentaram as maiores correlações são: integração de promoção e integração de comunicação (0,729); integração na distribuição dos resultados e integração de informações (0,631); integração na comunicação de marketing e integração na experiência do cliente (0,622). Assim, entende-se que grande parte das variáveis mensuradas tem relação linear entre elas, permitindo a aplicação das técnicas estatísticas multivariadas desejadas.

#### 4.2.4. Análise da homoscedasticidade dos dados

A verificação da homoscedasticidade dos dados é necessária quando se pretende fazer análise comparativa entre grupos, pois a variância da variável dependente não deve se concentrar em apenas determinado domínio/variável. A homoscedasticidade dos dados envolve a verificação das relações de dependência entre as variáveis analisadas para checar se as variáveis dependentes exibem níveis iguais de variância em relação às variáveis independentes (HAIR et al., 2010). Para tanto, o teste de Levene para amostras independentes foi utilizado, pois tem sido bastante utilizado em pesquisas de marketing (HAIR et al., 2010) e é menos sensível a falta de normalidade dos dados (SCHULTZ, 1985). O teste de Levene analisa os desvios em relação à média dos grupos para confirmação da homogeneidade. Assim, as seguintes hipóteses foram estabelecidas:

$H_0$  = a variável dependente exibe níveis iguais de variância em relação a variável independente (preditora), ou seja, há homogeneidade na variância.

$H_1$  = a variável dependente não exibe níveis iguais de variância em relação à variável independente, ou seja, não há homogeneidade na variância.

A **Tabela 6** apresenta os resultados do teste de Levene para as variáveis de desempenho competitivo (variáveis dependentes) e tempo de utilização da estratégia

multicanal (variável independente), ao nível de significância (sig) de 0,05. Os resultados do teste levam à aceitação da hipótese nula ( $H_0$ ) para todas as variáveis analisadas (todas apresentam Sig superior a 0,05), aquela que afirma em a variável dependente exibe níveis iguais de variância em relação a variável independente, e que há homogeneidade na variância.

Tabela 6 - Teste das variáveis de desempenho competitivo e tempo de multicanal

Teste de Levene		Resultado de F para igualdade de variâncias		
		F	Sig.	gl
Desempenho_vendas	Variâncias iguais assumidas	2,031	<b>,168</b>	22
Desempenho_lucratividade	Variâncias iguais assumidas	1,315	<b>,264</b>	22
Desempenho_share	Variâncias iguais assumidas	0,252	<b>,620</b>	24
Desempenho_satisfação	Variâncias iguais assumidas	2,074	<b>,162</b>	26
Desempenho_lealdade	Variâncias iguais assumidas	0,097	<b>,757</b>	26
Desempenho_geral	Variâncias iguais assumidas	,609	<b>,443</b>	24

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já a **Tabela 7** apresenta os resultados do teste de Levene para as variáveis de desempenho competitivo (variáveis dependentes) e percentual do faturamento investido em marketing (variável independente). Neste caso, há duas variáveis cujo valor Sig ficou abaixo de 0,05, sendo desempenho-vendas (0,015) e desempenho-lucratividade (0,014). No entanto, todas as demais variáveis analisadas apresentaram Sig superior a 0,05, recomendando à aceitação da hipótese nula ( $H_0$ ), aquela que afirma em a variável dependente exibe níveis iguais de variância em relação a variável independente. Assim, entende-se que a igualdade de variâncias foi confirmada e que há homogeneidade entre as dependentes e independentes analisadas.

Tabela 7 - Teste das variáveis de desempenho e percentual investimento em marketing

Teste de Levene		Teste de Levene para igualdade de variâncias		
		F	Sig.	gl
Desempenho_vendas	Variâncias iguais não assumidas	7,635	,015	14
Desempenho_lucratividade	Variâncias iguais não assumidas	7,864	,014	14
Desempenho_share	Variâncias iguais assumidas	,169	<b>,687</b>	14
Desempenho_satisfação	Variâncias iguais assumidas	2,056	<b>,174</b>	14
Desempenho_lealdade	Variâncias iguais assumidas	,940	<b>,349</b>	14
Desempenho_geral	Variâncias iguais assumidas	1,882	<b>,192</b>	14

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.3 RESULTADOS DE GESTÃO DE MARKETING MULTICANAL

Um dos objetivos específicos deste estudo é caracterizar o processo de gestão de marketing multicanal dos varejistas. Para tanto, a pesquisa de campo buscou coletar dados sobre a prática de venda por multicanal, situação do desempenho competitivo e opinião dos varejistas sobre a estratégia de multicanal como fonte de vantagem competitiva. Esta seção apresenta, de início, os resultados de estratégias de marketing multicanal dos varejistas (subseção 4.3.1). Em seguida, os resultados de estratégias de integração de canais (subseção 4.3.2) e os resultados de desempenho competitivo dos varejistas (subseção 4.3.3). Ao final, contém os resultados de estratégia multicanal como fonte de vantagem competitiva na região Grande Florianópolis/SC (subseção 4.3.4).

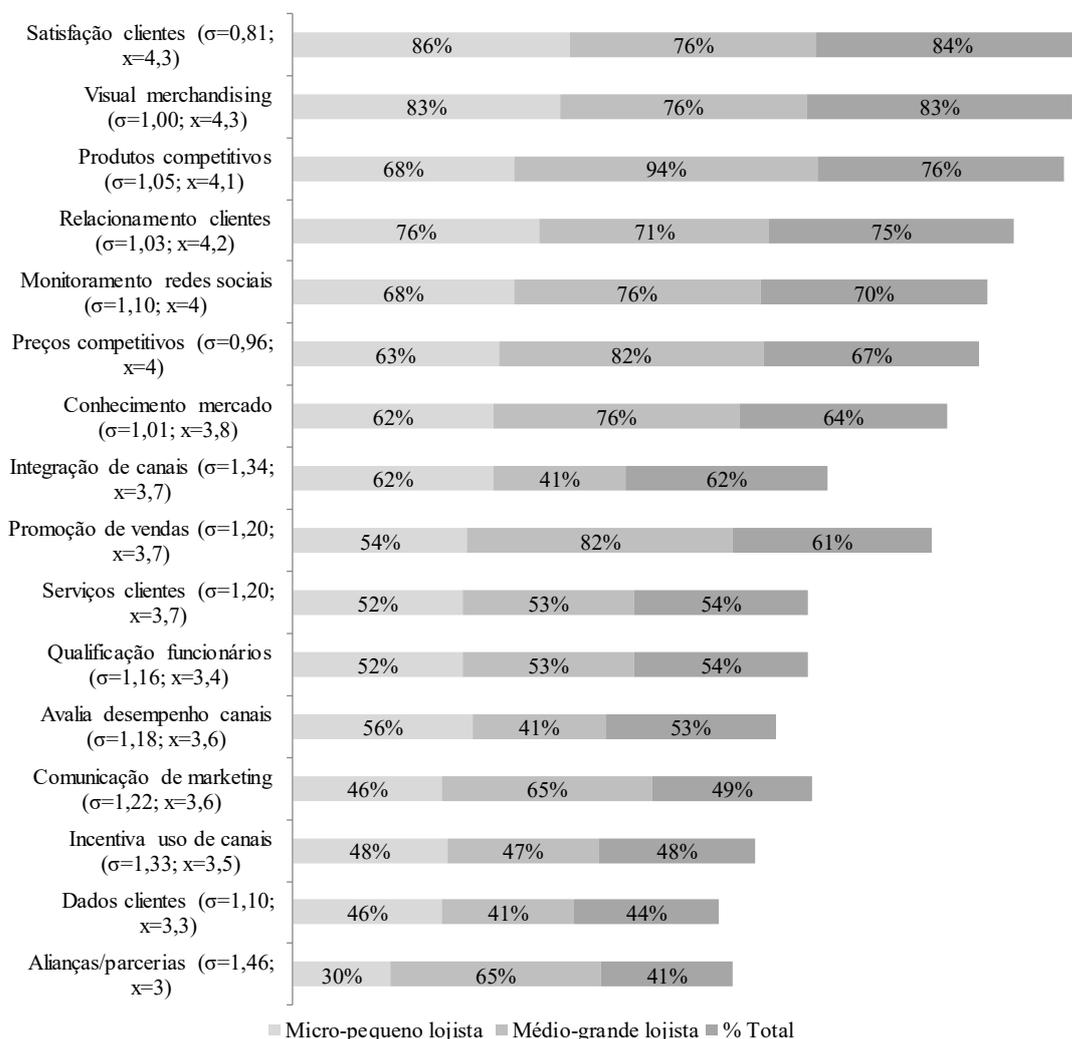
##### 4.3.1 Resultados de estratégias de marketing multicanal

O **Gráfico 8** apresenta os resultados de estratégias de marketing multicanal (somatório do percentual das escalas 4 e 5), por porte/tamanho e total (n = 74 a 81). Os resultados indicam que a grande maioria dos varejistas pesquisados (mais de 2/3 deles) investe, como estratégia de multicanal, em: satisfação/reclamação de clientes (84%); visual *merchandising* (83%); *mix* de produtos/marcas competitivos (76%); relacionamento/lealdade com clientes (75%); monitoramento da internet/redes sociais (70%). As estratégias de multicanal menos utilizadas são: comunicação de marketing (49%); incentivo ao cliente no

uso de diferentes canais (48%); sistemas de dados/informações dos clientes (44%); aliança/parcerias com outras empresas do mercado (41%).

Em termos de média aritmética, os resultados da prática de estratégias de multicanal apresentam resultados semelhante aos apontados na análise de frequência (%), tendo médias mais elevadas aquelas estratégias com maior frequência de utilização. Entretanto, seis estratégias de multicanal mensuradas apresentam desvio padrão elevado (superior à 20% da escala), o que indica tendência de maior dispersão dos dados (heterogeneidade) em relação à média. As estratégias com desvio padrão mais elevado são: alianças/parcerias com outras empresas do mercado ( $\sigma=1,46$ ); integração de canais (1,34); incentiva os clientes no uso de diferentes canais (1,33); comunicação de marketing (1,22); promoção de vendas (1,20); oferta de serviços/pós-venda aos clientes (1,20). As demais estratégias mensuradas apresentam baixa dispersão dos valores/respostas, indicando tendência de maior consistência dos dados coletados.

Gráfico 8 - Resultados de estratégias de marketing multicanal (somatório percentual das escalas 4 e 5) - por porte e total (n = 74 a 81)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com relação ao porte/tamanho, os resultados sugerem que há diferença na prática de estratégias de marketing multicanal dos varejistas pesquisados. Em termos percentuais, a grande maioria dos varejistas de micro-pequeno porte (2/3 deles) investem apenas em: satisfação/reclamação de clientes (86%) e visual *merchandising*, que inclui vitrine, visual de loja e exposição de produtos (83%). Enquanto que a grande maioria dos varejistas de médio-grande porte investem em: *mix* de produtos/marcas competitivo (94%), política de preços competitiva (82%), satisfação/reclamação de clientes (76%), visual *merchandising* (76%), monitoramento da internet/redes sociais (76%), conhecimento de mercado e da concorrência (76%) e relacionamento e lealdade com clientes (71%). Cabe destacar, também, que os varejistas de micro-pequeno porte pesquisados (62% deles) investem mais em integração de canais do que os varejistas de médio-grande porte (apenas 41% deles). E os varejistas de

médio-grande porte (65% deles) investem mais em aliança/parcerias que os varejistas de micro-pequeno porte (30%).

O teste t de Student foi utilizado para verificar se há diferença estatística significativa na prática de marketing multicanal dos varejistas pesquisados em função do porte/tamanho da empresa (micro-pequeno *versus* média-grande). Conforme Malhotra (2012), o teste t é um tipo de teste não paramétrico que permite fazer inferências sobre médias de populações relacionadas. Aqui, essa técnica estatística foi utilizada porque não se conhece o desvio padrão da população e o estudo envolve amostras independentes, variáveis mensuradas por meio de escala intervalar e tamanho amostral pequeno (amostra de médias e grandes empresas é 18 varejistas).

A **Tabela 8** apresenta os resultados de análise da diferença estatística entre médias para estratégia multicanal por porte/tamanho dos varejistas, ao nível de significância (sig) de 0,05. As hipóteses são as seguintes:  $H_1$  = há diferença estatística significativa na prática de multicanal em função do porte do varejista;  $H_0$  = não há diferença estatística significativa na prática de multicanal em função do porte do varejista. Os resultados sugerem que a hipótese  $H_0$  seja rejeitada (em favor da hipótese que afirma que há diferença estatística significativa na prática de multicanal em função do porte do varejista) apenas para as variáveis investe em promoção de vendas ( $p$ -value=0,000) e investe em alianças/parcerias com outras empresas do mercado ( $p$ =0,036). Para todas as demais variáveis mensuradas, os resultados sugerem que não há diferença estatística significativa na prática de marketing multicanal dos varejistas de micro-pequeno porte e médio-grande porte pesquisados.

Tabela 8 - Resultados de análise da diferença estatística entre médias para estratégia multicanal - por porte/tamanho

Estratégia multicanal	Porte	Qte varejistas	Média	Valor t	P-value
Produtos_competitivos	Micro-pequena	61	4,08	-,300	,765
	Média-grande	18	4,17		
Preços_competitivos	Micro-pequena	63	3,94	-,901	,371
	Média-grande	18	4,17		
Relacionamento_clientes	Micro-pequena	63	4,19	,488	,627
	Média-grande	18	4,06		
Satisfação_clientes	Micro-pequena	63	4,43	1,748	,084
	Média-grande	18	4,06		
Serviços_clientes	Micro-pequena	63	3,65	,445	,657
	Média-grande	18	3,50		
Incentiva_uso_canais	Micro-pequena	63	3,59	1,504	,137
	Média-grande	18	3,06		
Dados_clientes	Micro-pequena	63	3,38	1,106	,272
	Média-grande	18	3,06		
Comunicação_marketing	Micro-pequena	63	3,60	-,534	,595
	Média-grande	18	3,78		
Monitoramento_internet	Micro-pequena	63	4,02	,054	,957
	Média-grande	18	4,00		
<b>Promoção_vendas</b>	<b>Micro-pequena</b>	<b>63</b>	<b>3,52</b>	<b>-3,809</b>	<b>,000</b>
	<b>Média-grande</b>	<b>17</b>	<b>4,41</b>		
Qualificação_funcionários	Micro-pequena	62	3,37	-,774	,441
	Média-grande	18	3,61		
Conhecimento_mercado	Micro-pequena	63	3,87	,763	,448
	Média-grande	18	3,67		
<b>Alianças_parcerias</b>	<b>Micro-pequena</b>	<b>58</b>	<b>2,79</b>	<b>-2,131</b>	<b>,036</b>
	<b>Média-grande</b>	<b>18</b>	<b>3,61</b>		
Integração_canais	Micro-pequena	57	3,75	1,088	,280
	Média-grande	17	3,35		
Merchandising	Micro-pequena	62	4,31	-,100	,921
	Média-grande	18	4,33		
Avalia_desempenho_canais	Micro-pequena	62	3,65	1,347	,182
	Média-grande	18	3,22		

Obs.: escala 1=nunca e 5=sempre; nível de significância (sig) <0,05

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

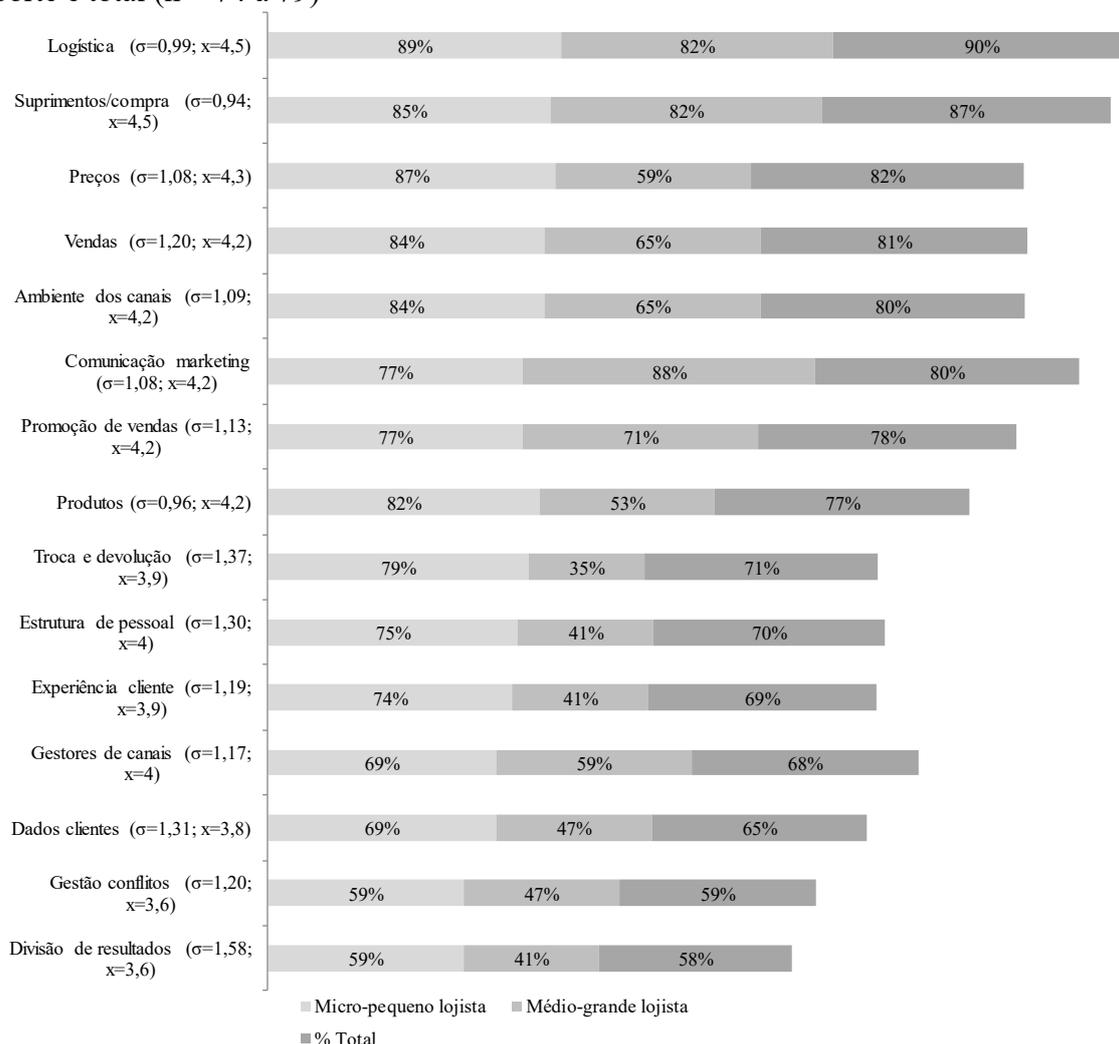
### 4.3.2 Resultados de estratégias de integração de canais

O **Gráfico 9** apresenta os resultados de estratégias de integração dos canais de vendas/atendimento (somatório percentual das escalas 4 e 5) - por porte/tamanho e total dos varejistas (n = 74 a 79). Os resultados indicam que a maioria (mais de 50%) dos varejistas pesquisados investe em todas as estratégias de integração de canais mensuradas, mas a grande maioria deles (2/3 da amostra) investe em: integração na logística, seja no âmbito de estoque e entrega (90% deles); integração no suprimento/compra de produtos (87%); integração na política de preços (82%); integração na política de vendas (81%); integração no

ambiente/*layout* dos canais (80%); integração na comunicação de marketing (80%). Outras estratégias de integração de canais utilizadas com frequência são: integração na promoção de vendas/liquidações (78% deles), integração na política de produtos (77%), integração na política de troca/devolução de produtos (71%) e integração no âmbito da estrutura de pessoal (70%).

Observando os resultados de médias aritméticas, nota-se que as variáveis com média mais alta (em relação à frequência percentual) são integração na logística (média 4,5) e integração em suprimento/compra de produtos (média 4,5); enquanto as variáveis com médias mais baixas são gestão de conflitos/divergências entre os canais (3,6) e integração na divisão de resultados/lucros (3,6). Os resultados de médias nas demais variáveis mensuradas estão semelhantes aos apontados na análise de frequência apresentada, tendo médias mais elevadas aquelas estratégias com maior frequência de utilização. Cabe apontar, no entanto, que seis das variáveis mensuradas apresentam desvio padrão elevado: integração na divisão de resultados/lucros ( $\sigma=1,58$ ); integração na troca/devolução de produtos ( $\sigma=1,37$ ); integração no sistema de dados/informações ( $\sigma=1,31$ ); integração na estrutura de pessoal ( $\sigma=1,30$ ); gestão dos conflitos/divergências entre canais ( $\sigma=1,20$ ); integração na política de vendas ( $\sigma=1,20$ ). As demais variáveis apresentam desvio padrão em níveis aceitáveis, indicando tendência de baixa dispersão e maior consistência nos dados coletados.

Gráfico 9 - Resultados de integração dos canais (somatório percentual das escalas 4 e 5) - por porte e total (n = 74 a 79)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação ao porte/tamanho das empresas, os resultados sugerem que há diferença na prática de integração de canais dos varejistas de micro-pequeno porte e de médio-grande porte. Em termos percentuais, a grande maioria dos varejistas de médio-grande porte (2/3 deles) investe apenas em: integração na comunicação de marketing (88% deles), integração na logística (82%), integração no âmbito de suprimentos/compras (82%) e integração na promoção de vendas/liquidação (71%). Já a grande maioria dos varejistas de pequeno-médio porte investe em: integração na logística (89% deles); integração na política de preços (87%); integração em suprimentos/compras (85%); integração na política de vendas (84%); integração ambiente/layout dos canais (84%); integração na política de produtos (82%); integração na política de troca/devolução de produtos (79%); integração na comunicação de marketing (77%); integração na promoção de vendas/liquidações (77%); integração na estrutura de pessoal (75%); integração na experiência de compra do cliente

(74%). Assim, pode-se afirmar que, na região da Grande Florianópolis/SC, os varejistas de micro-pequeno porte investem mais em diferentes estratégias de integração de canais do que os varejistas de médio-grande porte.

O teste t de Student foi, também, utilizado para verificar se há diferença estatística significativa na prática de integração de canais dos varejistas pesquisados em função do porte/tamanho (micro-pequeno *versus* média-grande). A **Tabela 9** apresenta os resultados de análise da diferença estatística entre médias para estratégias de integração multicanal por porte/tamanho. Os resultados sugerem que a hipótese  $H_0$  seja rejeitada (em favor da hipótese que afirma que há diferença estatística significativa na prática de estratégias de integração de canais em função do porte do varejista) apenas para as variáveis: integração na política de produtos (p-value = 0,003) e integração na política de preços (p=0,014). Para todas as demais variáveis mensuradas, os resultados sugerem que não há diferença estatística significativa na prática de integração de canais dos varejistas de micro-pequeno porte e médio-grande porte pesquisados.

Tabela 9 - Resultados de análise da diferença estatística entre médias para estratégia de integração multicanal - por porte/tamanho

<b>Estratégia integração multicanal</b>	<b>Porte</b>	<b>Qte varejistas</b>	<b>Média</b>	<b>Valor t</b>	<b>P-value</b>
<b>Integração_produtos</b>	<b>Micro-pequena</b>	<b>61</b>	<b>4,41</b>	<b>3,064</b>	<b>,003</b>
	<b>Média-grande</b>	<b>17</b>	<b>3,65</b>		
Integração_troca_devolução	Micro-pequena	61	4,05	1,559	,123
	Média-grande	17	3,47		
Integração_suprimentos	Micro-pequena	59	4,56	,891	,376
	Média-grande	18	4,33		
<b>Integração_preços</b>	<b>Micro-pequena</b>	<b>60</b>	<b>4,48</b>	<b>2,526</b>	<b>,014</b>
	<b>Média-grande</b>	<b>18</b>	<b>3,78</b>		
Integração_logística	Micro-pequena	60	4,52	,062	,951
	Média-grande	18	4,50		
Integração_vendas	Micro-pequena	60	4,33	1,562	,122
	Média-grande	18	3,83		
Integração_comunicação	Micro-pequena	61	4,28	,960	,340
	Média-grande	18	4,00		
Integração_promoção	Micro-pequena	59	4,27	1,451	,151
	Média-grande	18	3,83		
Integração_ambiente	Micro-pequena	61	4,25	1,027	,308
	Média-grande	18	3,94		
Integração_funcionários	Micro-pequena	60	4,10	1,665	,100
	Média-grande	16	3,50		
Integração_informações	Micro-pequena	59	3,92	1,018	,312
	Média-grande	18	3,56		
Integração_resultados	Micro-pequena	58	3,74	1,393	,168
	Média-grande	16	3,13		
Integração_experiência_cliente	Micro-pequena	60	3,98	1,774	,080
	Média-grande	17	3,41		
Gestão_conflitos	Micro-pequena	57	3,67	,235	,815
	Média-grande	17	3,59		
Integração_gestores	Micro-pequena	60	4,05	,341	,734
	Média-grande	16	3,94		

Obs.: escala 1=discordo e 5=concordo; nível de significância (sig) <0,05

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### 4.3.3 Resultados de desempenho competitivo dos varejistas

Os respondentes do estudo foram, também, solicitados a avaliar o desempenho da sua empresa varejista em relação aos principais concorrentes, considerando os critérios: volume de vendas, lucratividade das vendas, participação de mercado, satisfação dos clientes, lealdade dos clientes e o desempenho geral. A **Tabela 10** mostra os resultados de desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em relação à concorrência (frequência absoluta e frequência relativa) – por porte/tamanho e total (amostra variou de 71 a 79 respondentes). Considerando o total dos varejistas pesquisados, observa-se que a maioria deles (mais de 50%) declarou que tem desempenho competitivo melhor que a concorrência em todos os

critérios de desempenho analisados, principalmente em satisfação de clientes (90% deles), lealdade de clientes (85%), desempenho competitivo geral (75%) e participação de mercado (71%). No entanto, percentual expressivo dos varejistas pesquisados (maior que 10%) declararam ter desempenho competitivo pior que a concorrência nos critérios volume de vendas (17% deles), participação de mercado (16%) e lucratividade de vendas (11%). E parte expressiva deles declararam, também, ter desempenho competitivo igual à concorrência nos critérios lucratividade de vendas (24%), volume de vendas (18%) e desempenho geral (18%).

Tabela 10 – Resultados de avaliação do desempenho em relação à concorrência (frequência absoluta e frequência relativa) – por porte e total

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

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

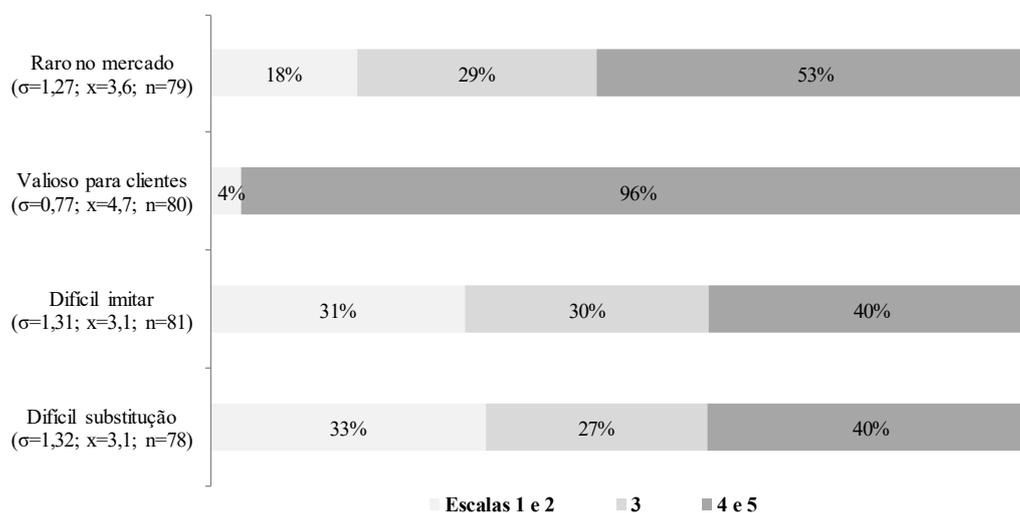
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Analisando por porte/tamanho da empresa, observa-se que há maior percentual de varejistas de micro-pequeno porte com desempenho melhor que à concorrência, em todos os critérios de desempenho analisados. Em relação ao varejista de médio-grande porte, os varejistas de micro-pequeno porte têm desempenho melhor como segue: volume de vendas (pequeno 67%; grande 60%), lucratividade de vendas (pequeno 66%; grande 60%), participação de mercado (pequeno 77%; grande 50%), satisfação de clientes (pequeno 92%; grande 81%), lealdade dos clientes (pequeno 86%; grande 81%) e desempenho geral (pequeno 77%; grande 69%). Cabe ainda apontar que 25% dos varejistas de médio-grande porte pesquisados declararam ter desempenho pior que a concorrência em participação de mercado (*market share*); que nenhum varejista de médio-grande porte declarou ter desempenho pior que à concorrência no critério lucratividade de vendas; que percentual expressivo de varejistas de micro-pequeno porte (maior de 10%) declaram ter desempenho pior que a concorrência nos critérios volume de vendas (18% deles), lucratividade de vendas (14%) e participação de mercado (13%).

#### 4.3.4 Resultados de estratégia multicanal como fonte de vantagem competitiva

Por fim, os respondentes foram solicitados a avaliar se a estratégia de vender por multicanal é fonte de vantagem competitiva no setor de varejo na região da Grande Florianópolis/SC. O **Gráfico 10** apresenta os resultados da estratégia multicanal como fonte de vantagem competitiva (n=78 a 81). Os resultados apontam que a maioria dos respondentes (mais de 50%) avalia que a estratégia de multicanal é valiosa para os clientes - agrega valor (96% deles), e que é algo raro no mercado, sendo utilizada por poucos varejistas (53%). No entanto, menos da metade dos varejistas pesquisados avaliam que a estratégia de multicanal é difícil de imitação pelos concorrentes (40% deles) e algo difícil de substituição (40%). Os valores de médias aritmética das variáveis mensuradas apresentam resultados semelhantes aos apontados na análise de frequência, tendo médias mais elevadas aquelas variáveis com maior frequência de citação. Cabe ainda apontar que três das variáveis mensuradas tem desvio padrão elevado (raro no mercado  $\sigma=1,27$ ; difícil de imitação  $\sigma=1,31$ ; difícil de substituição  $\sigma=1,32$ ), indicando tendência de maior dispersão em relação à média e melhor consistência nos dados coletados.

Gráfico 10 – Resultados de estratégia multicanal como vantagem competitiva (escalas de 1 a 5)

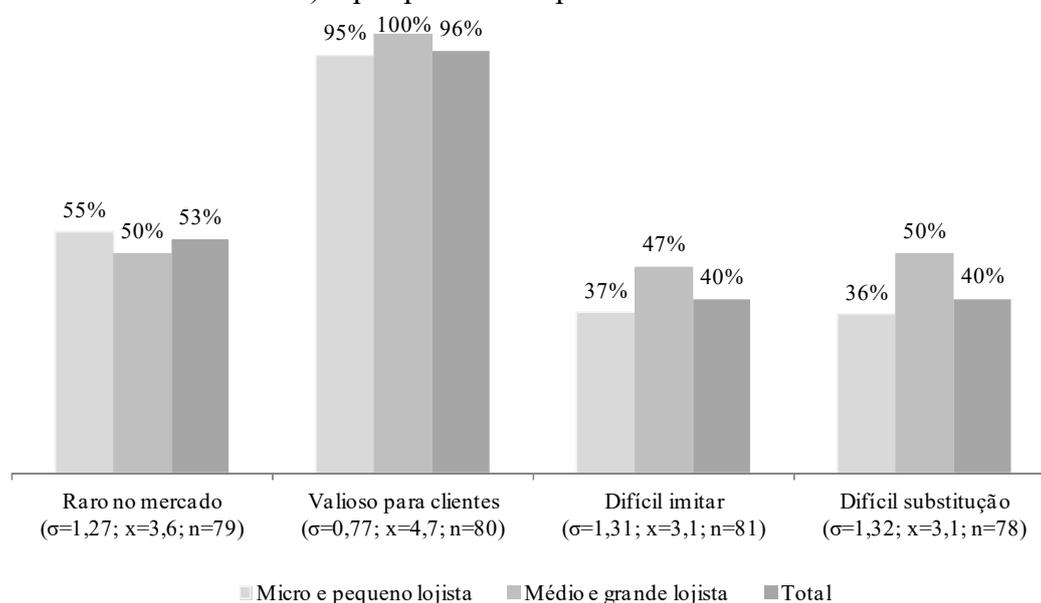


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O **Gráfico 11** mostra os resultados de estratégia multicanal como vantagem competitiva por porte/tamanho de empresa e total. Observa-se que a totalidade dos varejistas de médio-grande porte (100% deles) e quase a totalidade dos varejistas de micro-pequeno porte (95%) avaliam que vender por multicanais é algo valioso para os clientes. Nota-se, também, que pelo menos metade dos varejistas de médio-grande porte (50%) e dos varejistas

de micro-pequeno porte (55% deles) avaliam que a estratégia de multicanal é algo raro no mercado, utilizada por poucos varejistas. No entanto, em termos percentuais, há maior diferença na opinião dos varejistas de micro-pequeno porte e de médio-grande porte com relação aos critérios difícil de imitação pelo concorrente (pequeno 37%; grande 47%) e difícil de substituição (pequeno 36%; grande 50%). Assim, os resultados sugerem que, no setor de varejo da Grande Florianópolis/SC, há quantidade maior de varejistas de médio-grande porte que avaliam a estratégia de multicanal como fonte de vantagem competitiva do que de varejistas de micro-pequeno porte.

Gráfico 11 – Resultados de estratégia multicanal como vantagem competitiva (somatório percentual das escalas 4 e 5) – por porte de empresa e total



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CLUSTER DOS VAREJISTAS

Um dos objetivos específicos do estudo é classificar os varejistas pesquisados em grupos (*clusters*) com base na prática de estratégias de marketing multicanal. Para tanto, a técnica *Cluster Analysis* (ou análise de agrupamento) foi empregada, já que permite o agrupamento de pessoas, objetos ou organizações com base em determinadas características/variáveis mensuradas (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). Na pesquisa de marketing, essa técnica de análise é bastante utilizada na identificação de segmentos de mercado, sejam consumidores, organizações ou produtos (MALHOTRA, 2012). Essa técnica

de análise auxilia, também, na redução de dados coletados, facilitando a identificação de perfil/características de varejistas similares.

Na aplicação da análise de *cluster*, o procedimento de aglomeração hierárquica foi utilizado, aquele que se caracteriza pelo estabelecimento de uma hierarquia, ou estrutura em árvore, na formação dos agrupamentos dos casos/varejistas analisados (AAKER; KUMAR; DAY, 2009). Já no processamento dos casos, o método de Ward foi utilizado, aquele procedimento de agrupamento segundo o qual a similaridade é usada para juntar agrupamento, buscando maximizar a homogeneidade dentro dos grupos/*clusters* identificados (a soma de quadrados dentro dos grupos é usada como medida de homogeneidade). Conforme Hair et al. (2010), esse método é um dos mais utilizados, pois permite combinar agrupamentos com pequeno número de observações. A medida de distância utilizada foi a distância quadrática euclidiana entre casos (ou absoluta), que é a medida de similaridade entre dois objetos mais comumente utilizada (MALHOTRA, 2012). A distância euclidiana quadrada consiste na soma dos quadrados das diferenças, sem calcular a raiz quadrada. Quanto mais próximo de zero for a distância euclidiana, mais similares são os objetos comparados (HAIR et al. 2010). O **Apêndice F** contém a Matriz de Proximidade entre os casos analisados, gerada pela técnica *Cluster Analysis*.

A **Tabela 11** apresenta o resumo do processamento da técnica *Cluster Analysis* e o resultado dos 20 primeiros estágios do procedimento de aglomeração hierárquica. No **Apêndice G** contém o resultado completo do procedimento de aglomeração hierárquico dos casos analisados.

Tabela 11 – Resumo do processamento e do procedimento de aglomeração dos casos

Casos válidos		Casos omissos		Total	
N	Porcentagem	N	Porcentagem	N	Porcentagem
68	75,6	22	24,4	90	100,0

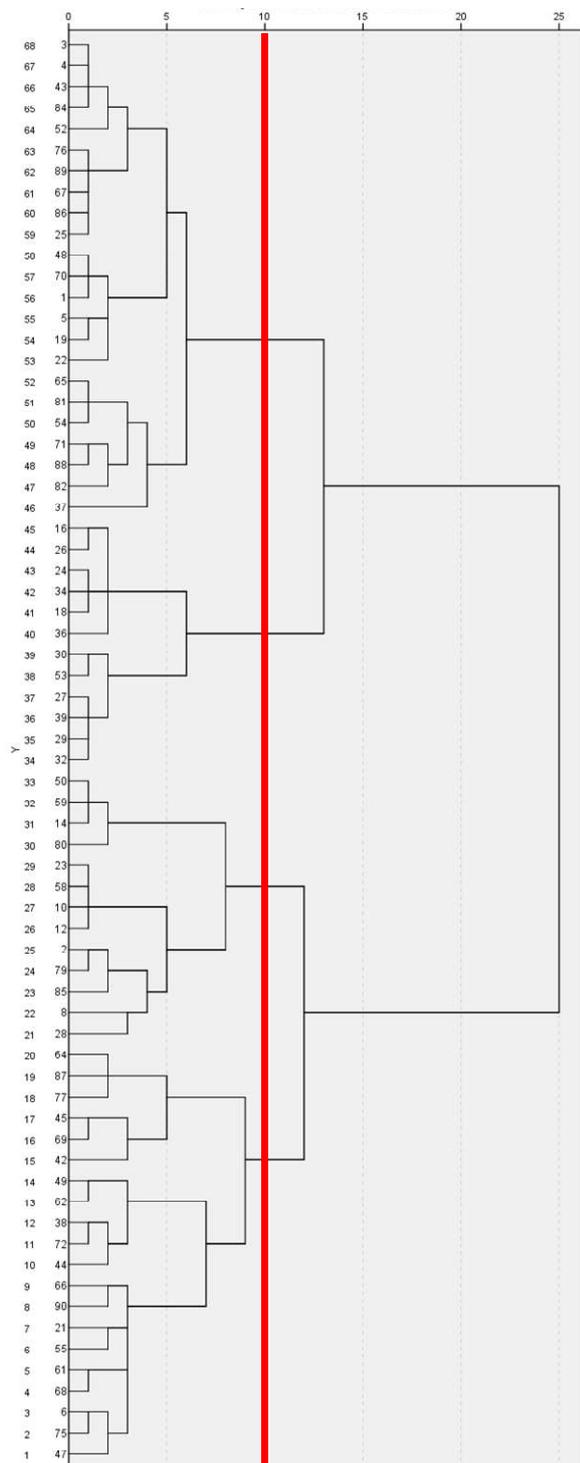
Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	Cluster de estágio exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	3	4	2,500	0	0	6
2	76	89	5,500	0	0	30
3	16	26	8,500	0	0	32
4	67	86	12,000	0	0	11
5	48	70	15,500	0	0	10
6	3	43	19,000	1	0	13
7	65	81	23,000	0	0	27
8	27	39	27,000	0	0	28
9	2	79	31,500	0	0	40
10	1	48	36,000	0	5	42
11	25	67	41,167	0	4	30
12	23	58	46,667	0	0	18
13	3	84	52,417	6	0	36
14	71	88	58,417	0	0	33
15	24	34	64,417	0	0	16
16	18	24	70,417	0	15	32
17	6	75	76,917	0	0	41
18	10	23	83,417	0	12	21
19	38	72	90,417	0	0	44
20	30	53	97,917	0	0	45

Método de agregação: Método de Ward

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já o **Gráfico 12** apresenta o resultado da técnica dendrograma (pelo método de ligação Ward), utilizada para identificação da quantidade de *clusters*. O dendrograma ilustra os grupos formados, com maior detalhamento e facilita a identificação visual da combinação dos casos e da quantidade de *clusters*. Assim, decidiu-se por agrupar os casos analisados em quatro grupos (*clusters*), identificados a partir da linha de corte vertical no gráfico de dendrograma gerado. Posteriormente, os casos foram identificados a partir da tabela de associação de *clusters* gerada pela técnica *Cluster Analysis*, disponível no **Apêndice H**. Assim, o *cluster* 1 ficou com 23 casos (34% da amostra), o *cluster* 2 com 20 casos (29% da amostra), o *cluster* 3 ficou com 12 casos (18%) e o *cluster* 4 com 13 casos (19%).

Gráfico 12 – Dendrograma pelo método de Ward



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Posteriormente, a técnica *Cluster Analysis* pelo método K-Means foi aplicada para identificação dos centroides de cada *cluster*, um dos algoritmos de *clustering* frequentemente usados e que permite a identificação do ponto central dos grupos (MALHOTRA, 2012). A **Tabela 12** apresenta os centroides de cada *cluster* gerado, em cada variável de pesquisa

mensurada. Percebe-se que os grupo 3 e 4 ficaram com centroides mais elevados, obtendo valor central 4 e 5 em 15 e 12 (respectivamente) das 16 variáveis mensuradas. O grupo 1 teve, também, boa avaliação e obteve centroides 4 e 5 em 11 das 16 variáveis mensuradas. Já o grupo 2 não teve nenhum valor central 5.

Tabela 12 – Resultados de centroides finais dos clusters

Variáveis	Cluster			
	1	2	3	4
Produtos_competivos	5	3	4	4
Preços_competitivos	4	4	4	4
Relacionamento_clientes	3	4	5	4
Satisfação_clientes	4	4	5	4
Serviços_clientes	2	3	4	3
Incentiva_uso_canais	4	2	4	4
Dados_clientes	3	2	4	3
Comunicação_marketing	4	3	4	3
Monitoramento_internet	5	3	4	4
Promoção_vendas	3	4	3	5
Qualificação_funcionários	4	3	4	3
Conhecimento_mercado	4	3	4	4
Alianças_parcerias	2	2	4	4
Integração_canais	4	3	4	5
Merchandising	5	4	4	5
Avalia_desempenho_canais	4	2	4	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A partir da identificação dos grupos (*clusters*) e dos respectivos centroides, faz-se a descrição do perfil (características) e a denominação de cada *cluster* identificado. Considerando o tempo/experiência na utilização da estratégia multicanal, os quatro *clusters* foram nomeados como segue: *cluster* 1 “Pioneiros”; *cluster* 2 “Experientes”; *cluster* 3 “Menos Experientes”; *cluster* 4 “Retardatários”. O **Quadro 7** apresenta a descrição resumida do perfil, nome e tamanho de cada *cluster* identificado, com suas respectivas características em termos de estratégias de multicanal, estratégias de integração de canais e desempenho competitivo.

Quadro 7 - Perfis dos *clusters* identificados

Cluster	Perfil
"PIONEIROS" 23 lojistas (34%)	Lojistas com mais experiência em multicanal, maior quantidade de funcionários, maior quantidade de loja própria e que mais investem em marketing; lojistas predominantemente dos ramos de artigos de vestuário, calçados e acessórios e de casa, móveis e decorações; que oferecem os canais: loja de rua, redes sociais, loja virtual e venda por e-mail; que investem principalmente nas estratégias: mix de produtos competitivo, visual <i>merchandising</i> , política de preços competitivos, promoções de vendas, conhecimento de mercado/concorrência, alianças estratégicas com outras empresas e integração de canais; que investe na integração de canais no âmbito de política de preços, logística, política de vendas, comunicação de marketing, promoção de vendas, ambiente/ <i>layout</i> e sistema de dados/informações; lojistas com bom desempenho competitivo nos diferentes critérios mensurados, principalmente no desempenho geral, na lealdade dos clientes e na satisfação dos clientes
"EXPERIENTES" 20 lojistas (29%)	Lojistas com boa experiência em multicanal, moderada quantidade de funcionários, reduzida quantidade de loja própria e com moderado investimento em marketing; lojistas predominantemente do ramo de casa, móveis e decorações e que oferecem os canais: redes sociais, vendas por e-mails, loja de rua, loja virtual e telemarketing; que investem principalmente nas estratégias relacionamento/lealdade com clientes; satisfação/reclamação de clientes; conhecimento de mercado/concorrência e serviços aos clientes; que investem em integração de canais no âmbito de compras, logística e <i>mix</i> de produtos; lojistas com bom desempenho competitivo em satisfação de clientes e lealdade de clientes, mas que apresentam menor desempenho competitivo geral
"MENOS EXPERIENTES" 12 lojistas (18%)	Lojistas com pouco tempo de experiência em multicanal, reduzida quantidade de funcionários, pouca loja própria, e com moderado investimento em marketing; predominam lojistas dos ramos de artigos de vestuário, calçados e acessórios, e de brinquedos e games; que oferecem os canais: redes sociais, loja de rua, loja virtual e loja de shopping; que investem principalmente nas estratégias: visual <i>merchandising</i> ; integração de canais, incentivo ao uso de diferentes canais, monitoramento da internet; avaliação do desempenho dos canais; comunicação de marketing; lojistas que mais investem na integração de canais, principalmente no âmbito de <i>mix</i> de produtos, política de troca/devolução, compras, política de preços, comunicação de marketing, promoção de vendas, ambiente/ <i>layout</i> , estrutura de pessoal; lojistas com melhor desempenho competitivo em todos os critérios analisados, principalmente em desempenho geral, participação de mercado e satisfação dos clientes
"RETARDATÁRIOS" 13 lojistas (19%)	Lojistas mais recentes na estratégia de multicanal, elevada quantidade de funcionários, reduzida quantidade de loja própria e baixo investimento em marketing; predominam lojistas dos ramos de artigos de vestuário, calçados e acessórios e artigos para esporte e lazer; que oferecem os canais: loja de rua, redes sociais, loja virtual e telemarketing; que investem principalmente nas estratégias: política de preços competitiva e promoção de vendas; com pouca integração de canais, mas investem principalmente na integração no âmbito de política de vendas, política de preços, logística; e gestores de canais; lojistas com bom desempenho competitivo geral, mas com as piores médias em termos de satisfação de clientes e lealdade de clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O *cluster* 1, denominado “Pioneiros”, contém os varejistas com mais experiência em multicanal (média 7,5 anos), com maior quantidade de funcionários (média 909), maior quantidade de loja própria (média 6,9) e quem mais investe em marketing (média 5,1%). Nele predominam lojistas dos ramos de artigos de vestuário, calçados e acessórios (34,8%) e de casa, móveis e decorações (26,1%); que oferecem os canais: loja de rua (87%), redes sociais (78%), loja virtual (57%) e venda por e-mail (48%). As estratégias de marketing multicanal mais utilizadas são: *mix* de produtos/marcas competitivo (4,6), visual *merchandising* (4,6), política de preços competitivos (4,6), promoções de vendas (4,4), conhecimento de mercado e concorrência (4,2), alianças estratégicas com outras empresas (4,00) e sistemas de dados/informações sobre clientes (3,8). Sobre a integração de canais, o grupo tem a menor média, mas investe na integração em política de produtos (4,0), logística (4,2), política de vendas (4,0), e estrutura de pessoal (3,8). Sobre o desempenho competitivo, o grupo tem varejistas com bom desempenho nos diferentes critérios mensurados, principalmente no desempenho geral (4,1), na lealdade dos clientes (4,2) e na satisfação dos clientes (4,3).

O *cluster* 2, denominados “Experientes”, contém os varejistas com boa experiência em multicanal (média 7,3 anos), moderada quantidade de funcionários (média

103), reduzida quantidade de loja própria (média 3) e com moderado investimento em marketing (2,8%). Predominam lojistas do ramo de casa, móveis e decorações (35%), e que oferecem os canais: redes sociais (80%), vendas por e-mails (65%), loja de rua (60%), loja virtual (60%) e telemarketing (45%). As estratégias de marketing mais utilizadas são: relacionamento/lealdade de clientes (4,6), satisfação/reclamação de clientes (4,6), serviços aos clientes (4,1), qualificação/incentivo de funcionários (3,8). Sobre a integração de canais, o grupo tem a maior média em integração logística (4,82) e integração de gestores (4,1). Sobre o desempenho competitivo, lojistas com bom desempenho competitivo em satisfação de clientes (4,7) e lealdade de clientes (4,5), mas que apresentam menor desempenho competitivo geral (3,5).

O *cluster* 3, nomeado “Menos Experientes”, contém lojistas com pouco tempo de experiência em multicanal (média 3,8 anos), reduzida quantidade de funcionários (média 9), pouca loja própria (média 1,8), e com moderado investimento em marketing (média 2,4%). Predominam lojistas dos ramos de artigos de vestuário, calçados e acessórios (50%), e de brinquedos e games (16,7%); que oferecem os canais: redes sociais (100%), loja de rua (75%), loja virtual (75%) e loja de shopping (41,7%). As estratégias de marketing multicanal mais utilizadas são: visual *merchandising* (5), integração de canais (4,9), incentiva o uso de diferentes canais pelos clientes (4,6), monitora internet/redes sociais (4,6), avalia o desempenho dos diferentes canais (4,5) e comunicação de marketing (4,0). Sobre a integração de canais, o grupo tem as melhores médias em praticamente todas as estratégias mensuradas (produto, troca/devolução, compras/suprimentos, preços, comunicação de marketing, promoção de vendas, ambiente/*layout*, estrutura de pessoal, sistemas de dados/informações clientes, divisão de lucros/resultados, experiência de compra e gestão de conflitos). Sobre o desempenho competitivo, o grupo tem as melhores médias em todos os critérios analisados, principalmente no desempenho geral (4,9) e na participação de mercado (4,9).

Por fim, o *cluster* 4, denominado “Retardatários”, contém os lojistas mais recentes no uso da estratégia de multicanal (média 2,6 anos), com elevada quantidade de funcionários (média 216), reduzida quantidade de loja própria (média 3) e baixo investimento em marketing (média 1,3%). Predominam lojistas dos ramos de artigos de vestuário, calçados e acessórios (54%) e artigos para esporte e lazer (23%); que oferecem os canais: loja de rua (85%), redes sociais (85%), loja virtual (31%) e telemarketing (23%). As estratégias de marketing multicanal mais utilizadas são: política de preços competitiva (4,3) e promoção de vendas (4,2). Os lojistas investem menos na integração de canais, mas principalmente na integração no âmbito de política de vendas (4,4), política de preços (4,4), logística (4,6) e

gestores de canais (4,1). Sobre o desempenho competitivo, contém lojistas com bom desempenho geral (4,3), mas com as piores médias em termos de satisfação de clientes (4,1) e lealdade de clientes (4,1).

#### 4.5 RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES

O terceiro objetivo específico deste estudo é examinar possíveis diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização da estratégia multicanal, do porte da organização, do percentual do faturamento investido em marketing e da quantidade de canais de vendas/atendimento utilizados. Para tanto, a técnica estatística Análise de Variância com critério de classificação fator único (ANOVA *one-way*), possibilitando testar as quatro hipóteses de pesquisa sintetizadas no *framework* do estudo (vide **Figura 6**).

Conforme Aaker, Kumar e Day (2009), a ANOVA é técnica estatística que permite realizar comparações entre médias de variáveis relacionadas e estimar diferenças estatisticamente significantes entre as médias das variáveis. Já Malhotra (2012) afirmou que a ANOVA *one-way* compreende um teste de médias para duas ou mais populações/grupos, tendo uma variável dependente métrica e uma variável independente categórica (chamada de fator). Assim, trata-se de uma técnica de análise unidirecional, utilizada quando existem três ou mais grupos analisados, com duas ou mais variáveis independentes; técnica estatística relativamente robusta a desvios de normalidade e indicada quando a amostra é superior a 30 elementos (HAIR et al., 2005).

De acordo com Malhotra (2012), o propósito da técnica ANOVA é testar a hipótese nula, aquela que estabelece a não existência de diferença entre os grupos analisados. Para tanto, inicialmente é preciso determinar as médias de respostas das variáveis, depois obter a estimativa do erro-padrão da amostra, o desvio padrão e, por fim, realizar os cálculos de estatística *F* e do valor *p*. Neste estudo, o nível de significância (Sig.) adotado para rejeitar a hipótese nula é 5% ( $\alpha < 0,05$ ). A seguir contém os resultados dos quatro testes de hipóteses realizados.

##### 4.5.1 Teste 1: Diferença entre "desempenho competitivo" e "tempo de utilização de multicanal"

O primeiro teste estatístico buscou examinar possível diferença no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização da estratégia multicanal. Para

tanto, os varejistas pesquisados foram inicialmente classificados em três grupos, conforme o tempo de utilização/experiência da estratégia multicanal, como segue: até 5 anos; de 6 a 12 anos; acima de 12 anos. E as hipóteses (nula e alternativa) foram estabelecidas:

$H_0$ : Não há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do tempo de utilização da estratégia multicanal

$H_1$ : Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do tempo de utilização da estratégia de multicanal

A **Tabela 13** apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis do desempenho competitivo em relação ao tempo de utilização do multicanal. Os resultados da análise descritiva apontam que os varejistas com menos tempo de multicanal (menos de 6 anos) têm média de desempenho competitivo maior que os varejistas com mais tempo de multicanal, em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente em satisfação dos clientes (média 4,6). E que os varejistas com mais tempo de utilização do multicanal (acima de 12 anos) têm média de desempenho maior que aqueles com tempo de utilização entre 6 e 12 anos (grupo intermediário), em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente em satisfação dos clientes (4,5) e lealdade dos clientes (4,4). Cabe lembrar que há três variáveis de desempenho com desvio padrão total moderadamente elevado (superior a 20% da escala de mensuração aplicada): desempenho em volume de vendas (1,16), desempenho em lucratividade de vendas (1,14) e desempenho em participação de mercado (1,10).

Tabela 13 - Resultados da estatística descritiva para "tempo de multicanal"

Grupos por tempo de multicanal		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Desempenho_geral	Até 5 anos	51	4,33	,952	,133	4,07	4,60	2	5
	De 6 a 12 anos	17	3,82	,809	,196	3,41	4,24	2	5
	Acima de 12 anos	10	4,00	1,155	,365	3,17	4,83	2	5
	Total	78	4,18	,964	,109	3,96	4,40	2	5
Desempenho_vendas	Até 5 anos	47	4,04	1,179	,172	3,70	4,39	1	5
	De 6 a 12 anos	16	3,38	1,025	,256	2,83	3,92	2	5
	Acima de 12 anos	10	3,60	1,174	,371	2,76	4,44	2	5
	Total	73	3,84	1,167	,137	3,56	4,11	1	5
Desempenho_lucratividade	Até 5 anos	49	4,12	1,184	,169	3,78	4,46	1	5
	De 6 a 12 anos	14	3,43	,514	,137	3,13	3,73	3	4
	Acima de 12 anos	10	3,50	1,354	,428	2,53	4,47	2	5
	Total	73	3,90	1,145	,134	3,64	4,17	1	5
Desempenho_share	Até 5 anos	51	4,20	1,020	,143	3,91	4,48	2	5
	De 6 a 12 anos	16	3,50	1,095	,274	2,92	4,08	2	5
	Acima de 12 anos	10	3,60	1,265	,400	2,70	4,50	2	5
	Total	77	3,97	1,100	,125	3,72	4,22	2	5
Desempenho_satisfação	Até 5 anos	53	4,60	,689	,095	4,41	4,79	2	5
	De 6 a 12 anos	17	4,29	,985	,239	3,79	4,80	2	5
	Acima de 12 anos	10	4,50	0,527	,167	4,12	4,88	4	5
	Total	80	4,53	,746	,083	4,36	4,69	2	5
Desempenho_lealdade	Até 5 anos	53	4,47	,775	,106	4,26	4,69	2	5
	De 6 a 12 anos	17	4,06	1,197	,290	3,44	4,67	1	5
	Acima de 12 anos	10	4,40	0,699	,221	3,90	4,90	3	5
	Total	80	4,38	,877	,098	4,18	4,57	1	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já a **Tabela 14** apresenta os resultados do teste ANOVA *one-way* para as variáveis de desempenho competitivo em relação ao tempo de utilização da estratégia multicanal. Observa-se que apenas a variável participação de mercado/*share* apresentou valor estatístico calculado (*p-value*) que atendeu ao nível de significância desejado ( $p=0,043$ ), apontando em direção da rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ) e da aceitação da hipótese alternativa ( $H_a$ ), aquela que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização do multicanal. Para todos os demais critérios de desempenho analisados (desempenho geral, desempenho em vendas, desempenho em lucratividade, desempenho em satisfação dos clientes e desempenho em lealdade dos clientes), os resultados dos testes levam à aceitação da hipótese nula e da afirmação de que não existe diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função do tempo de experiência em multicanal.

Tabela 14 - Resultados do teste ANOVA para "tempo de multicanal"

Grupos por tempo de multicanal		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Desempenho_geral	Entre Grupos	3,683	2	1,842	2,037	,138
	Nos grupos	67,804	75	,904		
	Total	71,487	77			
Desempenho_vendas	Entre Grupos	5,963	2	2,981	2,267	,111
	Nos grupos	92,065	70	1,315		
	Total	98,027	72			
Desempenho_lucratividade	Entre Grupos	7,135	2	3,567	2,864	,064
	Nos grupos	87,194	70	1,246		
	Total	94,329	72			
<b>Desempenho_share</b>	<b>Entre Grupos</b>	<b>7,509</b>	<b>2</b>	<b>3,754</b>	<b>3,290</b>	<b>,043</b>
	<b>Nos grupos</b>	<b>84,439</b>	<b>74</b>	<b>1,141</b>		
	<b>Total</b>	<b>91,948</b>	<b>76</b>			
Desempenho_satisfação	Entre Grupos	1,241	2	0,621	1,119	,332
	Nos grupos	42,709	77	,555		
	Total	43,950	79			
Desempenho_lealdade	Entre Grupos	2,201	2	1,101	1,447	,241
	Nos grupos	58,549	77	,760		
	Total	60,750	79			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.5.2 Teste 2: Diferença entre "desempenho competitivo" e "porte do varejista"

O segundo teste estatístico procurou analisar se existe diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função do porte/tamanho da organização. Para tanto, os varejistas pesquisados foram classificados em três grupos segundo o porte/tamanho (em quantidade de funcionários), como segue: micro-pequeno porte (com até 50 funcionários); médio porte (de 51 a 100 funcionários) e grande porte (acima de 100 funcionários). E as hipóteses de pesquisa (nula e alternativa) estabelecidas como segue:

H<sub>0</sub>: Não há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do porte do varejista multicanal

H<sub>2</sub>: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do porte do varejista multicanal

A **Tabela 15** apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis de desempenho em relação ao porte do varejista multicanal. Os resultados mostram que os varejistas de micro-pequeno porte apresentam maior média de desempenho competitivo que os varejistas de grande porte, em todas as variáveis analisadas, especialmente no desempenho em satisfação de clientes (4,6) e no desempenho em lealdade de clientes (4,4); que os varejistas de micro-pequeno porte apresentam maior média de desempenho competitivo que os varejistas de médio porte em quase todas as variáveis analisadas (resultado inferior apenas no desempenho em volume de vendas); que os varejista de grande porte apresentam menor média de desempenho em todas as variáveis analisadas, principalmente no desempenho em participação de mercado (3,3) e desempenho em volume de vendas (3,4). Lembrando que algumas variáveis de desempenho têm desvio padrão total moderadamente elevado: desempenho em volume de vendas (1,16), desempenho em lucratividade de vendas (1,14) e desempenho em participação de mercado (1,10).

Tabela 15 - Resultados da estatística descritiva para "porte do varejista"

Grupo por porte do varejista		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Desempenho_geral	Micro-pequeno	62	4,31	,898	,114	4,08	4,53	2	5
	Médio	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Grande	13	3,62	1,121	,311	2,94	4,29	2	5
	Total	78	4,18	,964	,109	3,96	4,40	2	5
Desempenho_vendas	Micro-pequeno	57	3,91	1,184	,157	3,60	4,23	1	5
	Médio	3	4,00	1,000	,577	1,52	6,48	3	5
	Grande	13	3,46	1,127	,312	2,78	4,14	2	5
	Total	73	3,84	1,167	,137	3,56	4,11	1	5
Desempenho_lucratividade	Micro-pequeno	57	3,98	1,157	,153	3,68	4,29	1	5
	Médio	3	3,67	1,155	,667	0,80	6,54	3	5
	Grande	13	3,62	1,121	,311	2,94	4,29	2	5
	Total	73	3,90	1,145	,134	3,64	4,17	1	5
Desempenho_share	Micro-pequeno	61	4,11	1,050	,134	3,85	4,38	2	5
	Médio	3	3,67	1,528	,882	-0,13	7,46	2	5
	Grande	13	3,38	1,121	,311	2,71	4,06	2	5
	Total	77	3,97	1,100	,125	3,72	4,22	2	5
Desempenho_satisfação	Micro-pequeno	64	4,58	,686	,086	4,41	4,75	2	5
	Médio	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	Grande	13	4,31	0,947	,263	3,74	4,88	2	5
	Total	80	4,53	,746	,083	4,36	4,69	2	5
Desempenho_lealdade	Micro-pequeno	64	4,44	,871	,109	4,22	4,65	1	5
	Médio	3	4,33	1,155	,667	1,46	7,20	3	5
	Grande	13	4,08	0,862	,239	3,56	4,60	2	5
	Total	80	4,38	,877	,098	4,18	4,57	1	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já a **Tabela 16** apresenta os resultados do teste ANOVA *one-way* para as variáveis de desempenho competitivo em relação "porte do varejista". Os resultados do valor

estatístico (*p-value*) de nenhuma das variáveis analisadas atendeu ao nível de significância desejado ( $<0,05$ ), o que sugere a aceitação da hipótese nula ( $H_0$ ), aquela que afirma não existir diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisadas em função do porte/tamanho da organização.

Tabela 16 - Resultados do teste ANOVA para "porte do varejista"

Grupo por porte do varejista		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Desempenho_geral	Entre Grupos	5,233	2	2,616	2,962	,058
	Nos grupos	66,254	75	,883		
	Total	71,487	77			
Desempenho_vendas	Entre Grupos	2,235	2	1,118	0,817	,446
	Nos grupos	95,792	70	1,368		
	Total	98,027	72			
Desempenho_lucratividade	Entre Grupos	1,603	2	0,801	0,605	,549
	Nos grupos	92,726	70	1,325		
	Total	94,329	72			
Desempenho_share	Entre Grupos	6,008	2	3,004	2,587	,082
	Nos grupos	85,940	74	1,161		
	Total	91,948	76			
Desempenho_satisfação	Entre Grupos	0,905	2	0,452	0,809	,449
	Nos grupos	43,045	77	,559		
	Total	43,950	79			
Desempenho_lealdade	Entre Grupos	1,410	2	0,705	0,915	,405
	Nos grupos	59,340	77	,771		
	Total	60,750	79			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.5.3 Teste 3: Diferença entre "desempenho competitivo" e "percentual de investimento em marketing"

O terceiro teste estatístico procurou examinar a existência de diferença estatística significativa no desempenho competitivo do varejista em função do percentual do faturamento investido em marketing em 2015. Para tanto, os varejistas pesquisados foram, primeiramente, classificados em três grupos, considerando o percentual do faturamento investido em marketing, como segue: até 3%; entre 3,1% e 6%; acima de 6%. E as hipóteses (nula e alternativa) estabelecidas conforme abaixo:

$H_0$ : Não há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do percentual do faturamento investido em marketing

H<sub>3</sub>: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função do percentual do faturamento investido em marketing

A **Tabela 17** apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis de desempenho competitivo em relação ao percentual do faturamento investido em marketing. Os resultados mostram que, quando comparado com os demais grupos, os varejistas que investiram entre 3,1% e 6% do faturamento apresentam maior média de desempenho em quase todas as variáveis analisadas (menos no desempenho geral), incluindo desempenho em volume de vendas (4), desempenho em lucratividade das vendas (4), desempenho em participação de mercado (4), desempenho em satisfação de clientes (4,6) e desempenho em lealdade de clientes (4,5); que os varejistas que investiram até 3% do faturamento apresentam maior média de desempenho somente no critério desempenho geral (4,07). Quando comparado ao grupo que investiu até 3% do faturamento, os varejistas com investimento acima de 6% apresentam média de desempenho ligeiramente superior em: participação de mercado (3,7), satisfação de clientes (4,43) e lealdade de clientes (4,4). Convém também apontar que há três variáveis de desempenho com desvio padrão total moderadamente elevado: desempenho em vendas (1,29), desempenho em lucratividade (1,25) e desempenho em participação de mercado (1,13).

Tabela 17 - Resultados da estatística descritiva para "percentual de investimento em marketing"

Grupo por percentual de investimento		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Desempenho_geral	Até 3%	27	4,07	1,035	,199	3,66	4,48	2	5
	De 3,1 a 6%	12	3,92	1,084	,313	3,23	4,61	2	5
	Acima de 6%	7	3,71	1,113	,421	2,69	4,74	2	5
	Total	46	3,98	1,043	,154	3,67	4,29	2	5
Desempenho_vendas	Até 3%	25	3,48	1,229	,246	2,97	3,99	1	5
	De 3,1 a 6%	11	4,09	1,221	,368	3,27	4,91	2	5
	Acima de 6%	7	3,14	1,574	,595	1,69	4,60	1	5
	Total	43	3,58	1,295	,198	3,18	3,98	1	5
Desempenho_lucratividade	Até 3%	26	3,54	1,334	,262	3,00	4,08	1	5
	De 3,1 a 6%	10	4,00	,816	,258	3,42	4,58	3	5
	Acima de 6%	7	3,29	1,496	,565	1,90	4,67	1	5
	Total	43	3,60	1,256	,192	3,22	3,99	1	5
Desempenho_share	Até 3%	27	3,67	1,144	,220	3,21	4,12	2	5
	De 3,1 a 6%	12	4,08	,996	,288	3,45	4,72	2	5
	Acima de 6%	7	3,71	1,380	,522	2,44	4,99	2	5
	Total	46	3,78	1,134	,167	3,45	4,12	2	5
Desempenho_satisfação	Até 3%	29	4,41	,825	,153	4,10	4,73	2	5
	De 3,1 a 6%	12	4,58	,669	,193	4,16	5,01	3	5
	Acima de 6%	7	4,43	0,535	,202	3,93	4,92	4	5
	Total	48	4,46	,743	,107	4,24	4,67	2	5
Desempenho_lealdade	Até 3%	29	4,31	,891	,165	3,97	4,65	2	5
	De 3,1 a 6%	12	4,50	,674	,195	4,07	4,93	3	5
	Acima de 6%	7	4,43	0,535	,202	3,93	4,92	4	5
	Total	48	4,38	,789	,114	4,15	4,60	2	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Já a **Tabela 18** apresenta os resultados do teste ANOVA *one-way* para as variáveis de desempenho competitivo em relação ao investimento em marketing. Os resultados do valor estatístico (*p-value*) de nenhuma das variáveis analisadas atendeu ao nível de significância desejado ( $<0,05$ ), o que sugere a aceitação da hipótese nula ( $H_0$ ), aquela que afirma não existir diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisadas em função do percentual do faturamento investido em marketing no ano de 2015.

Tabela 18 - Resultados do teste ANOVA para “percentual de investimento em marketing”

Grupo por percentual de investimento		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Desempenho_geral	Entre Grupos	0,781	2	0,391	0,348	,708
	Nos grupos	48,197	43	1,121		
	Total	48,978	45			
Desempenho_vendas	Entre Grupos	4,459	2	2,229	1,351	,271
	Nos grupos	66,006	40	1,650		
	Total	70,465	42			
Desempenho_lucratividade	Entre Grupos	2,389	2	1,194	0,748	,480
	Nos grupos	63,890	40	1,597		
	Total	66,279	42			
Desempenho_share	Entre Grupos	1,481	2	0,740	0,565	,572
	Nos grupos	56,345	43	1,310		
	Total	57,826	45			
Desempenho_satisfação	Entre Grupos	0,251	2	0,126	0,220	,803
	Nos grupos	25,665	45	,570		
	Total	25,917	47			
Desempenho_lealdade	Entre Grupos	0,329	2	0,164	0,256	,775
	Nos grupos	28,921	45	,643		
	Total	29,250	47			

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### 4.5.4 Teste 4: Diferença entre "desempenho competitivo" e "quantidade de canais de venda"

O último teste estatístico procurou examinar se existe diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função da quantidade de canais de venda/atendimento. Para tanto, os varejistas pesquisados foram inicialmente classificados em três grupos, segundo a quantidade de canais oferecidos aos clientes, como segue: até 3 canais; entre 4 e 5 canais; acima de 5 canais. E as hipóteses de pesquisa (nula e alternativas) estabelecidas são as seguintes:

$H_0$ : Não há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função da quantidade de canais de vendas utilizados

$H_4$ : Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função da quantidade de canais de vendas utilizados

A **Tabela 19** apresenta os resultados da estatística descritiva das variáveis de desempenho competitivo em relação à quantidade de canais de vendas/atendimento. Os

resultados apontam que, quando comparado com os demais grupos, os varejistas com até 3 canais apresentam maior média de desempenho competitivo nas variáveis desempenho geral (4,2), desempenho em satisfação de clientes (4,5) e desempenho em lealdade de clientes (4,4); que os varejistas com 4 a 5 canais apresentam maior média de desempenho nas variáveis desempenho em vendas (3,9) e desempenho em participação de mercado (4,04); que os varejistas com mais de 5 canais apresentam maior média de desempenho em lucratividade das vendas (4,3). Há três variáveis com desvio padrão total moderadamente elevado: desempenho em volume de vendas, desempenho em lucratividade das vendas e desempenho em participação de mercado (todas com resultado superior a 20% da escala).

Tabela 19 - Resultados da estatística descritiva para "quantidade de canais"

Grupo por quantidade de canal		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Desempenho_geral	Até 3 canais	42	4,24	,958	,148	3,94	4,54	2	5
	Entre 4 e 5 canais	25	4,12	,971	,194	3,72	4,52	2	5
	Acima de 5 canais	11	4,09	1,044	,315	3,39	4,79	2	5
	Total	78	4,18	,964	,109	3,96	4,40	2	5
Desempenho_vendas	Até 3 canais	40	3,78	1,271	,201	3,37	4,18	1	5
	Entre 4 e 5 canais	24	3,92	1,060	,216	3,47	4,36	2	5
	Acima de 5 canais	9	3,89	1,054	,351	3,08	4,70	2	5
	Total	73	3,84	1,167	,137	3,56	4,11	1	5
Desempenho_lucratividade	Até 3 canais	38	3,71	1,271	,206	3,29	4,13	1	5
	Entre 4 e 5 canais	24	4,00	,978	,200	3,59	4,41	2	5
	Acima de 5 canais	11	4,36	0,924	,279	3,74	4,98	3	5
	Total	73	3,90	1,145	,134	3,64	4,17	1	5
Desempenho_share	Até 3 canais	42	4,02	1,115	,172	3,68	4,37	2	5
	Entre 4 e 5 canais	24	4,04	1,083	,221	3,58	4,50	2	5
	Acima de 5 canais	11	3,64	1,120	,338	2,88	4,39	2	5
	Total	77	3,97	1,100	,125	3,72	4,22	2	5
Desempenho_satisfação	Até 3 canais	44	4,57	,759	,114	4,34	4,80	2	5
	Entre 4 e 5 canais	25	4,48	,653	,131	4,21	4,75	3	5
	Acima de 5 canais	11	4,45	0,934	,282	3,83	5,08	2	5
	Total	80	4,53	,746	,083	4,36	4,69	2	5
Desempenho_lealdade	Até 3 canais	44	4,41	,844	,127	4,15	4,67	2	5
	Entre 4 e 5 canais	25	4,40	,913	,183	4,02	4,78	1	5
	Acima de 5 canais	11	4,18	0,982	,296	3,52	4,84	2	5
	Total	80	4,38	,877	,098	4,18	4,57	1	5

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Já a **Tabela 20** apresenta os resultados do teste ANOVA *one-way* para as variáveis de desempenho competitivo em relação à quantidade de canais. Os resultados do valor estatístico (*p-value*) de nenhuma das variáveis analisadas atendeu ao nível de significância desejado ( $<0,05$ ), recomendando a aceitação da hipótese nula ( $H_0$ ), aquela que afirma não existir diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função da quantidade de canais de vendas/atendimento disponibilizados aos clientes.

Tabela 20 - Resultados do teste ANOVA para "quantidade de canais"

Grupo por quantidade de canal		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Desempenho_geral	Entre Grupos	0,319	2	0,160	0,168	,846
	Nos grupos	71,168	75	,949		
	Total	71,487	77			
Desempenho_vendas	Entre Grupos	0,330	2	0,165	0,118	,889
	Nos grupos	97,697	70	1,396		
	Total	98,027	72			
Desempenho_lucratividade	Entre Grupos	3,968	2	1,984	1,537	,222
	Nos grupos	90,361	70	1,291		
	Total	94,329	72			
Desempenho_share	Entre Grupos	1,468	2	0,734	0,600	,551
	Nos grupos	90,480	74	1,223		
	Total	91,948	76			
Desempenho_satisfação	Entre Grupos	0,187	2	0,094	0,165	,848
	Nos grupos	43,763	77	,568		
	Total	43,950	79			
Desempenho_lealdade	Entre Grupos	0,477	2	0,239	0,305	,738
	Nos grupos	60,273	77	,783		
	Total	60,750	79			

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### 4.6 RESULTADOS DE IMPACTO DA ESTRATÉGIA MULTICANAL NO DESEMPENHO DOS VAREJISTAS

O último objetivo específico deste estudo é verificar o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas. Para tanto, a técnica estatística análise fatorial multivariada foi, inicialmente, empregada para reduzir a quantidade de variáveis mensuradas e identificar os fatores/dimensões subjacentes (relevantes) às estratégias de marketing multicanal no setor de varejo de bens de consumo na região da Grande Florianópolis/SC. Como muitas variáveis (16 delas) foram utilizadas para mensurar a prática de estratégias de multicanal dos varejistas pesquisados e diversas delas estão correlacionadas (como apontou os resultados da análise de Correlação de Pearson, subseção 4.2.3), decidiu-se por reduzi-las a um nível gerenciável, que possibilite melhor a análise do impacto dessas estratégias no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. Em seguida, a técnica estatística análise de regressão múltipla foi empregada para determinar o impacto desses fatores/dimensões no desempenho competitivo dos varejistas multicanais

pesquisados. A seguir, contém os resultados da análise fatorial multivariada (subseção 4.6.1) e os resultados da análise de regressão múltipla (subseção 4.6.2).

#### 4.6.1 Resultados da análise fatorial multivariada

De acordo com Malhotra (2012), a análise fatorial multivariada compreende um conjunto de métodos estatísticos utilizados com propósito de redução/sumarização de variáveis/dados coletados. Essa técnica possibilita analisar padrões de relações complexas multidimensionais, estrutura das inter-relações (correlação) entre grande quantidade de variáveis e determinar se variáveis/dados coletados podem ser resumidos a um conjunto menor de fatores/dimensões latentes. Trata-se de técnica de análise estatística de interdependência, na qual todas as variáveis são consideradas simultaneamente (HAIR et al., 2005); um dos métodos estatísticos mais utilizado na redução de dados/variáveis de pesquisa (OSBORNE; COSTELLO, 2009).

Como recomendado por O'Rourke e Hatcher (2013), inicialmente alguns testes estatísticos foram realizados para verificar a adequação dos dados coletados à técnica análise fatorial multivariada, quais sejam: testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett e análise das comunalidades das variáveis mensuradas. Valores de KMO entre 0,5 e 1 indicam que os dados coletados são adequados à técnica análise fatorial, e quanto mais próximo de 1 mais os dados coletados são adequados ao tratamento (O'ROURKE; HATCHER, 2013). O teste de Bartlett verifica a existência de correlação entre as variáveis mensuradas e fornece a probabilidade estatística de que existam correlações significantes entre pelo menos algumas das variáveis analisadas (HAIR et al., 2005). No teste de Bartlett, resultado de valor Sig. menor que 0,01, indica que os dados coletados são adequados à técnica análise fatorial multivariada, e que as variáveis estão correlacionadas significativamente.

A **Tabela 21** mostra os resultados dos testes de KMO e de Bartlett para as variáveis de estratégias de marketing multicanal mensuradas. Os resultados indicam que os dados coletados são adequados à aplicação da técnica análise fatorial. O valor de KMO ficou em 0,613, acima de 0,5; enquanto no teste de Bartlett o valor de Sig ficou 0,000, abaixo de 0,01.

Tabela 21 - Resultados dos testes de KMO e Bartlett

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.</b>		,613
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	<b>Aprox. Qui-quadrado</b>	312,998
	<b>gl</b>	120
	<b>Sig.</b>	,000

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em seguida, a análise das comunalidades das variáveis foi realizada. As comunalidades são estimativas da variância compartilhada com todas as outras variáveis consideradas (MALHOTRA, 2012). Quanto maior o valor da comunalidade, maior o poder de explicação da variável mensurada. Segundo Hair et al. (2005), o valor mínimo recomendável para aceitação da variável é 0,5 (ou seja 50%). A **Tabela 22** apresenta os resultados de comunalidades para as variáveis estratégias de marketing multicanal, extraídas pelo método análise de componente principal. Os resultados mostram que há apenas duas variáveis com o valor abaixo de 0,5: serviços aos clientes/pós-venda (0,317) e conhecimento de mercado/concorrência (0,471). Assim, os resultados reforçam que os dados coletados são adequados à aplicação da técnica análise fatorial multivariada.

Tabela 22 - Resultado de comunalidades de estratégias de marketing multicanal

<b>Estratégias de multicanal</b>	<b>Inicial</b>	<b>Extração</b>
Produtos_competivos	1,000	,586
Preços_competitivos	1,000	,626
Relacionamento_clientes	1,000	,677
Satisfação_clientes	1,000	,743
Serviços_clientes	1,000	,317
Incentiva_uso_canais	1,000	,719
Dados_clientes	1,000	,778
Comunicação_marketing	1,000	,714
Monitoramento_internet	1,000	,669
Promoção_vendas	1,000	,705
Qualificação_funcionários	1,000	,565
Conhecimento_mercado	1,000	,471
Alianças_parcerias	1,000	,645
Integração_canais	1,000	,698
Merchandising	1,000	,634
Avalia_desempenho_canais	1,000	,614

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Tendo os dados coletados atendido aos pressupostos necessárias, a técnica análise fatorial foi empregada, pelo método de extração análise de componente principal (que leva em conta a variância total dos dados). Esse método é recomendado quando se pretende utilizar os resultados em outras análises multivariadas, pois isto requer a identificação do número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados coletados (HAIR, et al., 2005; MALHOTRA, 2012).

A **Tabela 23** apresenta os resultados da matriz de componentes rotacionada da técnica análise fatorial multivariada, contendo as correlações entre variáveis e dimensões presentes nas estratégias de marketing multicanal no varejo de bens de consumo da região Grande Florianópolis/SC, e o poder explicativo total e por fator/dimensão do modelo gerado. O número de fatores foi determinado com base na porcentagem da variância, sendo recomendado a extração dos fatores que respondam por no mínimo 60% da variância (MALHOTRA, 2012). A carga-fatorial indica a correlação simples entre as variáveis e o fator/dimensão identificado; enquanto a variância explicada compreende o grau em que determinada variável é explicada por cada fator/dimensão identificado.

Para interpretar os fatores/dimensões do modelo gerado, um método de rotação é utilizado na transformação em um padrão fatorial mais simples e teoricamente mais significativo dos resultados (HAIR et al., 2005). Neste estudo, o método de rotação utilizado foi o Oblimin com Normalização de Kaiser. Oblimin é uma forma de rotação oblíqua, quando os eixos não estão mantidos em ângulo reto e os fatos são correlacionados, sendo usada quando os fatores tendem a ser fortemente correlacionados (MALHOTRA, 2012). A rotação oblíqua é mais realista, representa o agrupamento de variáveis com maior precisão e fornece informações sobre o grau em que os fatores estão correlacionados. Já a normalização de Kaiser utiliza os fatores que tiveram autovalores maiores que 1.

Tabela 23 - Resultados da análise fatorial - matriz componente rotacionada

Fator/ Dimensão	Variáveis	Carga-fatorial				
		1	2	3	4	5
Estratégia Integração de Canais	Integração_canais	<b>,818</b>	-,164	,099	,135	-,034
	Merchandising	<b>,771</b>	-,129	,142	,061	-,013
	Avalia_desempenho_canais	<b>,680</b>	,281	-,061	-,037	,110
	Incentiva_uso_canais	<b>,667</b>	,287	-,157	-,247	,202
Estratégia gestão de informações	Dados_clientes	,220	<b>,785</b>	-,246	,239	-,091
	Alianças_parcerias	-,072	<b>,714</b>	,358	-,155	-,165
	Conhecimento_mercado	,047	<b>,587</b>	,170	,139	,084
	Serviços_clientes	-,091	<b>,516</b>	-,083	-,023	,148
Estratégia promoção	Promoção_vendas	,094	-,078	<b>,757</b>	-,313	-,031
	Preços_competitivos	-,035	,099	<b>,746</b>	,220	-,047
	Produtos_competitivos	,183	,054	<b>,515</b>	,101	,324
Estratégia gestao de clientes	Satisfação_clientes	,158	-,060	-,010	<b>,867</b>	-,057
	Relacionamento_clientes	-,148	,218	,050	<b>,713</b>	,136
Estratégia comunicação de marketing	Comunicação_marketing	,067	-,001	,149	-,152	<b>,810</b>
	Monitoramento_internet	,234	-,096	-,130	-,052	<b>,730</b>
	Qualificação_funcionários	-,173	,083	-,014	,256	<b>,675</b>
<b>TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA (em %) = 62,87</b>		<b>22,18</b>	<b>14,42</b>	<b>10,84</b>	<b>8,04</b>	<b>7,38</b>

Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os resultados da análise fatorial, gerados após rotação convergida de 9 interações, revelaram a existência de cinco fatores/dimensões subjacentes às estratégias de marketing multicanal mensuradas no setor de varejo de bens de consumo na região da Grande Florianópolis/SC. As cinco dimensões do modelo gerado têm poder explicativo total de 62,87%.

O fator 1, denominado Estratégias de Integração de Canais, engloba quatro variáveis de estratégias de marketing multicanal: investe em integração de canais, investe em visual *merchandising*, avalia o desempenho dos diferentes canais e incentiva aos clientes no uso de diferentes canais. Esse fator tem poder explicativo de 22,18%. Já o fator 2, denominado Estratégia de Gestão de Informações, abrange as quatro seguintes estratégias de marketing multicanal: investe em sistemas de dados/informações de clientes, investe em alianças/parcerias com outras empresas, investe em conhecimento de mercado e da concorrência; investe em serviços aos clientes e pós-venda. Esse fator tem poder explicativo de 14,42%.

O fator 3, denominado Estratégia de Promoção, compreende o seguinte conjunto de variáveis de estratégias de multicanal: investe em promoção de vendas (desconto, liquidação); investe em política de preços competitiva; investe em *mix* de produtos/marcas competitivos. Esse fator tem poder explicativo de 10,84%. Enquanto, o fator 4, nomeado

Estratégia de Gestão de Clientes, abrange duas das variáveis de estratégias de multicanal mensuradas: investe na satisfação e reclamação de clientes; investe no relacionamento e lealdade com clientes. Esse fator tem poder explicativo de 8,04%. Por fim, o fator 5, denominado Estratégia de Comunicação de Marketing, contém três das variáveis de estratégias de multicanal mensuradas: investe em comunicação de marketing; investe no monitoramento da internet/redes sociais; investe na qualificação/incentivo dos funcionários. Esse fator tem poder explicativo de 7,38%.

#### 4.6.2 Resultados da regressão múltipla

Conforme Hair et al (2005), a análise de regressão múltipla é de longe a técnica de análise multivariada de dados mais utilizada na tomada de decisões em negócios. É um processo de modelagem poderoso e flexível, que auxilia na análise de relações associativas entre variáveis. Aaker, Kumar e Day (2009) afirmaram que a modelagem por regressão permite a análise do relacionamento entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Já Malhotra (2012) define a regressão múltipla como a técnica estatística que desenvolve simultaneamente uma relação matemática entre duas ou mais variáveis independentes e uma variável dependente intervalar. A premissa básica da regressão múltipla é a inclusão de todas as variáveis relevantes ao processo/fenômeno analisado, algo que possibilita maximizar o poder preditivo do modelo estatístico gerado.

Neste estudo, a técnica estatística análise de regressão múltipla foi empregada com o propósito de determinar o impacto de fatores/dimensões da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados, inclusive identificando quais dimensões da estratégia de marketing multicanal explicam significativamente a variação no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. Assim, a **Tabela 24** apresenta os resultados das 2 regressões múltiplas entre dimensões de estratégias de multicanal (variáveis independentes) e desempenho competitivo dos varejistas pesquisados (variável dependente), em termos de volume de vendas (n=61) e participação de mercado (n=64).

Nos resultados da regressão múltipla, as estatísticas associadas aos modelos de regressão gerados são (HAIR et al., 2009): valores do coeficiente de regressão parcial (Beta), denota a variação na variável dependente em decorrência da variação na variável independente, se todos os demais previsores (variáveis independentes) permanecerem constantes; valores do erro padrão, que mede a precisão das estimativas geradas; valores de t, revela a inclinação da linha de regressão e o nível de significância estatística dos parâmetros

do modelo gerado (significância dos coeficientes de regressão); coeficiente de determinação múltipla ( $R^2$ ), medida da proporção da variância na variável dependente explicada a partir das variáveis independentes; valor da distribuição F (ANOVA), medida que revela quão bem o conjunto de variáveis independentes explica a variação na variável dependente (significância global do modelo gerado).

Tabela 24 - Resultados da regressão múltipla entre dimensões de estratégias de multicanal e variáveis de desempenho competitivo – volume de vendas e participação de mercado

Dimensões de estratégia multicanal	VOLUME EM VENDAS (n=61)					PARTICIPAÇÃO DE MERCADO (n=64)					
	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.	Coeficiente não padronizado		Coeficiente padronizado	t	Sig.	
	B	Erro Padrão	Beta			B	Erro Padrão	Beta			
(Constante)	3,822	,136		28,100	,000	3,900	,129		30,300	,000	
Estratégia_integração_canais	,144	,148	,126	,973	,335	,334	,134	,295	2,484	,016	
Estratégia_gestão_informações	,123	,148	,108	,830	,410	,123	,137	,108	,897	,373	
Estratégia_promoção_produto	,130	,137	,115	,948	,347	,101	,129	,091	,785	,436	
Estratégia_gestão_clientes	-,321	,136	-,292	-2,362	,022	-,325	,129	-,296	-2,514	,015	
Estratégia_comunicação_marketing	,292	,165	,239	1,774	,082	,144	,142	,124	1,016	,314	
Estatísticas do modelo		$R^2=0,192$ ; $F=2,606$					$R^2=0,222$ ; $F=3,313$				

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na análise de regressão do desempenho em volume de vendas, os resultados da análise de variância (ANOVA) revelou que o modelo gerado tem qualidade/viabilidade adequada. O valor de F é 2,606 e o *p-valor* é <0,05 (Sig. 0,035), o que indica que a variável dependente (desempenho em volume de vendas) pode ser modelada por reta com as variáveis independentes selecionados (dimensões preditores): estratégia de comunicação de marketing, estratégia de promoção/produto, estratégia de gestão de clientes, estratégia de integração de canais e estratégia de gestão de informações. O coeficiente de determinação múltipla ( $R^2$ ) igual a 0,192 indica que o modelo gerado explica 19,2% da variação no desempenho em volume de vendas dos varejistas pesquisados. Em outras palavras, pode-se afirmar que 0,192 é a probabilidade de as variáveis independentes explicarem a variação no desempenho em vendas dos varejistas pesquisados (baixo poder explicativo). No modelo gerado, há apenas uma dimensão/variável com coeficiente de regressão (Beta) com contribuição significativa: estratégia de gestão de clientes (Sig=0,022). Essa é, também, a dimensão/variável com maior valor de explicação no modelo gerado, como mostra o valor t mais elevado (-2,362); já o valor de Beta padronizado negativo (-0,292) indica que há relação inversa entre estratégia de gestão de clientes e desempenho em volume de vendas.

Na análise de regressão do desempenho em participação de mercado, os resultados da análise de variância (ANOVA) revelou, também, que o modelo gerado tem qualidade/viabilidade adequada. O valor de  $F=3,313$  e *p-valor* <0,05 (Sig. 0,011) indicam que a variável desempenho em participação de mercado (variável dependente) pode ser modelada

pelas variáveis independentes analisadas: estratégia de comunicação de marketing, estratégia de promoção/produto, estratégia de gestão de clientes, estratégia de integração de canais e estratégia de gestão de informações. O coeficiente de determinação múltipla ( $R^2$ ) igual a 0,222 revela que o modelo gerado explica 22,2% da variação no desempenho em participação de mercado dos varejistas pesquisados. Ou seja, 0,222 representa a probabilidade de as variáveis independentes explicarem a variação no desempenho em participação de mercado dos varejistas pesquisados (baixo poder explicativo).

Nesse segundo modelo de regressão gerado, há apenas duas dimensões/variáveis com coeficiente de regressão (Beta) com contribuição significativa: estratégia de integração de canais (Sig=0,016) e estratégia gestão de clientes (Sig=0,015). No caso da estratégia de integração de canais, o valor de Beta padronizado (0,295) indica que há relação direta e positiva entre estratégia de integração de canais e desempenho em participação de mercado; o valor t mais elevado (2,484) indica também que esta é a segunda dimensão com maior valor de explicação no modelo gerado. Já no caso da estratégia de gestão de clientes, o valor de Beta padronizado (-0,296) indica que há relação inversa entre estratégia de gestão de clientes e desempenho em participação de mercado, e o valor t mais elevado (-2,514) indica que esta é a dimensão com maior valor de explicação no modelo gerado, confirmando os resultados da análise de regressão do desempenho em volume de vendas apresentados anteriormente.

Por fim, embora os resultados das análises por regressão múltipla não sejam fortemente conclusivos, sugerem que o desempenho dos varejistas pesquisados em volume de vendas é influenciado negativamente pela estratégia de gestão de clientes, e que o desempenho em participação de mercado é influenciado positivamente pela estratégia de integração de canais (incremento de até 22% no desempenho em participação de mercado dos varejistas pesquisados pode resultar de melhorias na estratégia de integração de canais), e negativamente pela estratégia de gestão de clientes. Para as demais variáveis/critérios de desempenho competitivo mensuradas (lucratividade em vendas, satisfação de clientes, lealdade de clientes), os resultados das análises de regressão realizadas revelaram nenhum impacto significativo da estratégia de multicanal no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados.

#### 4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados deste estudo contém diversas evidências sobre a prática de marketing multicanal dos varejistas de bens de consumo da região Grande Florianópolis.

Os resultados indicam que na região essa prática é recente, que cerca de 70% deles praticam multicanal há menos de cinco anos e que os varejistas de micro-pequeno porte são quem praticam multicanal há menos tempo. Com relação ao investimento em marketing, mais da metade dos varejistas pesquisados declararam ter investido em 2015 cerca de 1,1% a 5% do faturamento anual em marketing e os varejistas de micro-pequeno porte são aqueles com maior percentual de investimento. Talvez, em função do menor montante de faturamento/vendas, a pequena empresa requeira um percentual maior do faturamento para alcançar os objetivos de marketing desejados.

Com relação aos canais de vendas/atendimento, os resultados do estudo apontaram que os canais sem loja e ligados à Internet (PARENTE; BARKI, 2014) são os mais utilizados pelos varejistas da Grande Florianópolis, e que a maioria deles utiliza como canais de atendimento as redes sociais (ex: Facebook e Instagram) e a loja virtual (venda por website). De acordo com o estudo de Xia e Zhang (2010), essa prática pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa em vendas, custo, estoque e retorno sobre investimentos. Já o trabalho de Jones e Livingstone (2015) apontou que o uso simultâneo de canais *off-line* e *on-line* pode ser mutuamente benéfico e contribuir para a complementaridade entre os canais. Assim, acredita-se que os varejistas multicanais da Grande Florianópolis (principalmente aqueles de médio e grande portes) poderiam ampliar o uso de canais eletrônicos, como loja virtual, outros varejistas *on-line* (ex: Mercado Livre e OLX) e aplicativos em *tablet/smartphone*. No Brasil, o consumidor utiliza mais tais aparelhos para acessar a Internet do que o computador pessoal (REVISTA EXAME, 2016).

Sobre a prática de estratégias de multicanal, observa-se que a grande maioria dos varejistas pesquisados (2/3 deles) investe em: satisfação/reclamação de clientes, visual *merchandising*, portfólio de produtos/marcas competitivos, relacionamento/lealdade de clientes e monitoramento da internet/redes sociais. Diferente do que foi apontado no estudo de Watson IV et al. (2015), que revelou crescimento na *network* de canais, menos da metade dos varejistas pesquisados da região Grande Florianópolis/SC faz uso de alianças/parcerias com outras empresas/entidades de mercado e de sistemas de dados/informação sobre clientes, como estratégia de marketing multicanal. Possivelmente, como apontado por Almeida (2009), essa prática pode ser uma deficiência dos varejistas de bens de consumo pesquisados e suas estratégias de marketing podem carecer de melhorar alinhamento com o perfil do público-alvo da organização.

A análise das estratégias de multicanal por porte/tamanho revelou que a grande maioria dos micro-pequeno varejistas pesquisados investe em satisfação/reclamação de

clientes e visual *merchandising*; já os varejistas de médio-grande porte investem mais em diferentes estratégias de marketing multicanal, principalmente em: portfólio de produtos/marcas competitivo, política de preços competitiva, satisfação/reclamação de clientes, visual *merchandising*, monitoramento da internet/redes sociais, conhecimento de mercado/concorrência e relacionamento/lealdade de clientes. Contudo, há diferenças estatísticas significativas na prática de marketing multicanal dos varejistas pesquisados em função do porte/tamanho, somente para as estratégias promoção de venda (desconto e liquidação) e aliança/parceria com outras empresas/entidades do mercado. Assim, acredita-se que a estratégia de aliança/parceria com outras empresas/entidades do mercado pode ser mais utilizada pelos varejistas de bens de consumo da Grande Florianópolis (principalmente aqueles de micro-pequeno portes), pois isto pode representar um diferencial competitivo na região (por ser, ainda, a estratégia menos utilizada pelos varejistas da região) e contribuir para o desempenho dos canais de vendas/atendimentos disponibilizados (JIN; PARK; KIM, 2010).

Na literatura de marketing de varejo (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; VAN BAAL, 2014; MÜLLER-LANKENAU; WEHMEYER; KLEIN, 2006), um dos componentes fundamentais na gestão de multicanal é a integração dos diferentes canais de vendas/atendimento disponibilizados. Os resultados do presente estudo apontaram que a maioria dos varejistas pesquisados investe em todas as estratégias de integração mensuradas, principalmente em integração na logística e no suprimento/compra de produtos. No entanto, ao contrário do estudo de Bruce et al. (2009), cujos achados apontaram que a integração de canais é mais fácil nas empresas maiores, os varejistas de micro-pequeno porte da região Grande Florianópolis/SC parecem investir mais em diferentes estratégias de integração de canais. Talvez essa prática seja favorecida por algumas características peculiares dos varejistas de pequeno porte, quais sejam: estrutura organizacional mais enxuta, processos organizacionais simplificados e coordenação de processo mais centralizada (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008). No entanto, o presente estudo apontou que há diferença estatisticamente significativa na prática de integração de canais dos varejistas quanto ao porte/tamanho, mas somente no âmbito das políticas de produtos e de preços. Os resultados apontaram que os varejistas de micro-pequeno porte investem mais na integração das políticas de produtos e de preços que os varejistas de médio-grande porte.

Sobre o desempenho competitivo, a maioria dos varejistas de bens de consumo pesquisados (mais da metade) declarou ter desempenho competitivo melhor do que a concorrência, principalmente nos critérios satisfação de clientes, lealdade de clientes e desempenho geral. Já a análise por porte/tamanho da organização revelou que há percentual

maior de micro-pequeno varejistas que declarou ter desempenho melhor do que a concorrência em todos os critérios mensurados. Uma possível explicação para isso pode ser a proximidade do pequeno varejista em relação aos clientes. Conforme apontado nos estudos de Monteiro, Silva e Ladeira (2008) e Cavazza et al. (2014), um diferencial competitivo (ou mesmo vantagem competitiva) dos pequenos varejistas pode ser a proximidade com os clientes, pois isto possibilita desenvolver maior familiaridade, atendimento mais personalizado e flexibilidade no atendimento de necessidades específicas dos clientes. No entanto, no presente estudo, nenhum varejista de médio-grande porte declarou ter desempenho pior que à concorrência no critério lucratividade de vendas. Isso pode indicar que um critério de desempenho valorizado pelos varejistas de médio-grande porte é a lucratividade de vendas (VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007).

No varejo, o marketing multicanal pode ser fonte de vantagem competitiva (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; CARVALHO; CAMPOMAR, 2014; HERHAUSEN et al., 2015). Para tanto, conforme afirmou Barney (2007), a estratégia de marketing multicanal necessita ser rara no mercado, valiosa para os clientes, difícil de imitação pelos concorrentes e difícil de substituição. No presente estudo, os resultados apontaram que quase a totalidade dos varejistas pesquisados acredita que a estratégia multicanal é valiosa para os clientes e mais da metade que é rara no mercado. No entanto, menos da metade dos varejistas de bens de consumo pesquisados a avaliaram como difícil de imitação e difícil de substituição pelos concorrentes. E os varejistas de médio-grande porte da Grande Florianópolis/SC consideram mais a estratégia de multicanal como fonte de vantagem competitiva do que os varejistas de micro-pequeno porte, corroborando com os resultados dos estudos de Oh, Teo e Sambamurthy (2012). Com isso, a facilidade de imitação e de substituição pelos concorrentes podem estar limitando a utilização da estratégia de multicanal como fonte de vantagem competitiva na região Grande Florianópolis/SC.

Os resultados do presente estudo apontaram, ainda, que há no setor de bens de consumo na região da Grande Florianópolis/SC quatro grupos de varejistas multicanal. Os “Pioneiros”, aqueles que possuem maior experiência em multicanal; os “Experientes”, aqueles que possuem moderada experiência no multicanal; os “Menos experientes” aqueles que têm pouco tempo de multicanal; e os “Retardatários”, aqueles que passaram a utilizar só recentemente a estratégia de multicanal. Em termos de desempenho competitivo, o grupo “Menos experientes” (média 3,8 anos) é quem tem melhores médias de desempenho em todos os critérios mensurados, principalmente em desempenho geral e participação de mercado. Curiosamente, os varejistas com menos tempo em multicanal parecem ter melhor desempenho

competitivo que os varejistas mais experientes. De fato, a análise de diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização da estratégia multicanal revelou que os varejistas com menos de 6 anos de multicanal tem melhor desempenho competitivo do que os varejistas com mais tempo, e que os varejistas com mais tempo (acima de 12 anos) tem melhor desempenho do que aqueles com moderada experiência (entre 6 e 12 anos).

Por outro lado, os resultados da análise de diferença estatística no desempenho em função do tempo (pelo teste da ANOVA *one-way*) revelou que há diferença estatística significativa apenas para o critério participação de mercado, corroborando com os achados de Xia e Zhang (2010), cujo estudo apontou que o tempo de adoção do multicanal não afeta o desempenho do varejista. No entanto, de certa forma, esse achado confronta o estudo de Zhang et al. (2010), cujos resultados apontaram que a prática de multicanal possibilita acesso a novos mercados, melhora na satisfação/lealdade dos clientes e gera vantagem competitiva. E difere do que foi apontado no estudo de Müller-Lankenau, Wehmeyer e Klein (2006), segundo o qual a prática de multicanal possibilita oferecer produtos diferenciados, competir em mercados mais amplos e gera vantagem competitiva ao varejista.

Com relação ao porte/tamanho do varejista, o estudo de Santos (2012) apontou que o tamanho da loja tem pouca influência no desempenho competitivo do varejista multicanal. No entanto, no presente estudo, a análise de diferenças no desempenho dos varejistas em função do porte/tamanho revelou que há maior frequência de varejistas de micro-pequeno porte com desempenho melhor que a concorrência do que de varejistas de médio-grande porte, em todos os critérios mensurados; que há maior frequência de varejistas de grande porte com desempenho pior que a concorrência em vários critérios de desempenho mensurados, exceto volume de vendas e lucratividade. Porém, o resultado do teste ANOVA *one-way* revelou que não há diferença estatística significativa no desempenho competitivo em função do porte da organização. Esse resultado diverge dos resultados da pesquisa de Oh, Teo e Sambamurthy (2012), segundo a qual as empresas maiores tendem a ter melhor desempenho e vantagem competitiva por operar com economia de escala e produtos com custo médio mais baixo.

Já a análise de diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do percentual de investimento em marketing revelou que os varejistas que investiram entre 3,1% e 6% do faturamento foram os que apresentaram a maior média de desempenho em quase todas as variáveis analisadas, com exceção do desempenho geral. No entanto, o resultado do teste ANOVA *one-way* apontou que não existe diferença estatística significativa no

desempenho competitivo dos varejistas em função do percentual de faturamento investido em marketing. Esse resulta diverge dos achados de Sarquis et al. (2015), que concluiu que há diferença estatística significativa no desempenho competitivo de empresas de serviços (em satisfação de clientes, lealdade de clientes, qualidade de serviços, vendas e participação de mercado) em função do percentual de investimento em marketing. Assim, entende-se que há necessidade de aprofundar os estudos sobre a avaliação do efeito do investimento em marketing sobre o desempenho competitivo dos varejistas. Como proposto por McDonald e Wilson (2011), essa relação de causa e efeito carece de ser, ainda, melhor mensurada, especialmente com relação aos resultados do desempenho financeiro (ex: vendas e lucratividade).

Em relação à análise de diferenças no desempenho dos varejistas em função da quantidade de canais, os resultados do estudo apontaram que os varejistas com até 3 canais apresentaram maior média de desempenho nos critérios desempenho geral, satisfação de clientes e lealdade de clientes. Enquanto que os varejistas com 4 a 5 canais têm maior média de desempenho em vendas e participação de mercado, e os varejistas com mais de 5 canais têm maior média de desempenho em lucratividade de vendas. Ao contrário dos resultados dos estudos de Pentina, Pelton e Hasty (2009) e Doong, Wang e Foxall (2011), os quais mostraram que a variedade de canais de vendas melhora o desempenho do varejista, no presente estudo o resultado do teste ANOVA revelou que não há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função da quantidade de canais de vendas/atendimento disponibilizados aos clientes.

O presente estudo revelou, ainda, que há cinco fatores/dimensões subjacentes às estratégias de marketing multicanal no setor de varejo de bens de consumo na região da Grande Florianópolis/SC. Tais fatores/dimensões são: estratégia de integração de canais, estratégia de gestão de informações, estratégia de promoção, estratégia de gestão de clientes e estratégia de comunicação de marketing. Essas cinco dimensões podem explicar até 62,87% da variância das estratégias de marketing multicanal analisadas no contexto do varejo da Grande Florianópolis.

Com relação ao impacto desses fatores/dimensões da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados, os resultados das análises de regressão múltipla realizadas indicam que apenas a estratégia de gestão de clientes tem contribuição significativa no desempenho em volume de vendas (com poder explicativo de 19,2%) e em participação de mercado dos varejistas (poder explicativo de 22,2%), mas que há relação inversa entre estratégia de gestão de clientes e desempenho competitivo.

Teoricamente, esse resultado indica que investir em estratégia de gestão de clientes (ex: relacionamento e satisfação de clientes) pode ter efeito negativo no desempenho do varejista em volume de vendas e participação de mercado. Esse resultado diverge dos achados de outros estudos presentes na literatura (VERHOEF; DONKERS, 2005; LARENTIS; SLONGO, 2008; REID, 2012; KOZLENKOVA et al., 2015). O estudo de Reid (2012), por exemplo, revelou que o marketing interativo (como o realizado por canais de vendas *on-line*) tem efeito significativo sobre o desempenho financeiro de empresas de serviços. Uma possível explicação desse resultado é que os varejistas pesquisados na Grande Florianópolis/SC podem não estar investindo em estratégias de gestão de clientes adequadas ao perfil do cliente-alvo, algo semelhante foi apontado no estudo de Valos (2008), que identificou varejistas com problemas no entendimento da preferência dos clientes; e no trabalho de Valos et al (2010), que apontou varejistas com deficiências no conhecimento do comportamento do cliente.

Outra possível explicação é que os varejistas pesquisados na Grande Florianópolis/SC podem ter deficiências no processo de gestão do relacionamento com clientes, e estão adotando políticas de produtos e atendimento que favoreçam somente a satisfação dos clientes, em detrimento do desempenho competitivo da empresa. Uma terceira possível explicação está na atual crise econômica brasileira (a economia está estagnada desde 2014, e em 2015 teve retração, conforme Portal G1, 2015). Essa crise pode estar afetando negativamente o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados e influenciando nos resultados do presente estudo. Na coleta de dados em campo, alguns varejistas pesquisados manifestaram insatisfação com o desempenho da loja em função da atual situação econômica, apesar dos esforços/investimentos realizados para melhorar as estratégias de marketing e de relacionamento com os clientes.

No caso do desempenho em termos de participação de mercado, os resultados das análises de regressão múltipla realizadas indicam que a estratégia de integração de canais tem contribuição significativa e efeito positivo na participação de mercado (com poder explicativo de 22,2%). A princípio, quanto mais integrados estão os canais de atendimento/vendas disponibilizados (seja no âmbito de *merchandising*, incentivo ao uso de diferentes canais e avaliação de desempenho), melhor é o desempenho competitivo do varejista em participação de mercado (*market share*). Esse resultado confirma os achados do estudo de Porto (2006b), segundo o qual a sinergia na experiência de compra e políticas de produtos, preços e serviços contribuem para aumentar a participação de mercado. Há, também, Zhang et al. (2010) que afirmaram que multicanal integrado pode aumentar a participação de mercado do varejista no

total de compra dos clientes (*share of wallet*). E o estudo de Weltevreden e Boschma (2008) que revelou que varejistas com canais integrados se sentem mais competitivos e podem obter aumento na receita total de vendas, o que favorece a participação de mercado. Contudo, como Bruce et al. (2009) apontou que a integração de canais é complexa, varia em intensidade e é difícil de ser implementada, acredita-se que há ainda necessidade de avaliar, com mais detalhes, a situação da integração de canais dos varejistas da região da Grande Florianópolis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as considerações finais do presente estudo, incluindo a síntese dos resultados, a evidenciação da contribuição teórica do estudo, a apresentação das limitações do estudo e alguns direcionamentos para pesquisas futuras acadêmicas sobre o tema.

O presente estudo buscou analisar se a estratégia de marketing multicanal é fonte de vantagem competitiva no setor de varejo de bens de consumo na região Grande Florianópolis/SC. Para isso, a pesquisa em campo procurou coletar dados sobre: características do processo de gestão de marketing multicanal dos varejistas; grupos de varejistas com base na prática de estratégias de marketing multicanal; diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do perfil da organização (tempo de utilização da estratégia multicanal, tamanho/porte, percentual de investido em marketing e quantidade de canais utilizados); impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas. Todos os objetivos estabelecidos foram alcançados.

Com relação às **características da gestão de marketing multicanal dos varejistas** (objetivo específico 1), os resultados do estudo revelaram que a grande maioria dos varejistas pesquisados investe nas seguintes estratégias de multicanal: satisfação/reclamação de clientes, visual *merchandising*, portfólio de produtos/marcas competitivo, relacionamento/lealdade de clientes e monitoramento da internet/redes sociais. Conclui-se, também, que há diferença estatística significativa na prática de promoção de vendas e alianças/parcerias com outras empresas/entidades do mercado em função do porte/tamanho dos varejistas pesquisados; os varejistas de médio-grande porte investem mais em promoção de vendas e alianças/parcerias com outras empresas do que os varejistas de micro-pequeno porte.

Com relação à integração de canais, os resultados do estudo apontaram que a grande maioria dos varejistas pesquisados investe em integração de canais no âmbito de:

logística (estoques, entrega), suprimento/compra de produtos, política de preços, política de vendas, ambiente/*layout* dos canais e comunicação de marketing. Apontaram, também, que há diferença estatística significativa na prática de integração nas políticas de produtos e preços em função o porte/tamanho da organização; os varejistas de micro-pequeno porte investem mais em integração nas políticas de produtos e preços do que os varejistas de médio-grande porte.

Sobre o desempenho competitivo, os resultados do estudo apontaram que a maioria dos varejistas pesquisados se avalia como melhor do que a concorrência nos seguintes aspectos: satisfação de clientes, lealdade de clientes, participação de mercado e desempenho competitivo geral. Os resultados da análise por porte/tamanho revelaram que há maior percentual de varejistas de micro-pequeno porte com desempenho melhor que à concorrência, em todos os critérios de desempenho analisados. No entanto, nenhum dos varejistas de médio-grande porte declarou ter desempenho pior que à concorrência no critério lucratividade de vendas.

Quanto ao **agrupamento dos varejistas pela prática de marketing multicanal** (objetivo específico 2), os resultados do estudo revelaram a existência de quatro *clusters* (grupos) de varejistas multicanal na região Grande Florianópolis/SC. O *cluster* 1 denominado “Pioneiros” (composto por 23 lojistas, 34% da amostra), que possui mais experiência em multicanal, maior quantidade de lojas próprias e de funcionários, e maior percentual de investimento em marketing; *cluster* que oferece os canais de vendas loja de rua, redes sociais, loja virtual e venda por e-mail; que investe principalmente em portfólio de produtos/marcas competitivo, visual *merchandising*, política de preços competitiva, promoções de vendas, conhecimento de mercado/concorrência, alianças estratégicas com outras empresas e na integração de canais. Tais varejistas têm bom desempenho competitivo nos vários critérios mensurados, principalmente no desempenho geral, satisfação de clientes e lealdade de clientes.

O *cluster* 2, denominado “Experientes” (20 lojistas, 29% da amostra), que contém aqueles varejistas com boa experiência em multicanal, moderada quantidade de funcionários, reduzida quantidade de lojas próprias e moderado investimento percentual em marketing; *cluster* que oferece os canais de vendas redes sociais, vendas por e-mail, lojas de rua, loja virtual e telemarketing; que investe principalmente em relacionamento/lealdade de clientes, satisfação/reclamação de clientes, conhecimento de mercado/concorrência e em serviços aos clientes. Tais varejistas têm bom desempenho competitivo nos critérios satisfação de clientes

e lealdade de clientes, mas têm menor desempenho competitivo geral, quando comparado aos demais *clusters*.

O *cluster 3* é o “Menos Experientes” (12 lojistas, 18% da amostra), e contém os lojistas com pouco tempo de multicanal, com poucos funcionários, poucas lojas próprias e moderado investimento percentual em marketing; lojistas que oferecem os canais de vendas redes sociais, lojas de rua, loja virtual e loja de shopping; que investem principalmente em visual *merchandising*, integração de canais e incentiva aos clientes no uso de diferentes canais. Tais lojistas têm melhor desempenho competitivo em todos os critérios de desempenho analisados.

O *cluster 4*, denominado “Retardatários” (13 lojistas, 19% da amostra), composto por lojistas que entraram mais recentemente no varejo multicanal, que possuem elevada quantidade de funcionários, reduzida quantidade de lojas próprias e baixo percentual de investimento em marketing; lojistas que utilizam os canais de vendas loja de rua, redes sociais, loja virtual e telemarketing; que investem em política de preços competitiva e promoção de vendas; lojistas com pouca integração de canais. Os lojistas deste *cluster* têm bom desempenho competitivo geral, mas apresentam as piores médias em termos de satisfação de clientes e lealdade de clientes.

Sobre as **diferenças no desempenho competitivo em função do perfil do varejista** (objetivo específico 3), os resultados do teste de Análise de Variância (ANOVA *one-way*), aplicado para as quatro hipóteses de pesquisa estabelecidas, indicam que: há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em participação de mercado/*share*, conforme o tempo de utilização do multicanal; que não há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função do porte/tamanho da organização, em nenhum dos critérios de desempenho analisados; que não há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função do percentual de investimento em marketing, em nenhum dos critérios de desempenho analisados; que não há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em relação a quantidade de canais de vendas, em nenhum dos critérios de desempenho analisados.

Já com relação ao **impacto da estratégia de multicanal no desempenho dos varejistas** (objetivo específico 4), os resultados da técnica estatística análise fatorial multivariada revelaram a existência de cinco fatores/dimensões subjacentes às estratégias de marketing multicanal, que podem ter impacto sobre o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. O fator/dimensão 1, Estratégias de Integração de Canais, que engloba as

variáveis: investe em integração de canais, investe em visual *merchandising*, avalia desempenho dos diferentes canais e incentiva aos clientes no uso de diferentes canais. O fator 2, Estratégia de Gestão de Informações, que envolve as variáveis: investe em sistemas de dados/informações de clientes, investe em alianças/parcerias com outras empresas/entidades, investe em conhecimento de mercado/concorrência e investe em serviços ao cliente (pós-vendas). O fator 3, Estratégia de Promoção, que compreende as variáveis: investe em promoção de vendas, investe em política de preços competitiva e investe em portfólio de produtos/marcas competitivo. O fator 4, Estratégia de Gestão de Clientes, que abrange as variáveis: investe em satisfação/reclamação de clientes e investe em relacionamento/lealdade de clientes. E, por fim, o fator 5, Comunicação de Marketing, que contém as variáveis: investe em comunicação de marketing, investe em monitoramento da internet/redes sociais e investe na qualificação/incentivo dos funcionários.

Já os resultados da análise de regressão múltipla sugerem, embora não sejam fortemente conclusivos, que o desempenho dos varejistas pesquisados em volume de vendas é influenciado negativamente pela estratégia de gestão de clientes; que o desempenho em participação de mercado é influenciado positivamente pela estratégia de integração de canais e negativamente pela estratégia de gestão de clientes. Para as demais variáveis/critérios de desempenho competitivo mensuradas (lucratividade em vendas, satisfação de clientes, lealdade de clientes), os resultados das análises revelaram nenhum impacto significativo da estratégia de multicanal no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados.

Com isso, acredita-se que este estudo tem **contribuições teóricas** relevantes. A fundamentação teórica do estudo apresenta conceitos importantes sobre marketing de varejo, vantagem competitiva e marketing multicanal, fundamentados em pesquisadores e estudos com destaque na área, que podem auxiliar na realização de futuras pesquisas empíricas no tema, principalmente na identificação da prática de marketing multicanal no varejo de bens de consumo ou na avaliação da estratégia de multicanal como fonte de vantagem competitiva.

O estudo possibilitou, também, ampliar o conhecimento acadêmico sobre estratégias de marketing multicanal utilizadas pelos varejistas de bens de consumo (ou seja, mercadorias destinadas ao consumo de pessoas), e sobre a relação entre estratégias de marketing multicanal e vantagem competitiva, um tema de estudo com carência de pesquisa na literatura de varejo (NESLIN; SHANKAR, 2009; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Possibilitou a obtenção de dados/informações empíricos sobre a prática de integração de canais dos varejistas de bens de consumo e a confirmação de que a estratégia de integração de canais contribui para o desempenho competitivo do varejista em participação de mercado,

corroborando com outros estudos disponíveis na literatura (BRUCE et al., 2009; CAO; LI, 2015; MELIS et al., 2015; PANTANO; VIASSONE, 2015; VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013; XIA; ZHANG, 2010).

Outra contribuição relevante do estudo é a coleta de dados empíricos sobre a prática de marketing multicanal sob a perspectiva do varejista/gestores (não do consumidor multicanal). Como apontado por Grewal e Levy (2009) e Pentina, Pelton e Hasty (2009), a maioria dos estudos sobre o tema contém dados empíricos coletados sob a perspectiva do consumidor. Além disso, os dados empíricos coletados contribuíram, ainda, para ampliar o conhecimento acadêmico sobre a situação competitiva dos varejistas multicanais pesquisados na região Grande Florianópolis/SC, e para propor direcionamentos para futuras pesquisas acadêmicas sobre marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva.

Apesar dos cuidados metodológicos observados para assegurar a qualidade e validação dos resultados, **algumas limitações do estudo** devem ser consideradas. O método de amostragem é não probabilístico, sendo seus resultados não conclusivos, nem possíveis de generalização. O perfil da amostra do estudo pode não refletir o conjunto das organizações que compõem o setor varejista de bens de consumo da região Grande Florianópolis/SC. A amostra estudada representa menos de 5% da população-alvo do estudo e a quantidade de varejistas de médio-grande porte que participou da pesquisa é relativamente pequena. Além disso, há restrições nas inferências estatísticas realizadas, pois os modelos estatísticos gerados apresentam reduzido poder explicativo. Outra limitação do estudo é o critério de classificação dos varejistas por porte (quantidade de funcionário), que pode ter contribuído para gerar alguma imprecisão na avaliação das diferenças estatísticas no desempenho competitivo dos varejistas de micro-pequeno e médio-grande porte. Por fim, a atual situação da economia brasileira (talvez esteja passando por uma das piores crises econômicas da sua história) deve ter impactado negativamente o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados e, conseqüentemente, afetado os resultados das análises estatísticas realizadas no presente estudo.

Como **recomendações para futuros estudos**, propõe-se novas pesquisas quantitativas com amostra mais representativa, seja com maior quantidade de participantes ou processo de amostragem probabilístico (aleatório); estudos em outras mesorregiões do Estado de Santa Catarina (ex: Vale do Itajaí, Sul Catarinense e Oeste Catarinense) ou em outros estados do Brasil, com comparação dos resultados com os achados no presente estudo; pesquisas com varejistas dos setores de serviços ou bens industriais (ou seja, bens usados na produção de outros bens); estudos para mensurar a relação de causa e efeito entre

investimento em marketing e desempenho competitivo, especialmente com relação a resultados financeiros (ex: vendas e lucratividade).

Há, também, necessidade de estudos qualitativos, seja com entrevistas em profundidade ou *focus group*, para obter explicações para os resultados do presente estudo ou para aprofundar o entendimento sobre as diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do perfil da empresa ou sobre a prática de estratégias de marketing multicanal. Estudos qualitativos poderiam, ainda, auxiliar no aprofundamento da compreensão sobre a prática de integração de canais dos varejistas, seja no âmbito de nível de integração, amplitude da integração, estratégias de integração, processo de implementação da integração, dificuldades na integração e resultados de determinadas estratégias de integração.

Avalia-se, ainda, que há oportunidades para realização de estudos longitudinais, que possibilitem avaliar melhor a relação entre a prática de estratégias de gestão de clientes e o desempenho competitivo dos varejistas, algo que no presente estudo revelou existir relação inversa (negativa). Poderia ser feito estudos baseados em dados financeiros dos varejistas, como lucratividade e vendas, visando obter resultados mais precisos e menos baseados nas percepções dos gestores/varejistas. Estudos longitudinais poderiam, também, avaliar especificamente o impacto da adição de novos canais de vendas/atendimento no desempenho competitivo de varejistas, e avaliar, com mais detalhes, a situação da integração de canais dos varejistas da Grande Florianópolis/SC. Por fim, novos estudos poderiam investigar outras variáveis de pesquisa não consideradas no presente estudo, como dificuldades no uso de diferentes canais de vendas/atendimento, tipos de conflitos de canais, inovações introduzidas na gestão de marketing multicanal e desempenho dos diferentes canais de vendas/atendimento dos varejistas.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. **Pesquisa de Marketing**. Editora Atlas; São Paulo, 2009.
- ALMEIDA, Sonia Trigueiro. O composto de marketing varejista pelo varejo alimentar. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, [S.l.], v. 2, n.1, p. 61-77, 2009.
- ANDREINI, Daniela; PEDELIENTO, Giuseppe. Is multichannel integration in retailing a source of competitive advantage? In: MUSSO, Fabio; DRUICA, Elena (Org.). **Handbook of research on retailer: consumer relationship development**. [S.l.]: IGI Global, 2014. p. 471–489.
- ANSARI, Asim; MELA, Carl F.; NESLIN, Scott A. Customer channel migration. **Journal of marketing research**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 60–76, 2008.
- AUBREY, Chris; JUDGE, David. Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. **Journal of Brand Strategy**, [S.l.], v. 1 n. 1, p. 31-39, 2012.
- AVERY, Jill; STEENBURGH, Thomas J.; DEIGHTON, John; CARAVELLA, Mary. Adding bricks to clicks: predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 76, n. 3, p. 96–111, 2012.
- BALAKRISHNAN, Anantaram; SUNDARESAN, Shankar; ZHANG, Bo. Browse-and-switch: Retail-online competition under value Uncertainty. **Production and Operations Management**, v. 23, n. 7, p. 1129–1145, 2014. Disponível em: <http://doi.org/10.1111/poms.12165>
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada em Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.
- BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 3. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- \_\_\_\_\_; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- \_\_\_\_\_; KETCHEN, David J, Jr; WRIGHT, Mike. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299 - 1315, Mar. 2011.
- \_\_\_\_\_; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, [S.l.], v. 27, p 643-650, 2001.
- BERMAN, Barry R.; EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. [S.l.]: Pearson Higher Ed., 2013.
- BERNARDINO, Eliane de Castro; PACANOWSKI, Mauro; KHOURY, Nicolau Elias; REIS, Ulysses Alves Dos. **Marketing de varejo**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

BERNSTEIN, Fernando; SONG, Jing-Sheng; ZHENG, Xiaona. “Bricks-and-mortar” vs. “clicks-and-mortar”: an equilibrium analysis. **European Journal of Operational Research**, [S.l.], v. 187, n. 3, p. 671–690, 2008.

BERRY, Leonard L.; BOLTON, Ruth N.; BRIDGES, Cheryl H.; MEYER, Jeffrey; PARASURAMAN, A.; SEIDERS, Kathleen. Opportunities for innovation in the delivery of interactive retail services. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 155–167, May 2010.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 56, n. 2, p. 57-71, Apr. 1992.

BRITO, Eliane P. Z.; VIEIRA, Valter A.; ESPARTEL, Lélis B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 51, n. 6, p. 522–528, nov./dez. 2011.

BRITO, Renata P.; BRITO, Luiz Artur L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 52, n.1, p. 70-84, jan./fev.2012. (a)

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, maio/jun. 2012. (b)

BRUCE, Lindsay; BONDY, Krista; STREET, Rod; WILSON, Hugh. Channel evolution: how new multichannel thinking can deliver competitive advantage. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, v. 10, n. 4, p. 329–335, 2009.

BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, Mohammad S. Battle of the retail channels: how product selection and geography drive cross-channel competition. **Management Science**, [S.l.], v. 55, n. 11, p. 1755–1765, Nov. 2009.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CAMPO, Katia; BREUGELMANS, Els. Buying groceries in brick and click stores: category allocation decisions and the moderating effect of online buying experience. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 31, p. 63–78, 2015.

CAMPOS, Ivan C.; MACEDO, Marcelo A. S.; FERREIRA, Marcelo S. Análise do ambiente competitivo do varejo supermercadista no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006, p. 1–9.

CAO, Lanlan. Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. **International Journal of Electronic Commerce**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014.

\_\_\_\_\_; LI, Li. The impact of cross-channel integration on retailers’ sales growth. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 2, p. 198–216, June 2015.

CARVALHO, João Luiz G.; CAMPOMAR, Marcos C. Multichannel at retail and omnichannel: challenges for marketing and logistics. **Business and Management Review**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 103-113, Dec. 2014.

CAVAZZA, Bruna Habib; ALCÂNTARA, Valderí de Castro; SETTE, Ricardo de Souza; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 8, n. 3, p. 52–65, 2014.

CHATTERJEE, Patrali. Cross-channel product ordering and payment policies in multichannel retailing: implications for shopping behavior and retailer profitability. **Journal of Shopping Center Research**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 31–56, 2006.

CHEKWA, Emmanuel; MARTIN, Johanna; WELLS, Kathy. Riding on the waves of sustained competitive advantage: consumers' perspectives on Walmart Corporation. **International Journal of the Academic Business World**, [S.l.], v. 9 n. 1, p. 61–73, 2012.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. **Canais de marketing**. 7. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CURRAH, Andrew. Behind the web store: the organizational and spatial evolution of multichannel retailing in Toronto. **Environment and Planning A**, [S.l.], v. 34, n. 8, p. 1411–1441, 2002.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing Advantage: for Framework Diagnosing Superiority Competitive. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 52, n. 2, p. 1–20, Apr. 1988.

DELOITTE. **Análise setorial do varejo: um setor em grande transformações**. 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br/publicacoes/2007/AnaliseSetorialVarejo.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2015.

DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco. **Comércio varejista**. Disponível em: <[http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset\\_comercio\\_varejista.pdf](http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2016.

DEVARAJ, Sarv; KOHLI, Rajiv. Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link? **Management science**, [S.l.], v. 49, n. 3, p. 273-289, 2003.

DHOLAKIA, Ruby Roy; ZHAO, Miao; DHOLAKIA, Nikhilesh. Multichannel retailing: a case study of early experiences. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 64–74, 2005.

DIAS, Suzana Wayand. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor**. 2014. 337 f. Tese (Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05092014-134326/>>. Acesso em: 06 out. 2015

DOONG, Her-Sen.; WANG, Hui-Chih; FOXALL, Gordon R. An investigation of consumers' webstore shopping: a view of click-and-mortar company. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 210–216, 2011.

ENDERS, Albrecht; JELASSI, Tawfik. Leveraging multichannel retailing: the experience of Tesco.com. **MIS Quarterly**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 89–100, June 2009.

FECOMÉRCIO-SC. **Caderno do comércio de Santa Catarina 2016**. Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://www.fecomercio-sc.com.br/caderno-do-comercio.html>>. Acesso em: 20 mar. 2016.

GALLINO, Santiago; MORENO, Antonio. Integration of online and offline channels in retail: the impact of sharing reliable inventory availability information. **Management Science**, [S.l.], p. 1–36, June 2014.

GHEMAWAT, Pankaj. Vantagem sustentável. 1986. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998. p. 29.

GREWAL, Dhruv; JANAKIRAMAN, Ramkumar; KALYANAM, Kirthi; KANNAN, P.K.; RATCHFORD, Brian; SONG, Reo; TOLERICO, Stephen. Strategic online and offline retail pricing: a review and research agenda. **Journal of Interactive Marketing**, v. 24, n. 2, p. 138–154, 2010.

\_\_\_\_\_; LEVY, Michael. Emerging issues in retailing research. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 85, n. 4, p. 522–526, 2009.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; KUMAR, V. Customer experience management in retailing: an organizing framework. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 85, n. 1, p. 1–14, Mar. 2009.

GRIFFITHS, Gareth; HOWARD, A. Balancing clicks and bricks-strategies for multichannel retailers. **Journal of Global Business Issues**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 69–75, 2008.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. **Multivariate data analysis: A global perspective**. 7 ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2010.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Intenção estratégica. p. 53, 1989. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Org). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HANSEN, R.; SIA, K. Hummel's digital transformation toward omnichannel retailing: key lessons learned. **MIS Quarterly Executive**, v. 14, n. 2, p. 51-66, 2015.

HERHAUSEN, Dennis; BINDER, Jochen; SCHOEGEL, Marcus; HERRMANN, Andreas. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 2, p. 309–325, June 2015.

HILL, Manuela Magalhães; Hill, Andrew. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

HOLTJE, F. Herbert; GUAGLIARDI, A. José; MAZZON, A. José. **Marketing: exercícios e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

IDV- Instituto para Desenvolvimento do Varejo. **Momentum 592: a década do varejo**. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/artigos/momentum-592-a-decada-do-varejo/>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

JAAKKOLA, Matti; MÖLLER, Kristian; PARVINEN, Parvinen; EVANSCHITZKY, Heiner; MÜHLBACHER, Hans. Industrial Marketing Management Strategic marketing and business performance: A study in three European “engineering countries.” **Industrial Marketing Management**, 2010, p. 1 – 11, 2010.

JACOBSON, Robert. The “Austrian” school of strategy. **The Academy of Management Review**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 782-807, Oct. 1992.

JIN, Byoung-ho; PARK, Jin Yong; KIM, Jiyoung. Joint influence of online store attributes and offline operations on performance of multichannel retailers. **Behaviour & Information Technology**, [S.l.], v. 29, n. 1, p. 85–96, Jan./Feb. 2010.

JONES, Colin; LIVINGSTONE, Nicola. Emerging implications of online retailing for real estate: Twenty-first century clicks and bricks. **Journal of Corporate Real Estate**, [S.l.], v. 17, n. 3, p. 226–239, July 2015.

JOHNSON, Richard A.; WICHERN, Dean W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6 ed. Pearson, 2007.

KAUFMAN-SCARBOROUGH, Carol; LINDQUIST, Jay D.E-shopping in a multiple channel environment. **Journal of Consumer Marketing**, v. 19, n. 4, p. 333 – 350, 2002.

KERSMARK, Malin; STAFLUND, Linda. **Omni-channel retailing: blurring the lines between online and offline**. 2015. 63 f. Dissertação (Mestrado in Business Administration)-Jönköping International Business School, Jönköping University, Suécia, 2015.

KIM, Jihyun; LEE, Hyun-Hwa. Consumer product search and purchase behavior using various retail channels: the role of perceived retail usefulness. **International Journal of Consumer Studies**, v. 32, n. 6, p. 619 – 627, Nov. 2008.

KOISTINEN, Katri; JÄRVINEN, Raija. Consumer observations on channel choices-competitive strategies in Finnish grocery retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 260–270, 2009.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v.41, n. 1, Jan. 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012

KOZLENKOVA, Irina V.; HULT, G. Tomas M.; LUND, Donald J.; MENA, Jeannette A.; KEKEC, Pinar. The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.

KRAFFT, Manfred; GOETZ, Oliver; MANTRALA, Murali; SOTGIU, Francesca; TILLMANN, Sebastian. The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 4, p. 569–585, 2015.

KRASNIKOV, Alexander; JAYACHANDRAN, Satish. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 1 – 11, July 2008.

KUMAR, V.; SUNDER, Sarang; SHARMA, Amalesh. Leveraging distribution to maximize firm performance in emerging markets. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 4, p. 627–643, 2015.

KUSHWAHA, Tarun; SHANKAR, Venkatesh. Are multichannel customers really more valuable?: the moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 77, n. 4, p. 67–85, July 2013.

LAN, Jony. **A diversificação dos canais comerciais como fonte de vantagem competitiva em redes de supermercados no Brasil**. 2010.102 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antonio. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 209–223, jul./set. 2008.

LAZARIS, C.; VRECHOPOULOS, A. From multichannel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTEMPORARY MARKETING ISSUES, 2., 2014, Atenas. **Electronic proceedings...** Atenas: Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki, 2014, p.18-20  
Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/profile/Chris\\_Lazaris/publication/267269215\\_From\\_Multichannel\\_to\\_Omnichannel\\_Retailing\\_Review\\_of\\_the\\_Literature\\_and\\_Calls\\_for\\_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chris_Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2016.

LEE RODGERS, Joseph; NICEWANDER, W. Alan. Thirteen ways to look at the correlation coefficient. **The American Statistician**, v. 42, n. 1, p. 59-66, 1988.

LEECH, Nancy L.; BARRETT, Karen C.; MORGAN, George, A. **SPSS for intermediate statistics: use and Interpretation**. 2 ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

LI, Q.; LOU, H.; XIE, P.; FENG, X.; DU, R. Product whole life-cycle and omni-channels data convergence oriented enterprise networks integration in a sensing environment. **Computers in Industry**, [S.l.], v. 70, p. 23-45, 2015.

LIONELLO, Rafael Laitano; SLONGO, Luiz Antonio; ALBA, George dos Reis. Estratégias de canais múltiplos são capazes de aumentar a satisfação e a lealdade dos consumidores?: uma análise da relação entre esses constructos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2013/MKT/Tema%208/2013\\_EnANPAD\\_MKT1891.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/MKT/Tema%208/2013_EnANPAD_MKT1891.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2015.

LOVELOCK, Christopher H.; PATTERSON, Paul; WIRTZ, Jochen. **Services marketing**. 6. ed. Australia: Pearson, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6 ed. Bookman Editora, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCFARLAN, F. Warren. A tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 85-97.

MCDANIEL, Carl, Jr.; GATES, Roger H. **Marketing research**. New York: Thomson Learning, 2005.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. **Marketing plans: how to prepare them, how to use them**. 7 ed. John Wiley & Sons, 2011.

MELIS, Kristina; CAMPO, Katia; BREUGELMANS, Els; LAMEY, Lien. The impact of the multi-channel retail mix on online store choice: does online experience matter? **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 272–288, Jun. 2015.

MIN, Sungwook; WOLFINBARGER, Mary. Market share, profit margin, and marketing efficiency of early movers, bricks and clicks, and specialists in e-commerce. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 58, n. 8, p. 1030–1039, 2005.

MIOTTO, Ana Paula; PARENTE, Juracy G. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.l.], v. 43, n3, p. 242–260, 2015.

MONTEIRO, Carlos S. M. R.; SILVA, Bruno R.; LADEIRA, Rodrigo. Estratégias no varejo de alimentos: um estudo com análise fatorial e de clusters. **Revista Gestão e Planejamento**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 178-198, jul./dez. 2008.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby. Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 46, p. 281-290, 1999.

MÜLLER-LANKENAU, Claas; WEHMEYER, Kai; KLEIN, Stefan. Strategic channel alignment: an analysis of the configuration of physical and virtual marketing channels. **Information Systems and e-Business Management**, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 187–216, 2006.

NESLIN, Scott A.; GREWAL, Dhruv; LEGHORN, Robert; SHANKAR, Venkatesh; TEERLING, Marije L.; THOMAS, Jacquelyn S.; VERHOEF, Peter C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 95–112, Nov. 2006.

\_\_\_\_\_; SHANKAR, Venkatesh. Key issues in multichannel customer management: current knowledge and future directions. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 70–81, 2009.

NASCIMENTO, Luiz Otávio. Aquisição de clientes no varejo brasileiro na era do multicanal. **LinkedIn Pulse**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/aquisi%C3%A7%C3%A3o-de-clientes-varejo-brasileiro-na-era-do-1-luiz-otavio>. Acesso em: 09 maio 2016.

OFEK, Elie; KATONA, Zsolt; SARVARY, Miklos. “Bricks and clicks”: the impact of product returns on the strategies of multichannel retailers. **Marketing Science**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 42–60, 2011.

OH, Lih-Bin; TEO, Hock-Hai; SAMBAMURTHY, Vallabh. The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 30, n. 5, p. 368–381, 2012.

O'ROURKE, Norm; HATCHER, Larry. **A step-by-step approach to using SAS for factor analysis and structural equation modeling**. Sas Institute, 2013.

OSBORNE, Jason W.; COSTELLO, Anna B. Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. **Pan-Pacific Management Review**, v. 12, n. 2, p. 131-146, 2009.

OTERO, Eva Lahuerta; GALLEGO, Pablo A. Muñoz; PRATT, Renée M. E. Click-and-Mortar SMEs: Attracting customers to your website. **Business Horizons**, v. 57, n. 6, p. 729–736, 2014. Disponível em: <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.006>

PACAGNAN, Mario N.; RAMPAZO, Adriana V. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.1, p. 3-18, 2008.

PANTANO, Eleonora; VIASSONE, Milena. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 25, p. 106–114, 2015.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAUWELS, Koen; NESLIN, Scott A. Building with bricks and mortar: the revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 2, p. 182–197, June 2015.

PENTINA, Iryna; PELTON, Lou E.; HASTY, Ronald W. Performance implications of online entry timing by store-based retailers: a longitudinal investigation. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 85, n. 2, p. 177–193, 2009.

PETERSEN, J. Andrew; MCALISTER, Leigh; REIBSTEIN, David J.; WINER, Russell S.; KUMAR, V.; ATKINSON, Geoff. Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 85, n. 1, p. 95–111, 2009.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. Introduction to the special issue information technology in retail: toward omnichannel retailing. **International Journal of Electronic Commerce**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

PORTAL G1. Economia brasileira ficou estagnada em 2014. Disponível <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/02/economia-brasileira-ficou-estagnada-em-2014-segundo-serasa.html>. Acesso em: 02 maio 2017.

PORTAL G1. Economia em 2015: o ano em que o Brasil andou para trás. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/12/economia-em-2015-o-ano-em-que-o-brasil-andou-para-tras.html> Acesso em: 02 maio 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. O que é estratégia. In: MINTZBERG, M; QUINN, J. B. (Org.). **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 35-39.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_; MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 63, p. 149–60, July/Aug. 1985.

PORTO, Roseli Morena. Varejo multicanal. **GV Executivo**, [S.l.], v.5, n.1, p. 61–65, fev./abr. 2006. (a)

\_\_\_\_\_. **Varejo multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil**. 2006. 265 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)- Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006. (b)

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Haward Business Review**, [S.l.], p. 1-15, May/June 1990.

PREUSS, Christoph. **Retail marketing and sales performance: a definitive guide to optimizing service quality and sales effectiveness**. [S.l.]: Springer Science & Business Media, 2013.

QUADER, M. Shahedul; QUADER, M. Rashedul. The utilization of e-commerce by traditional supermarkets in the UK through strategic alliances with internet based companies. **Journal of Services Research**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 177–211, Apr./Sept. 2008.

QUEIROZ, Tatiana S.; SOUZA, Tereza; GOUVINHAS, Reidson P. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 58-84, 2008.

REID, Mike. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 374-384, 2012.

RESTOQUE AS. **O setor varejista no Brasil**. 2014. Disponível em: <[http://www.restoque.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=41515](http://www.restoque.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=41515)>. Acesso em: 15 mar. 2016.

REVISTA EXAME. Estatísticas de uso de celular no Brasil. Disponível em <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/estatisticas-de-uso-de-celular-no-brasil-dino89091436131/>. Acessado em 05/maio/2016

RIBEIRO, Ronaldo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; VERDINELLI, Miguel Angel. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Flávio. Varejo: o motor da economia brasileira. **Exame**, São Paulo, jun. 2014. Entrevista concedida a Mariana Amaro. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/o-futuro-do-varejo>>. Acesso em: 25 maio 2016.

ROSA, Martinho Iglésias. **Omni-channel retailing: is it “order online pick-up in store” service viable in the Portuguese grocery industry?** 2012. 55 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresa)-Universidade Católica Portuguesa, [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/12043>>. Acesso em: 06 out. 2015.

ROSENBLOOM, Bert. Multi-channel strategy in business-to-business markets: prospects and problems. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 4–9, 2007.

SANTOS, David Ferreira Lopes. Análise da rentabilidade de empresas varejistas: uma abordagem exploratória. **Organizações em Contexto**, [S.l.], v. 8, n. 16, p.121–149, 2012.

SARQUIS, Aléssio B; PONTES, Andréa S. M.; TOLEDO, Vilmar A. G.; TOLEDO, Rosana R. P.; MONKEN, Sonia F.. Estratégia de marketing e vantagem competitiva: estudo no setor

de agências de viagens e turismo em Santa Catarina, Brasil. **Business and Management Review**, v. 4, n. 8, p. 497-513, 2015.

SARQUIS, Aléssio B.; IKEDA, Ana A. Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável à pequena empresa. **Revista Alcance**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 63-112, 2009.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5 ed. [S.l.]: Pearson Education, 2009. Disponível em: <[https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA\\_BSeBM/um/Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students\\_5th\\_Edition.pdf](https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2014/BA_BSeBM/um/Research_Methods_for_Business_Students_5th_Edition.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **O papel do varejo na economia brasileira**. 2015. Disponível em: <<http://www.sbvc.com.br/2014/o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira/>>. Acesso em: 05 mar.2016.

SCHNEIDER, Aline B.; CARNEIRO, Marcelo Lopes; SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 298-326, maio/ago. 2009.

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

ŠERICÍ, Maja; GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María Eugenia. How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity?: evidence from the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, [S.l.], v. 39, p. 144-156, 2014.

SHANKAR, Venkatesh; VENKATESH, Alladi; HOFACKER, Charles; NAIK, Prasad. Mobile marketing in the retailing environment: current insights and future research. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 111–120, 2010.

SOARES, Mauren do Couto; PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 30–44, 2016.

SCHULTZ, Brian B. Levene's test for relative variation. **Systematic Biology**, v. 34, n. 4, p. 449-456, 1985.

TABACHNICK, Barbara G., FIDELL, Linda S. **Using multivariate statistics**. 4 ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TAGHIAN, Mehdi. Marketing planning: operationalising the market orientation strategy. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 26, n. 9-10, p. 825-841, 2010.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, Dec., 2007.

\_\_\_\_\_; PISANO, Gary; SCHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management.

**Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 18, n. 7, p. 509-533, Aug. 1997.

TESTA, Maurício G.; LUCIANO, Edimara M. Vantagens e características das lojas “físico-virtuais”: o caso da Colombo virtual shop. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 161–186, 2008. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/39268/25116>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2013.

VALOS, Michael J. A qualitative study of multi-channel marketing performance measurement issues. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 239–248, Dec. 2008.

VALOS, Michael J.; POLONSKY, Michael; GEURSEN, Gus; ZUTSHI, Ambika. Marketers’ perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n. 5, p. 417–434, Aug. 2010.

VAN BAAL, Sebastian Should retailers harmonize marketing variables across their distribution channels?: an investigation of cross-channel effects in multi-channel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 21, n. 6, p. 1038–1046, Nov. 2014.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; STEVENSON, Kathleen. The Internet , the modern death of a salesman: multichannel retailing’s impact on the salesperson’s role. **International Journal of Integrated Marketing Communications**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 91–101, Oct. 2013.

VARADARAJAN, Rajan; SRINIVASAN, Raji; VADAKKEPATT, Gautham Gopal; YADAV, Manjit S.; PAVLOU, Paul; KRISHNAMURTHY, Sandeep; KRAUSE, Tom. Interactive technologies and retailing strategy: a review, conceptual framework and future research directions. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 96–110, May 2010.

VASCONCELOS, Flávio C.; BRITO, Luiz Artur L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 51-63, jun. 2004.

\_\_\_\_\_; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez. 2000.

VENKATESAN, Rajkumar; KUMAR, V.; RAVISHANKER, Nalini. Multichannel shopping: causes and consequences. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 71, n. 2, p. 114–132, Apr. 2007.

VERHAGEN, Tibert; VAN DOLEN, Willemijn. Online purchase intentions: a multi-channel store image perspective. **Information and Management**, [S.l.], v. 46, n. 2, p. 77–82, Mar. 2009.

VERHOEF, Peter C.; DONKERS, Bas. The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 31–43, 2005.

\_\_\_\_\_; KANNAN, P. K.; INMAN, J. Jeffrey. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 91, n. 2, p. 174–181, June 2015.

\_\_\_\_\_; NESLIN, Scott A.; VROOMEN, Björn. Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 129–148, June 2007.

WALLACE, David W.; GIESE, Joan L.; JOHNSON, Jean L. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. **Journal of Retailing**, [S.l.], v. 80, n. 4, p. 249–263, 2004.

\_\_\_\_\_; JOHNSON, Jean L.; UMESH, U. N. Multichannels strategy implementation: the role of channel alignment capabilities. **Decision Sciences**, [S.l.], v. 40, n. 4, p. 869–900, Nov. 2009.

WATSON IV, George F.; WORMB, Stefan; PALMATIERC, Robert W.; GANESAN, Shankar. The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions, **Journal of Retailing**, v. 91 n. 4, p. 546–568, 2015.

WELTEVREDEN, Jesse W. J.; BOSCHMA, Ron A. Internet strategies and performance of Dutch retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 163–178, May 2008.

WU, Jie. Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. **International Journal of Research in Marketing**, v.30, p. 36–45, 2013.

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

YAN, Ruiliang; WANG, John; ZHOU, Bin. Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 17, n. 5, p. 430–440, Sept. 2010.

ZHANG, Jie; FARRIS, Paul W.; IRVIN, John W.; KUSHWAHA, Tarun; STEENBURGH, Thomas J.; WEITZ, Barton A. Crafting integrated multichannel retailing strategies. **Journal of Interactive Marketing**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 168–180, May 2010.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### ESTUDO SOBRE MARKETING MULTICANAL NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

#### QUALIFICAÇÃO DOS PESQUISADOS

1. Sua empresa comercializa produtos por mais de um canal de vendas (ex: loja de rua, loja virtual, franquia, telemarketing)?  
 Sim  Não
2. Sua empresa está localizada na região da Grande Florianópolis?  
 Sim  Não
3. Sua empresa vende produtos bens de consumo, ou seja, mercadorias destinadas ao consumo de pessoas (ex: ferragens, veículos, eletrodomésticos, móveis, vestuários, drogarias, alimentos)?  
 Sim  Não
4. Sua empresa está formalizada (registrada) na junta comercial?  
 Sim  Não

#### PERFIL DA SUA EMPRESA

5. Qual o ramo de atividade da sua empresa (ASSINALE QUANTOS DESEJAR)?  
 Casa, móveis e decorações  Artigos de vestuário, calçados e acessórios  
 Brinquedos e games  Minimercados, mercearias e armazéns  
 Artigos para esporte e lazer  Peças e acessórios para veículos  
 Supermercados  Equipamentos e suprimentos de informática  
 Materiais de construção  Artigos de papelaria, livros e revistas  
 Hortifrutigranjeiros  Cosméticos, perfumaria e higiene pessoal  
 Artigos de óptica, joias e relógios  Sувenires, bijuterias e artesanatos  
 Ferragens e ferramentas  Eletrodomésticos e equipamentos de áudio e vídeo  
 Produtos farmacêuticos  Automóveis, camionetas e utilitários  
 Combustíveis para veículos  Artigos de armarinho e aviamentos  
 Plantas e flores naturais  Equipamentos de telefonia e comunicação  
 Artigos de cama, mesa e banho  Animais vivos e produtos para animais de estimação  
 Outro? Especificar \_\_\_\_\_
6. Canal de vendas é o meio utilizado pela empresa para vender e atender aos clientes. Quais são os canais de vendas utilizados pela sua empresa? (ASSINALE QUANTOS DESEJAR):  
 Loja de rua  Loja virtual (web/site)  
 Loja de shopping  Aplicativos de *tablet* e *smartphone*  
 Venda porta a porta  Canais/programas de TV  
 Representantes de vendas  Redes sociais  
 Telemarketing  E-mails  
 Catálogos  Blogs  
 Máquinas de vendas automáticas  Outros varejistas *on-line* (ex: Mercado Livre, OLX)  
 Quiosques  Franquias  
 Outro? Especificar \_\_\_\_\_

7. Há quanto tempo, sua empresa comercializa produtos por diferentes canais: \_\_\_\_\_ **anos**.
8. Qual o faturamento aproximado da sua empresa em 2015: **R\$** \_\_\_\_\_.
9. A sua empresa tem quantos funcionários: \_\_\_\_\_.
10. A sua empresa tem quantas lojas próprias: \_\_\_\_\_ **lojas**.
11. Qual o percentual do faturamento investido em marketing em 2015: \_\_\_\_\_ %.

### PRÁTICA DE VENDAS POR MULTICANAL

12. Abaixo contém lista de estratégias que podem ser utilizadas na gestão de multicanais. Em escala de 5 pontos, onde 5 = “Pratica sempre” e 1 = “Pratica nunca”, com que frequência a sua empresa pratica as estratégias abaixo?

Estratégias de multicanal	Não sei	Nunca				Sempre
		1	2	3	4	5
Investe em <i>mix</i> de produtos/marcas competitivo	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em política de preços competitiva	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe no relacionamento e lealdade com clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe na satisfação e na reclamação de clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em serviços aos clientes (ex: pós-venda)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Incentiva o cliente a utilizar os diferentes canais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em sistema de informações sobre clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em comunicação de marketing (ex: propaganda)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe no monitoramento da internet/redes sociais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em promoção de vendas (desconto, liquidação)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe na qualificação e incentivos de funcionários	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em conhecimento de mercado e concorrência	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em alianças/parcerias com outras empresas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe na integração de canais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Investe em visual <i>merchandising</i> (vitrine, visual de loja, exposição de produtos)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Avalia o desempenho dos diferentes canais	( )	( )	( )	( )	( )	( )

13. Com relação à integração dos canais de vendas/atendimento, em escala de 5 pontos, onde 5 = "Concordo totalmente" e 1 = "Discordo totalmente", como você avalia a situação da sua empresa?

Características	Não sei	Discordo			Concordo	
		1	2	3	4	5
Há integração na política de produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na troca/devolução de produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração no suprimento/compra de produtos	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na política de preços	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na logística (estoques, entrega)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na política de vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na comunicação de marketing	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na promoção de vendas/liquidação	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração no ambiente/ <i>layout</i> dos canais	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na estrutura de pessoal	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração no sistema de dados/informações	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na divisão de resultados/lucros	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há integração na experiência de compra aos clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Há gestão dos conflitos/divergências entre canais	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Gerente/dirigente único coordena todos os canais ( ) ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

14. Favor analisar o desempenho da sua empresa em relação aos principais concorrentes. Em escala de 5 pontos, onde 1 = “Pior que a concorrência”; 3 = “Igual a concorrência”; e 5 = “Melhor que a concorrência”, como você avalia que a sua empresa está com base nos critérios abaixo:

Critérios	Não sei	Pior		Igual		Melhor
		1	2	3	4	5
Volume de vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lucratividade das vendas	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Participação de mercado	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Satisfação dos clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Lealdade dos clientes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Desempenho competitivo - Geral	( )	( )	( )	( )	( )	( )

15. Em escala de 5 pontos, onde 5 = "Concordo totalmente" e 1 = "Discordo totalmente", na sua avaliação, a estratégia de vender por meio de multicanais no varejo da Grande Florianópolis é:

Características	Não sei	Discordo			Concordo	
		1	2	3	4	5
Algo raro no mercado (poucos varejistas têm)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Algo valioso para os clientes (agrega valor)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Algo difícil de imitar pelos concorrentes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Algo difícil de substituição pelos concorrentes	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**Obrigada pela participação.**

## APÊNDICE B – E-MAIL CONVITE

### ESTUDO SOBRE MARKETING MULTICANAL NA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Florianópolis, xx de xxxxxx de 2016.

Prezado Sr.(a)xxxxxxx

O Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) está **realizando um estudo sobre “Marketing Multicanal como Fonte de Vantagem Competitiva no Varejo da Grande Florianópolis”**, com o apoio institucional da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL) e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (FECOMÉRCIO).

**Trata-se de estudo relevante para o contexto acadêmico e empresarial, e que empregará metodologia de pesquisa científica.** Há carência de dados/informações sobre a prática de multicanal das organizações varejistas da Grande Florianópolis. Esse estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento sobre o setor e apoiar na elaboração de políticas e no desenvolvimento de ações no âmbito da FCDL, da FECOMÉRCIO e de outras entidades empresariais da região, com melhorias para a prática de multicanal dos varejistas da região. Os resultados vão também contribuir para a elaboração de dissertação de mestrado no programa de mestrado em administração da UNISUL.

**Gostaríamos de solicitar a sua participação**, preenchendo o **questionário de pesquisa que está disponível no site link <https://xxxxxxxxl.xsxxlx..xmxmlmllxx> até \_\_/\_\_/\_\_**. O tempo de preenchimento é aproximadamente XX minutos. O preenchimento é fácil e solicitamos apenas algumas informações objetivas sobre a prática de marketing multicanal da sua organização. As respostas serão analisadas de maneira agregada, pelo conjunto das empresas pesquisadas e será mantido sigilo sobre as empresas participantes, para favorecer a confiabilidade dos resultados.

**Antecipadamente, obrigado pela sua valiosa contribuição.** Caso tenha interesse, você poderá receber o relatório final do estudo, contendo os principais resultados sobre a prática de marketing multicanal no varejo na Grande Florianópolis. Caso necessite informações adicionais, abaixo contém os pesquisadores responsáveis pelo estudo.

Atenciosamente,

**Aline Silva Autran de Moraes**  
Pesquisadora - PPGA/UNISUL  
alineautran@ideiamais.com.br  
(48) 8813-5253

**Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis**  
Pesquisador - PPGA/UNISUL  
alesio.sarquis@unisul.br  
(47) 9921-7602

**Ademir Ruschel**  
Gerente Geral – FCDL SC  
ggeral@fcdl-sc.org.br

**Renato da Silva Barcellos**  
Gerente da Divisão de Planejamento - Fecomércio SC  
renato@fecomercio-sc.com.br

## APÊNDICE C – INFORMATIVO SEMANAL CDL FLORINÓPOLIS



Edição nº 269 Ano VII · Florianópolis, 28 de novembro de 2016

### COMUNICADOS

#### **Estudo Sobre Marketing Multicanal na Grande Florianópolis**

O Programa de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) está realizando um estudo sobre “Marketing Multicanal como Fonte de Vantagem Competitiva no Varejo da Grande Florianópolis”, com o apoio institucional da Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas (FCDL) e da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina (FECOMÉRCIO).

Trata-se de estudo relevante para o contexto acadêmico e empresarial, e que empregará metodologia de pesquisa científica. Há carência de dados/informações sobre a prática de multicanal das organizações varejistas da Grande Florianópolis. Esse estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento sobre o setor e apoiar na elaboração de políticas e no desenvolvimento de ações no âmbito da FCDL, da FECOMÉRCIO e de outras entidades empresariais da região, com melhorias para a prática de multicanal dos varejistas da região. Os resultados vão também contribuir para a elaboração de dissertação de mestrado no programa de mestrado em administração da UNISUL.

Gostaríamos de solicitar a sua participação, preenchendo o questionário de pesquisa que está disponível [neste link](#) até 02/12/2016. O tempo de preenchimento é aproximadamente 10 minutos. O preenchimento é fácil e solicitamos apenas algumas informações objetivas sobre a prática de marketing multicanal da sua organização. As respostas serão analisadas de maneira agregada, pelo conjunto das empresas pesquisadas e será mantido sigilo sobre as empresas participantes, para favorecer a confiabilidade dos resultados.

Antecipadamente, obrigado pela sua valiosa contribuição.

## APÊNDICE D – CORRELAÇÃO DE PEARSON PARA ESTRATÉGIAS DE MULTICANAL

		Produtos_c ompetivos	Preços_co mpetitivos	Relaciona mento_clie ntes	Satisfação _clientes	Serviços_cl ientes	Incentiva_u so_canais	Dados_clie ntes	Comunicaç ão_marketi ng	Monitoram ento_intern et	Promoção _vendas	Qualificaçã o_funcioná rios	Conhecim ento_merc ado	Alianças_p arcerias	Integração _canais	Merchandi sing	Avalia_des empenho_ canais
Produtos_competivos	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	1	<b>,347**</b> ,002	,042 ,710	,139 ,221	-,105 ,356	,188 ,098	,015 ,894	,143 ,209	,111 ,332	,097 ,399	,154 ,176	,199 ,078	,144 ,218	<b>,264*</b> ,024	,184 ,107	<b>,263*</b> ,020
Preços_competitivos	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	<b>,347**</b> ,002	1	,180 ,108	,167 ,135	,048 ,671	-,103 ,358	,004 ,974	-,004 ,973	-,095 ,399	<b>,242*</b> ,030	,010 ,932	<b>,348**</b> ,001	,128 ,269	,067 ,570	-,018 ,873	,035 ,759
Relacionamento_clientes	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,042 ,710	,180 ,108	1	<b>,503**</b> ,000	<b>,298**</b> ,007	-,101 ,370	<b>,330**</b> ,003	,026 ,815	,119 ,288	-,148 ,189	,203 ,071	<b>,219*</b> ,049	,120 ,303	-,115 ,331	-,058 ,608	-,079 ,486
Satisfação_clientes	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,139 ,221	,167 ,135	<b>,503**</b> ,000	1	-,016 ,889	,010 ,929	<b>,229*</b> ,039	-,050 ,655	,079 ,481	-,206 ,067	,160 ,156	,197 ,079	-,019 ,868	,115 ,330	-,038 ,738	,028 ,802
Serviços_clientes	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	-,105 ,356	,048 ,671	<b>,298**</b> ,007	-,016 ,889	1	<b>,220*</b> ,049	<b>,293**</b> ,008	<b>,235*</b> ,034	,184 ,101	-,113 ,318	<b>,231*</b> ,039	,075 ,506	<b>,242*</b> ,035	,056 ,634	,040 ,723	,065 ,568
Incentiva_uso_canais	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,188 ,098	-,103 ,358	-,101 ,370	,010 ,929	<b>,220*</b> ,049	1	<b>,223*</b> ,045	<b>,420**</b> ,000	<b>,490**</b> ,000	-,100 ,376	,170 ,131	,135 ,229	,189 ,102	<b>,488**</b> ,000	<b>,353**</b> ,001	<b>,478**</b> ,000
Dados_clientes	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,015 ,894	,004 ,974	<b>,330**</b> ,003	<b>,229*</b> ,039	<b>,293**</b> ,008	<b>,223*</b> ,045	1	,111 ,323	,100 ,376	-,169 ,134	<b>,300**</b> ,007	<b>,318**</b> ,004	<b>,278*</b> ,015	,026 ,826	-,013 ,909	<b>,349**</b> ,002
Comunicação_marketing	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,143 ,209	-,004 ,973	,026 ,815	-,050 ,655	<b>,235*</b> ,034	<b>,420**</b> ,000	,111 ,323	1	<b>,516**</b> ,000	-,014 ,901	<b>,322**</b> ,004	,071 ,529	,102 ,382	,168 ,152	,217 ,053	<b>,289**</b> ,009
Monitoramento_internet	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,111 ,332	-,095 ,399	,119 ,288	,079 ,481	,184 ,101	<b>,490**</b> ,000	,100 ,376	<b>,516**</b> ,000	1	-,083 ,466	<b>,298**</b> ,007	,114 ,309	-,118 ,311	<b>,307**</b> ,008	,184 ,103	<b>,341**</b> ,002
Promoção_vendas	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,097 ,399	<b>,242*</b> ,030	-,148 ,189	-,206 ,067	-,113 ,318	-,100 ,376	-,169 ,134	-,014 ,901	-,083 ,466	1	-,065 ,566	,013 ,908	<b>,256*</b> ,027	,112 ,344	<b>,232*</b> ,040	-,015 ,896
Qualificação_funcionários	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,154 ,176	,010 ,932	,203 ,071	,160 ,156	<b>,231*</b> ,039	,170 ,131	<b>,300**</b> ,007	<b>,322**</b> ,004	<b>,298**</b> ,007	-,065 ,566	1	,211 ,061	,081 ,488	,119 ,313	-,011 ,926	<b>,305**</b> ,006
Conhecimento_mercado	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,199 ,078	<b>,348**</b> ,001	<b>,219*</b> ,049	,197 ,079	,075 ,506	,135 ,229	<b>,318**</b> ,004	,071 ,529	,114 ,309	,013 ,908	,211 ,061	1	,223 ,052	-,050 ,675	,054 ,631	,208 ,064
Alianças_parcerias	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,144 ,218	,128 ,269	,120 ,303	-,019 ,868	<b>,242*</b> ,035	,189 ,102	<b>,278*</b> ,015	,102 ,382	-,118 ,311	<b>,256*</b> ,027	,081 ,488	,223 ,052	1	-,050 ,682	-,030 ,799	-,028 ,812
Integração_canais	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	<b>,264*</b> ,024	,067 ,570	-,115 ,331	,115 ,330	,056 ,634	<b>,488**</b> ,000	,026 ,826	,168 ,152	<b>,307**</b> ,008	,112 ,344	,119 ,313	-,050 ,675	-,050 ,682	1	<b>,557**</b> ,000	<b>,442**</b> ,000
Merchandising	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,184 ,107	-,018 ,873	-,058 ,608	-,038 ,738	,040 ,723	<b>,353**</b> ,001	-,013 ,909	,217 ,053	,184 ,103	<b>,232*</b> ,040	-,011 ,926	,054 ,631	-,030 ,799	<b>,557**</b> ,000	1	<b>,357**</b> ,001
Avalia_desempenho_canais	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	<b>,263*</b> ,020	,035 ,759	-,079 ,486	,028 ,802	,065 ,568	<b>,478**</b> ,000	<b>,349**</b> ,002	<b>,289**</b> ,009	<b>,341**</b> ,002	-,015 ,896	<b>,305**</b> ,006	,208 ,064	-,028 ,812	<b>,442**</b> ,000	<b>,357**</b> ,001	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

## APÊNDICE E – CORRELAÇÃO DE PEARSON PARA ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO

		Integração _produtos	Integração _troca_devolução	Integração _suprimentos	Integração _preços	Integração _logística	Integração _vendas	Integração _comunicação	Integração _promoção	Integração _ambiente	Integração _funcionários	Integração _informações	Integração _resultados	Integração _experiência_cliente	Gestão_co nflitos	Integração _gestores
Integração_produtos	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	1	,445** ,000	,383** ,001	,470** ,000	,429** ,000	,406** ,000	,385** ,001	,378** ,001	,381** ,001	,421** ,000	,303** ,008	,325** ,005	,377** ,001	,299** ,010	,306** ,007
Integração_troca_devolução	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,445** ,000	1	,306** ,007	,484** ,000	,401** ,000	,462** ,000	,379** ,001	,497** ,000	,407** ,000	,383** ,001	,248** ,031	,227 ,054	,359** ,001	,424** ,000	,261* ,024
Integração_suprimentos	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,383** ,001	,306** ,007	1	,284* ,013	,618** ,000	,340** ,003	,454** ,000	,523** ,000	,538** ,000	,456** ,000	,402** ,000	,302** ,009	,393** ,000	,261* ,026	,401** ,000
Integração_preços	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,470** ,000	,484** ,000	,284* ,013	1	,316** ,005	,590** ,000	,388** ,000	,554** ,000	,510** ,000	,327** ,004	,239** ,037	,256** ,029	,527** ,000	,302** ,009	,289* ,012
Integração_logística	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,429** ,000	,401** ,000	,618** ,000	,316** ,005	1	,615** ,000	,384** ,001	,533** ,000	,387** ,000	,388** ,001	,291* ,011	,250* ,032	,195 ,089	,347** ,002	,503** ,000
Integração_vendas	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,406** ,000	,462** ,000	,340** ,003	,590** ,000	,615** ,000	1	,331** ,003	,563** ,000	,480** ,000	,337** ,003	,222 ,052	,281* ,016	,342** ,003	,315** ,006	,337** ,003
Integração_comunicação	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,385** ,001	,379** ,001	,454** ,000	,388** ,000	,384** ,001	,331** ,003	1	,729** ,000	,530** ,000	,341** ,003	,434** ,000	,429** ,000	,622** ,000	,235* ,044	,257** ,025
Integração_promoção	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,378** ,001	,497** ,000	,523** ,000	,554** ,000	,533** ,000	,563** ,000	,729** ,000	1	,606** ,000	,420** ,000	,321** ,005	,352** ,002	,520** ,000	,189 ,109	,243* ,037
Integração_ambiente	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,381** ,001	,407** ,000	,538** ,000	,510** ,000	,387** ,000	,480** ,000	,530** ,000	,606** ,000	1	,591** ,000	,564** ,000	,367** ,001	,509** ,000	,321** ,005	,183 ,114
Integração_funcionários	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,421** ,000	,383** ,001	,456** ,000	,327** ,004	,388** ,001	,337** ,003	,341** ,003	,420** ,000	,591** ,000	1	,518** ,000	,533** ,000	,408** ,000	,514** ,000	,521** ,000
Integração_informações	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,303** ,008	,248* ,031	,402** ,000	,239* ,037	,291* ,011	,222 ,052	,434** ,000	,321** ,005	,564** ,000	,518** ,000	1	,631** ,000	,375** ,001	,152 ,196	,148
Integração_resultados	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,325** ,005	,227 ,054	,302** ,009	,256* ,029	,250** ,032	,281* ,016	,429** ,000	,352** ,002	,367** ,001	,533** ,000	,631** ,000	1	,545** ,000	,453** ,000	,306** ,008
Integração_experiência_cliente	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,377** ,001	,359** ,001	,393** ,000	,527** ,000	,195 ,089	,342** ,003	,622** ,000	,520** ,000	,509** ,000	,408** ,000	,375** ,001	,545** ,000	1	,370** ,001	,340** ,003
Gestão_conflitos	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,299** ,010	,424** ,000	,261* ,026	,302** ,009	,347** ,002	,315** ,006	,235* ,044	,189 ,109	,321** ,005	,514** ,000	,152 ,196	,453** ,000	,370** ,001	1	,619** ,000
Integração_gestores	Correlação de Pearson Sig. (bilateral)	,306** ,007	,261* ,024	,401** ,000	,289* ,012	,503** ,000	,337** ,003	,257** ,025	,243* ,037	,183 ,114	,521** ,000	,170 ,148	,306** ,008	,340** ,003	,619** ,000	1

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**APÊNDICE F – MATRIZ DE PROXIMIDADE NA ANÁLISE DE *CLUSTER***  
**OS 30 CASOS INICIAIS**

Caso	Distância Euclidiana Quadrática																													
	1	2	3	4	5	6	8	10	12	14	16	18	19	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30							
1	0,000	18,000	17,000	14,000	13,000	14,000	38,000	31,000	24,000	53,000	43,000	40,000	14,000	45,000	21,000	27,000	32,000	29,000	37,000	31,000	39,000	39,000	30,000							
2	18,000	0,000	37,000	30,000	27,000	10,000	34,000	25,000	18,000	29,000	57,000	64,000	34,000	43,000	37,000	27,000	48,000	53,000	61,000	61,000	47,000	69,000	52,000							
3	17,000	37,000	0,000	5,000	10,000	25,000	57,000	56,000	37,000	94,000	54,000	45,000	15,000	56,000	30,000	54,000	41,000	14,000	50,000	22,000	48,000	36,000	37,000							
4	14,000	30,000	5,000	0,000	9,000	16,000	52,000	47,000	26,000	81,000	49,000	46,000	16,000	47,000	21,000	43,000	36,000	17,000	49,000	25,000	45,000	35,000	38,000							
5	13,000	27,000	10,000	9,000	0,000	13,000	57,000	46,000	31,000	72,000	46,000	49,000	17,000	50,000	22,000	40,000	37,000	28,000	44,000	26,000	50,000	46,000	39,000							
6	14,000	10,000	25,000	16,000	13,000	0,000	44,000	23,000	14,000	37,000	49,000	52,000	24,000	31,000	21,000	21,000	32,000	35,000	49,000	35,000	43,000	43,000	32,000							
8	38,000	34,000	57,000	52,000	57,000	44,000	0,000	29,000	38,000	49,000	43,000	56,000	38,000	69,000	39,000	29,000	60,000	55,000	51,000	73,000	37,000	63,000	62,000							
10	31,000	25,000	56,000	47,000	46,000	23,000	29,000	0,000	15,000	24,000	40,000	53,000	37,000	38,000	40,000	14,000	45,000	50,000	48,000	54,000	46,000	60,000	37,000							
12	24,000	18,000	37,000	26,000	31,000	14,000	38,000	15,000	0,000	31,000	41,000	48,000	26,000	41,000	29,000	13,000	32,000	39,000	49,000	41,000	49,000	53,000	38,000							
14	53,000	29,000	94,000	81,000	72,000	37,000	49,000	24,000	31,000	0,000	56,000	71,000	65,000	46,000	62,000	16,000	57,000	82,000	64,000	86,000	46,000	88,000	67,000							
16	43,000	57,000	54,000	49,000	46,000	49,000	43,000	40,000	41,000	56,000	0,000	13,000	25,000	62,000	38,000	36,000	19,000	44,000	6,000	34,000	30,000	44,000	47,000							
18	40,000	64,000	45,000	46,000	49,000	52,000	56,000	53,000	48,000	71,000	13,000	0,000	22,000	55,000	39,000	45,000	12,000	31,000	9,000	17,000	37,000	21,000	26,000							
19	14,000	34,000	15,000	16,000	17,000	24,000	38,000	37,000	26,000	65,000	25,000	22,000	0,000	55,000	19,000	31,000	22,000	21,000	21,000	15,000	37,000	31,000	24,000							
21	45,000	43,000	56,000	47,000	50,000	31,000	69,000	38,000	41,000	46,000	62,000	55,000	55,000	0,000	38,000	38,000	49,000	42,000	64,000	44,000	54,000	52,000	31,000							
22	21,000	37,000	30,000	21,000	22,000	21,000	39,000	40,000	29,000	62,000	38,000	39,000	19,000	38,000	0,000	26,000	29,000	30,000	34,000	28,000	46,000	34,000	31,000							
23	27,000	27,000	54,000	43,000	40,000	21,000	29,000	14,000	13,000	16,000	36,000	45,000	31,000	38,000	26,000	0,000	37,000	44,000	42,000	48,000	34,000	50,000	39,000							
24	32,000	48,000	41,000	36,000	37,000	32,000	60,000	45,000	32,000	57,000	19,000	12,000	22,000	49,000	29,000	37,000	0,000	31,000	11,000	15,000	41,000	19,000	22,000							
25	29,000	53,000	14,000	17,000	28,000	35,000	55,000	50,000	39,000	82,000	44,000	31,000	21,000	42,000	30,000	44,000	31,000	0,000	40,000	16,000	34,000	16,000	25,000							
26	37,000	61,000	50,000	49,000	44,000	49,000	51,000	48,000	49,000	64,000	6,000	9,000	21,000	64,000	34,000	42,000	11,000	40,000	0,000	24,000	32,000	32,000	35,000							
27	31,000	61,000	22,000	25,000	26,000	35,000	73,000	54,000	41,000	86,000	34,000	17,000	15,000	44,000	28,000	48,000	15,000	16,000	24,000	0,000	52,000	16,000	11,000							
28	39,000	47,000	48,000	45,000	50,000	43,000	37,000	46,000	49,000	46,000	30,000	37,000	37,000	54,000	46,000	34,000	41,000	34,000	32,000	52,000	0,000	42,000	61,000							
29	39,000	69,000	36,000	35,000	46,000	43,000	63,000	60,000	53,000	88,000	44,000	21,000	31,000	52,000	34,000	50,000	19,000	16,000	32,000	16,000	42,000	0,000	19,000							
30	30,000	52,000	37,000	38,000	39,000	32,000	62,000	37,000	38,000	67,000	47,000	26,000	24,000	31,000	31,000	39,000	22,000	25,000	35,000	11,000	61,000	19,000	0,000							

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**APÊNDICE G – PROCEDIMENTO DE AGLOMERAÇÃO NA ANÁLISE DE  
CLUSTER**

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido primeiro		Próximo estágio
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	3	4	2,500	0	0	6
2	76	89	5,500	0	0	30
3	16	26	8,500	0	0	32
4	67	86	12,000	0	0	11
5	48	70	15,500	0	0	10
6	3	43	19,000	1	0	13
7	65	81	23,000	0	0	27
8	27	39	27,000	0	0	28
9	2	79	31,500	0	0	40
10	1	48	36,000	0	5	42
11	25	67	41,167	0	4	30
12	23	58	46,667	0	0	18
13	3	84	52,417	6	0	36
14	71	88	58,417	0	0	33
15	24	34	64,417	0	0	16
16	18	24	70,417	0	15	32
17	6	75	76,917	0	0	41
18	10	23	83,417	0	12	21
19	38	72	90,417	0	0	44
20	30	53	97,917	0	0	45
21	10	12	105,417	18	0	59
22	45	69	113,417	0	0	49
23	49	62	121,417	0	0	51
24	50	59	129,417	0	0	29
25	29	32	137,917	0	0	28
26	5	19	146,417	0	0	34
27	54	65	155,083	0	7	52
28	27	29	163,833	8	25	45
29	14	50	173,167	0	24	43
30	25	76	182,700	11	2	50
31	61	68	192,700	0	0	48
32	16	18	202,900	3	16	37
33	71	82	213,567	14	0	52
34	5	22	224,400	26	0	42
35	21	55	235,400	0	0	53
36	3	52	246,850	13	0	50
37	16	36	258,317	32	0	60
38	66	90	269,817	0	0	54
39	64	87	281,817	0	0	46
40	2	85	294,650	9	0	55
41	6	47	307,483	17	0	48
42	1	5	321,317	10	34	57
43	14	80	335,233	29	0	63
44	38	44	350,900	19	0	51
45	27	30	366,817	28	20	60
46	64	77	384,150	39	0	58
47	8	28	402,650	0	0	55
48	6	61	421,717	41	31	53
49	42	45	441,717	0	22	58
50	3	25	462,317	36	30	57
51	38	49	483,250	44	23	62
52	54	71	504,583	27	33	56
53	6	21	526,040	48	35	54
54	6	66	547,683	53	38	62
55	2	8	574,250	40	47	59
56	37	54	601,583	0	52	61
57	1	3	635,229	42	50	61
58	42	64	668,896	49	46	64
59	2	10	704,329	55	21	63
60	16	27	749,996	37	45	66
61	1	37	795,836	57	56	66
62	6	38	847,807	54	51	64
63	2	14	904,608	59	43	65
64	6	42	970,337	62	58	65
65	2	6	1063,137	63	64	67
66	1	16	1164,542	61	60	67
67	1	2	1358,809	66	65	0

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**APÊNDICE H – TABELA DE IDENTIFICAÇÃO DE CASOS POR *CLUSTER***

Caso	4 Clusters
1	1
2	2
3	1
4	1
5	1
6	3
8	2
10	2
12	2
14	2
16	4
18	4
19	1
21	3
22	1
23	2
24	4
25	1
26	4
27	4
28	2
29	4
30	4
32	4
34	4
36	4
37	1
38	3
39	4
42	3
43	1
44	3
45	3
47	3
48	1
49	3
50	2
52	1
53	4
54	1
55	3
58	2
59	2
61	3
62	3
64	3
65	1
66	3
67	1
68	3
69	3
70	1
71	1
72	3
75	3
76	1
77	3
79	2
80	2
81	1
82	1
84	1
85	2
86	1
87	3
88	1
89	1
90	3

Fonte: Elaborado pela autora (2017).