IMPACTO DO MARKETING MULTICANAL NO DESEMPENHO COMPETITIVO: ESTUDO NO VAREJO DE BENS DE CONSUMO

RESUMO

No Brasil, o setor de varejo tem investido na estratégia de marketing multicanal. O estudo analisou o impacto do marketing multicanal no desempenho competitivo de varejistas de bens de consumo da Grande Florianópolis/SC. O estudo é quantitativo, descritivo, na forma de *survey*. Os dados foram coletados via questionário autoadministrado (90 varejistas) e analisados via frequência absoluta, frequência relativa, média, desvio padrão, ANOVA *one-way*, análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla. Os resultados indicam que há diferença estatística no desempenho competitivo dos varejistas (participação de mercado) em função do tempo de utilização do multicanal; que a gestão de clientes pode influenciar negativamente o desempenho em termos de volume de vendas e participação de mercado; e que o desempenho em participação de mercado é influenciado positivamente pela integração de canais. O estudo contribuiu para ampliar o conhecimento sobre o tema na perspectiva dos varejistas e para examinar diferenças no desempenho dos varejistas em função do tempo de experiência e da quantidade de canais.

Palavras-chave: Marketing multicanal. Varejo multicanal. Desempenho competitivo.

1. INTRODUÇÃO

Os canais de marketing desenvolvem atividades que afetam a satisfação e relacionamento do fabricante (ou titular da marca) com seus clientes finais, constituindo um processo de criação de valor aos clientes (KOZLENKOVA et al., 2015), proporcionando resultados econômicos relevantes para a empresa (KRAFFT et al., 2015). Contudo, a intensificação da concorrência demandou a criação de novas estratégias de marketing para aumentar a rentabilidade e participação de mercado (LAN, 2010). No setor de varejo, a diversificação dos formatos de canais e o uso da estratégia de marketing multicanal (MIOTTO; PARENTE, 2015) surgiu principalmente com o advento da Internet (MATTAR, 2011; ZHANG et al., 2010), as mudanças no perfil dos consumidores (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013) e o surgimento de competidores internacionais (PACAGNAN; RAMPAZO, 2008).

O marketing multicanal pressupõe a utilização de diferentes canais de venda/atendimento dos clientes (ZHANG et al., 2010). A atuação por meio de multicanal possibilita ao varejista o aumento da base de clientes, do volume de vendas e da participação de mercado (COUGHLAN et al., 2012; KOZLENKOVA et al., 2015), pode, também, maximizar a lucratividade (NESLIN; SHANKAR, 2009; VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007) e contribuir para a diferenciação e vantagem competitiva (BRYNJOLFSSON; HU; RAHMAN, 2013; HERHAUSEN et al., 2015). Os canais *on-line* têm sido utilizados na estratégia multicanal como um esforço complementar aos canais físicos e apontados como fonte de vantagem competitiva (AUBREY; JUDGE, 2012; DIAS, 2014; HERHAUSEN et al., 2015). No entanto, a estratégia de multicanal apresenta desafios para os varejistas, tais como: conhecer o comportamento dos clientes, avaliar o desempenho de canais, alocar adequadamente os recursos nos diferentes canais, integração de dados (NESLIN et al., 2006; ZHANG et al., 2010) e de canais (AUBREY; JUDGE, 2012; CAO; LI, 2015; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Além disto, o número de opções de canais pode gerar indecisão na compra pelo consumidor (BROILO, ESPARTEL, 2016).

No Brasil, o setor do varejo é representativo, com 13% do PIB nacional e 43% do comércio geral (DEPEC, 2016), e necessita de investimento em vantagem competitiva principalmente em decorrência do controle da inflação, do acirramento da concorrência e da

queda nas margens de lucro dos lojistas (MATTAR, 2011). Os varejistas brasileiros tendem a priveligiar a posição competitiva defensiva, centrada na redução de custos, diversificação de riscos, desenvolvimento da cadeia de suprimentos e importação de produtos (DELOITTE, 2009). Porém, os lojistas, para atrair clientes e superar a concorrência, precisam aumentar a sua competitividade, seja pela diferenciação, inovação, conhecimento de mercado, adoção de canais eletrônicos e identificação de novas fontes de vantagem competitiva (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015; LAN, 2010; MIOTTO; PARENTE, 2015).

As pesquisas acadêmicas demonstram que muitos estudos sobre o marketing multicanal analisam o comportamento do consumidor e a satisfação do cliente (BRITO; VIEIRA; ESPARTEL, 2011; GREWAL; LEVY, 2009; PENTINA; PELTON; HASTY, 2009). Andreini e Pedeliente (2014) identificaram que os estudos sobre o varejo multicanal estão concentrados nas características dos consumidores, preferências de compras e fatores de influência no uso de diferentes canais. Watson IV et al. (2015), que estudaram as pesquisas científicas de marketing multicanal realizadas entre 1980 a 2014, apontaram que as publicações sobre marketing multicanal cresceram 150% na última década e que as principais bases teóricas dos estudos são conceitos econômicos e comportamentais. Verhoef, Kannan e Inman (2015) revelaram que os estudos sobre varejo multicanal são focados no impacto de diferentes canais no desempenho organizacional, no comportamento de compra do consumidor e no *mix* de marketing no varejo. Neslin e Shankar (2009) entendem que há necessidade de aprofundar o tema estratégia multicanal e desempenho competitivo, investigando se esta estratégia representa fonte de vantagem competitiva no varejo. Percebe-se que existe carência de estudos sobre o impacto da estratégia de multicanal no desempenho competitivo do varejista multicanal na visão do gestor.

Perante esse contexto, o presente estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: **qual o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas?** O objetivo geral do estudo é analisar o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas de bens de consumo da região Grande Florianópolis/SC, Brasil. Especificamente, busca examinar possíveis diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização da estratégia multicanal e da quantidade de canais de vendas utilizados. Este estudo trata do marketing nos canais de vendas/distribuição dos varejistas, não abrangendo canais utilizados exclusivamente como meios de comunicação e mídias.

2. REVISÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PEQUISA

2.1 Marketing multicanal e vantagem competitiva

Canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes que disponibilizam bens e/ou serviços para o usuário final (KOTLER; KELLER, 2012). Existem diversos tipos de canais, que variam em função do formato de vendas/atendimento ao cliente e alguns autores classificam em canais de loja e canais sem loja (DHOLAKIA; ZHAO; DHOLAKIA, 2005; KIM; LEE, 2008; PARENTE; BARKI, 2014; ZHANG et al., 2010). Uma das estratégias utilizadas no varejo é o uso de diversos canais, tais como: loja física, loja virtual, catálogo impresso, representantes de vendas, força de vendas, *call center*, entre outros canais, denominado marketing multicanal (NESLIN; SHANKAR, 2009), sendo intensificado em decorrência do avança da tecnologia, telefonia e Internet, e da necessidade de competir no mercado (BRUCE et al., 2009). O varejo multicanal é mais que oferecer uma loja física e uma *on-line*, mas sim disponibilizar diferentes canais de vendas/atendimento aos clientes, podendo ser tanto *off-line* como *on-line* (PARENTE; BARKI, 2014).

Os varejistas tem investido em aumentar o seu alcance e penetração de mercado investindo em novos canais de vendas (COUGHLAN et al., 2012), pois identificaram que amplia o relacionamento com os clientes (ANSARI; MELA; NESLIN, 2008; VANHEEMS; KELLY, 2009), que os clientes multicanais são mais rentáveis e gastam mais do que os clientes de canal único (DIAS, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; VENKATESAN; KUMAR; RAVISHANKER, 2007), pois oferecem maiores oportunidades de venda por impulso (KUSHWAHA; SHANKAR, 2013). Além disto, a estratégia de marketing multicanal possibilita proporcionar maior portfólio de produtos (ANSARI; MELA; NESLIN, 2008; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013; VANHEEMS; KELLY, 2009), promover a migração dos clientes para os canais considerados mais vantajosos (ANSARI; MELA; NESLIN, 2008) e melhorar a lucratividade da empresa (VANHEEMS; KELLY, 2009).

No entanto, operar com vários canais de venda/atendimento traz alguns desafios para o varejista, tais como ampliação da oferta de serviços de apoio, modificação frequente no mix do varejo, e melhorias na gestão de estoques e eficiência na entrega de produtos (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015). Outro ponto é que o aumento na receita de vendas pelo multicanal nem sempre significa melhoria na lucratividade total do varejista (COUGHLAN et al., 2012) e existe o risco da canibalização de canais, com um canal reduzindo as vendas de outros canais da empresa pela migração de clientes (HERHAUSEN et al., 2015). O multicanal também requer a compreensão adequada do comportamento do cliente, a eficiência nos serviços e informações aos clientes, saber lidar com as diferentes políticas organizacionais e gerenciar os conflitos causados pelos canais emergentes (VALOS et al., 2010), assim como ter uma estrutura organizacional adequada à gestão multicanal (ZHANG et al., 2010). No processo de gestão de multicanal no varejo é necessário avaliar o impacto de novos canais no desempenho da organização e nos canais de venda/atendimento já existentes (PAUWELS; NESLIN, 2015). A interação entre o pessoal de venda da loja física e a base de informações da Internet, também pode ser um desafio para o varejista multicanal (VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013). Além disto, a crescente oferta de escolha na jornada de compra, por meio de diversas opções de canais, pode gerar confusão (dúvida, indecisão) no consumidor (BROILO, ESPARTEL, 2016).

Os varejistas que conseguirem superar esses desafios, e oferecer bens e serviços diferenciados, podem se beneficiar da estratégia de multicanal, inclusive com melhoria na vantagem competitiva (KUMAR; SUNDER; SHARMA, 2015; MÜLLER-LANKENAU; WEHMEYER; KLEIN, 2006). Alguns pesquisadores ainda defendem a necessidade e importância da integração de canais no varejo para um melhor desempenho dos negócios (BRUCE et al., 2009; CAO; LI, 2015; GALINO; MORENO, 2014; MELIS et al., 2015; PANTANO; VIASSONE, 2015; VANHEEMS; KELLY; STEVENSON, 2013).

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de criar maior valor econômico que seus concorrentes diretos (BARNEY; HESTERLY, 2011) e quanto maior a vantagem competitiva, menor o risco de perdas no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1989). A vantagem competitiva esclarece a heterogeneidade das empresas no desempenho competitivo e identifica os fatores que contribuem para a criação de valor e posição competitiva da empresa (BRITO; BRITO, 2012), afeta a lucratividade, a participação de mercado e o desempenho competitivo da empresa (PORTER; MILLAR, 1985). Alguns estudos trazem evidências que a estratégia de marketing multicanal pode ser considerada fonte de vantagem competitiva no setor de varejo, por possibilitar maior oferta de produtos e de canais de atendimento ao cliente, e por ser difícil de imitar (ANDREINI; PEDELIENTO, 2014; KUSHWAHA; SHANKAR, 2013).

2.2 Hipóteses de Pesquisa

Evidencia-se na fundamentação teórica deste estudo que o marketing multicanal pode ser fonte de vantagem competitiva no setor de varejo, contudo, sabe-se que há carência de estudos sobre este tema. Portanto, para atender aos objetivos propostos, e com base na revisão da literatura, foram elaboradas hipóteses de pesquisa.

Sobre o tempo de utilização da estratégia de multicanal, o estudo de Min e Wolfinbarger (2005) identificou que o primeiro varejista entrante no mercado *on-line* não obtém necessariamente vantagens como maior participação de mercado, receita de vendas, margem de lucro ou eficiência de marketing. Isto pode ser em decorrência do 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 que a adoção antecipada de canais *on-line* não influencia, no longo prazo, na participação de mercado e no lucro líquido do varejista. Além disto, pequenas empresas tendem a se beneficiar mais ao entrarem mais tarde com canais *on-line*, pois podem adquirir tecnologias e sistemas anteriormente testados pelas grandes e médias empresas. Os autores ainda identificam que os varejistas com pouco tempo de mercado, com uma marca pouco ou não conhecida e reduzida base de clientes leais, tendem a ter mais dificuldade em operar nos canais *on-line* e, portanto, deverão intensificar seus esforços de marketing.

No entanto, Xia e Zhang (2010) acreditam que o tempo de experiência no canal *on-lin*e 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. Sarquis et al. (2015) analisaram o desempenho competitivo no varejo de serviços em função do perfil da organização e identificaram que empresas com mais tempo de existência declararam obter desempenho competitivo superior à concorrência (qualidade de serviços, lucratividade, crescimento de vendas, produtividade e participação de mercado). Percebe-se, analisando estes estudos, que não está claro se há diferença no desempenho competitivo em função do tempo de adoção da estratégia multicanal. Diante disso, e por acreditar que mais tempo no mercado tende a favorecer no desempenho competitivo, decidiu-se formular a seguinte hipótese de pesquisa:

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

Sobre a quantidade de canais, Dholakia, Zhao e Dholakia (2005) identificaram que ao oferecer opções de canais de vendas os varejistas obtêm como benefícios a possibilidade de atender consumidores que gastam mais e a lealdade de clientes no longo prazo. O estudo de Min e Wolfinbarger (2005) revelou que o varejista multicanal tem vantagens superiores ao varejista de canal único, em função da força da marca, das oportunidades de vendas cruzadas e pela capacidade de oferecer experiência de compra multicanal. A integração de canais também resulta em maior participação de mercado e maior eficiência de marketing, favorecendo o desempenho competitivo do varejista. Já Lan (2010), que analisou a diversificação de canais como fonte de vantagem competitiva no varejo, apontou que tanto a localização e recursos financeiros (ativos tangíveis) como a marca (intangíveis) são beneficiados. Além disto, que a variedade de canais possibilita maior adequação ao perfil do cliente, com o uso de segmentação de mercado e o atendimento a novos clientes.

Jones e Livingstone (2015) afirmam que no multicanal o varejista pode capturar oportunidades de vendas em outros canais de atendimento e aumentar a penetração de mercado ao usar uma marca reconhecível. O estudo Neslin e Shankar (2009) concluiu que utilizar mais canais de vendas geram maiores oportunidades de marketing e menor custo de comercialização. Deste modo, acreditando que a variedade de canais de vendas aumenta as

chances de melhor desempenho do varejista multicanal, como proposto por Pentina, Pelton e Hasty (2009) e Doong, Wang e Foxall (2011), a segunda hipótese de pesquisa formulada foi:

H_2: Há diferença significativa no desempenho competitivo do varejista em função da quantidade de canais de vendas utilizados.

As hipóteses de pesquisa são apresentadas pelas variáveis independentes de tempo de utilização de multicanal em anos e variedade de canais de atendimento/vendas oferecidos pelo varejista. A variável dependente é o desempenho competitivo do varejista multicanal, mensurado pela percepção do varejista, com base no desempenho de vendas (WELTEVREDEN; BOSCHMA, 2008), lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes e lealdade dos clientes (DAY; WENSLEY, 1988).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma pesquisa empírica, de abordagem quantitativa, descritiva e na forma de levantamento de campo, *survey* (MALHOTRA, 2012). A população-alvo abrangeu os varejistas que comercializam bens de consumo (produto físico) em mais de um canal de vendas, com atividade formal, e localizada na região Grande Florianópolis, Santa Catarina (Brasil). Com base nas listagens de associados 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) em abril/2016, essa população foi estimada em 2.322 lojistas. A amostragem foi não probabilística por conveniência, com 90 varejistas (questionários considerados válidos) participando voluntariamente do estudo.

A coleta de dados envolveu a aplicação de um questionário autoadministrado, disponibilizado na plataforma SurveyMonkey, acompanhado de carta-convite, com apoio da FCDL-SC, Fecomércio-SC, Associação Empresarial de Palhoça (ACIP) e do SEBRAE/Florianópolis. Essas entidades enviaram um e-mail convidando os varejistas associados a participar da pesquisa. Alguns questionários foram aplicados pessoalmente e em cursos do SEBRAE/Florianópolis, para ampliar a quantidade de respondentes. O período da coleta de dados foi de novembro/2016 a março/2017.

No questionário, as perguntas sobre desempenho competitivo dos varejistas foram elaboradas em escala ordinal de desempenho em relação ao principal concorrente (5 pontos, sendo 1=”pior que a concorrência”, 3=”igual a concorrência” e 5=”melhor que a concorrência”), utilizando critérios propostos por Day e Wensley (1988) e Weltevreden e Boschma (2008). E as perguntas sobre a estratégia de vender por meio de multicanal ser uma vantagem competitiva (rara, valiosa, difícil de imitar e substituir) utilizou escala de Likert, sendo 1=discordo totalmente e 5=concordo totalmente. Foram, ainda, incluídas questões de qualificação e perfil dos respondentes. O questionário teve validação de face pelos gestores da FCDL/SC e Fecomércio-SC, e sócio-diretor de uma consultoria em varejo. Foi realizado pré-teste com 10 lojistas para efetuar melhorias no questionário.

Na análise dos dados, o preenchimento e validade dos questionários foram previamente verificados. A técnica Alpha de Cronbach (CRONBACH, 1951), utilizada para verificar a confiabilidade do questionário, revelou que o instrumento tem confiabilidade alta (α=0,841). Os dados coletados foram analisados pelas técnicas de frequência absoluta e relativa, média e desvio padrão. Para testar as hipóteses, foi utilizada a técnica estatística Análise de Variância com critério de classificação fator único (ANOVA *one-way*). O nível de significância (Sig.) adotado para rejeitar a hipótese nula foi 5% ($\alpha < 0,05$). Para verificar a relação entre desempenho competitivo e a estratégia de marketing multicanal, foi utilizada a análise de regressão múltipla (BARBETTA, 2010), sendo os critérios de avaliação empregados na

mensuração do desempenho competitivo as variáveis dependentes e as características da prática de multicanal dos varejistas pesquisados as variáveis independentes. A técnica estatística análise fatorial multivariada serviu para reduzir a quantidade de variáveis mensuradas e identificar os fatores/dimensões subjacentes às estratégias de marketing multicanal no setor estudado. A técnica de regressão múltipla foi então empregada para determinar o impacto desses fatores/dimensões no desempenho competitivo dos varejistas multicanais. Os dados foram analisados com auxílio dos *softwares* Microsoft Excel e IBM SPSS.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil da amostra

A amostra é composta por varejistas de diferentes ramos de atividades, canais de venda e tempo de uso de multicanal. Dos respondentes, 36% são do ramo de artigos de vestuários, calçados e acessórios; 20% de casa, móveis e decorações e 10% de matérias de construção. Todos os outros ramos representam menos de 10% cada. Em relação aos canais de venda, 82% dos varejistas utilizam redes sociais, 76% tem loja de rua, 50% loja virtual, 36% e-mail, 24% telemarketing, 18% representantes de vendas, 16% loja em shopping. Os outros canais representam menos de 15% cada, sendo que os canais sem loja (principalmente redes sociais, loja virtual e e-mail) são os mais utilizados. Em relação ao tempo de uso do multicanal, percebe-se que ainda é recente, com 53% deles há até 3 anos e 15% há 10 anos ou mais.

4.2 Resultados dos testes de hipóteses

4.2.1 Resultados H1: Diferença entre "desempenho competitivo" e "tempo de utilização de multicanal"

Para examinar a possível diferença no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização da estratégia multicanal os varejistas pesquisados foram classificados em três grupos: até 5 anos de utilização da estratégia multicanal; de 6 a 12 anos; acima de 12 anos. Os resultados da análise descritiva apontam que os varejistas com menos tempo de multicanal (até 5 anos) têm média de desempenho competitivo (média 4,3) maior que os varejistas com mais tempo de multicanal, em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente em satisfação dos clientes (média 4,6). Já os varejistas com mais de 12 anos de tempo de utilização do multicanal têm média de desempenho (4,0) maior que aqueles com tempo de utilização entre 6 e 12 anos (3,8), em todos os critérios de desempenho analisados, principalmente em satisfação dos clientes (4,5) e lealdade dos clientes (4,4). Três variáveis de desempenho apresentaram 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).

A **Tabela 1** apresenta os resultados do teste ANOVA *one-way* para as variáveis de desempenho competitivo em relação ao tempo de utilização da estratégia multicanal. A única variável que atendeu ao nível de significância desejado foi participação de mercado/*share* (p=0,043). Com isso, a hipótese nula (H_0) foi rejeitada e aceita a hipótese alternativa (H_a) que estabelece possível diferença significativa no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de utilização do multicanal. Para os demais critérios de desempenho analisados (desempenho geral, em vendas, em lucratividade, em satisfação dos clientes e em lealdade dos clientes), os resultados dos testes levam à aceitação da hipótese nula, não há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função do tempo de experiência em multicanal.

Tabela 1 - 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			
Desempenho_share	**Entre Grupos**	**7,509**	**2**	**3,754**	**3,290**	**,043**
	Nos grupos	**84,439**	**74**	**1,141**		
	Total	**91,948**	**76**			
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 pelos autores (2017).

4.2.2 Resultados H2: Diferença entre "desempenho competitivo" e "quantidade de canais de venda"

Para examinar se existe diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função da quantidade de canais, os varejistas pesquisados foram classificados em três grupos: oferece até 3 canais aos clientes; entre 4 e 5 canais; acima de 5 canais. Os resultados da estatística descritiva apontam que os varejistas com menor quantidade de canais (até 3 canais) apresentam maior média de desempenho competitivo nas variáveis desempenho geral (4,2), satisfação de clientes (4,5) e lealdade de clientes (4,4). Os varejistas com 4 a 5 canais apresentam maior média de desempenho nas variáveis desempenho em vendas (3,9) e em participação de mercado (4,04). E os varejistas com mais de 5 canais somente apresentam maior média de desempenho em lucratividade das vendas (4,3). Três variáveis ficaram com desvio padrão total moderadamente elevado: desempenho em volume de vendas (1,17), desempenho em lucratividade das vendas (1,15) e desempenho em participação de mercado (1,10).

A **Tabela 2** apresenta os resultados do teste ANOVA *one-way* para as variáveis de desempenho competitivo em relação à quantidade de canais. Nenhuma das variáveis analisadas atendeu ao nível de significância desejado (<0,05), aceitando-se a hipótese nula (H_0), 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 2 - 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 pelos autores (2017)

4.3 Resultados de impacto da estratégia multicanal no desempenho dos varejistas

Para atender ao objetivo de analisar o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas de bens de consumo, foi empregada a técnica estatística análise fatorial multivariada para reduzir a quantidade de variáveis mensuradas e identificar os fatores/dimensões subjacentes. Antes da aplicação desta técnica foi verificada a adequação dos dados coletados pelos testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), esfericidade de Bartlett e análise das comunalidades das variáveis mensuradas (O'ROURKE; HATCHER, 2013). O KMO ficou em 0,613 (>0,5); no teste de Bartlett o valor de Sig ficou 0,000 (<0,01); a comunalidades só apresentou duas variáveis com valor abaixo de 0,5, indicando que os dados coletados são adequados à aplicação da técnica análise fatorial. A análise fatorial multivariada analisou padrões de relações e estrutura das inter-relações entre 16 variáveis.

A **Tabela 3** mostra os resultados 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 recomendada a extração dos fatores que respondam por no mínimo 60% da variância (MALHOTRA, 2012). Os resultados da análise fatorial revelaram a existência de cinco fatores/dimensões subjacentes às estratégias de marketing multicanal mensuradas. As cinco dimensões do modelo gerado têm poder explicativo total de 62,87%.

Tabela 3 - Resultados da análise fatorial - matriz componente rotacionada

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

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

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em seguida, foi empregada a técnica estatística análise de regressão múltipla para determinar o impacto desses fatores/dimensões no desempenho competitivo dos varejistas multicanais pesquisados, identificando quais dimensões da estratégia de marketing multicanal explicam significativamente a variação no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados. A **Tabela 4** 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).

Tabela 4 - Resultados da regressão múltipla

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 pelos autores (2017).

Na análise de regressão do desempenho em volume de vendas, os resultados da análise de variância (ANOVA) revelam 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 selecionadas: estratégias de comunicação de marketing, de promoção/produto, de gestão de clientes, de integração de canais e 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, ou seja, pode-se afirmar que tem baixo poder explicativo. Neste modelo, apenas uma dimensão com coeficiente de regressão (Beta) com contribuição significativa: estratégia de gestão de clientes (Sig=0,022). Essa é, também, a dimensão com maior valor de explicação no modelo gerado, 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 ANOVA também revelaram 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. 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. Também apresenta baixo poder explicativo. Nesse modelo há duas dimensões com coeficiente de regressão (Beta) com contribuição significativa: estratégia de integração de canais (Sig=0,016) e estratégia gestão de clientes (Sig=0,015). Na 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 e o valor t (2,484) indica que esta é a segunda dimensão com maior valor de explicação no modelo gerado. Já na estratégia de gestão de clientes, há relação inversa entre estratégia de gestão de clientes e desempenho em participação de mercado, pois o valor de Beta padronizado é negativo (-0,296). Assim como na análise de regressão do desempenho em volume de vendas, esta dimensão tem o maior valor de explicação no modelo gerado, valor t (-2,514).

Embora estes resultados não sejam fortemente conclusivos, sugerem que, em volume de vendas, o desempenho dos varejistas pesquisados é influenciado negativamente pela estratégia de gestão de clientes. E o desempenho em participação de mercado é influenciado positivamente pela estratégia de integração de canais (as melhorias na estratégia de integração de canais podem incrementar em até 22% no desempenho em participação de mercado), e negativamente pela estratégia de gestão de clientes. Para os demais variáveis/critérios de desempenho competitivo mensurados, os resultados das análises de regressão revelaram nenhum impacto significativo da estratégia de multicanal no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados.

4.4 Discussão dos resultados

Os resultados apresentados trazem evidências sobre o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas de bens de consumo da região Grande Florianópolis/SC, Brasil. A análise de diferença estatística no desempenho em função do tempo (teste ANOVA *one-way*) revelou existir somente diferença estatística significativa para o critério participação de mercado, corroborando com os achados de Xia e Zhang (2010), apontando que o tempo de adoção do multicanal não afeta o desempenho do varejista. No entanto, confronta o estudo de Zhang et al. (2010), cujos resultados mostram que a prática de multicanal possibilita acesso a novos mercados, melhora na satisfação/lealdade dos clientes e gera vantagem competitiva. E difere do 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.

Em relação a diferenças no desempenho dos varejistas em função da quantidade de canais, os resultados do estudo apontaram que os varejistas com mais de 5 canais têm maior média de desempenho em lucratividade de vendas, os com até 3 canais apresentam maior

média de desempenho em desempenho geral, satisfação de clientes e lealdade de clientes, e os com 4 a 5 canais têm maior média de desempenho em vendas e participação de mercado. Entretanto, o resultado do teste ANOVA revelou não haver diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados em função da quantidade de canais de vendas/atendimento disponibilizados aos clientes. Isto contraria os 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.

Este estudo revelou cinco fatores/dimensões subjacentes às estratégias de marketing multicanal no setor de varejo de bens de consumo na região da Grande Florianópolis/SC: 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 62,9% da variância das estratégias de marketing multicanal analisadas no contexto do varejo da Grande Florianópolis. Com relação ao impacto dessas dimensões da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas, os resultados das análises de regressão múltipla indicam que apenas a estratégia de gestão de clientes tem contribuição significativa tanto no desempenho em volume de vendas, como em participação de mercado dos varejistas, mas com relação inversa entre estratégia de gestão de clientes e desempenho competitivo. Esse resultado pressupõe 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, divergindo dos achados de outros estudos presentes na literatura (VERHOEF; DONKERS, 2005; LARENTIS; SLONGO, 2008; REID, 2012; KOZLENKOVA et al., 2015).

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. Nesta linha, o estudo de Valos (2008) identificou varejistas com problemas no entendimento da preferência dos clientes; e Valos et al (2010) apontou que varejistas têm deficiências no conhecimento do comportamento do cliente. Outro possível fator 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 crise econômica brasileira (CARNEIRO, PAMPLONA, 2018) que pode estar afetando negativamente o desempenho competitivo dos varejistas pesquisados e influenciando nos resultados do presente estudo. Apesar dos investimentos realizados para melhorar as estratégias de marketing e de relacionamento com os clientes, alguns varejistas pesquisados manifestaram insatisfação com o desempenho da loja em função da situação econômica durante coleta de dados em campo.

No caso do desempenho em termos de participação de mercado, os resultados indicam que a estratégia de integração de canais tem contribuição significativa e efeito positivo na participação de mercado. Pressupõe-se que quanto mais integrados os canais de atendimento/vendas disponibilizados (*merchandising*, incentivo ao uso de diferentes canais e avaliação de desempenho), melhor é o desempenho competitivo do varejista em participação de mercado (m*arket share*). Esse resultado corrobora com os achados dos estudos de Porto (2006), Zhang et al. (2010) e Weltevreden e Boschma (2008). A sinergia na experiência de compra e políticas de produtos, preços e serviços contribuem para aumentar a participação de mercado (PORTO, 2006), o multicanal integrado pode aumentar a participação de mercado do varejista no total de compra dos clientes (ZHANG et al., 2010), e varejistas com canais integrados se sentem mais competitivos e podem obter aumento na receita total de vendas, o que favorece a participação de mercado (WELTEVREDEN; BOSCHMA, 2008). Entretanto,

Bruce et al. (2009) identifica que a integração de canais é complexa, varia em intensidade e é difícil de ser implementada, portanto, acredita-se que há necessidade de avaliar com mais detalhes a situação da integração de canais dos varejistas da região da Grande Florianópolis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o impacto da estratégia de marketing multicanal no desempenho competitivo dos varejistas de bens de consumo da região Grande Florianópolis/SC, examinando possíveis diferenças no desempenho em função do tempo de utilização da estratégia multicanal e da quantidade de canais utilizados. Identificou-se que só há diferença estatística significativa no desempenho competitivo dos varejistas pesquisados na participação de mercado em função do tempo de utilização do multicanal. Já o desempenho dos varejistas em volume de vendas é influenciado negativamente pela estratégia de gestão de clientes, e o desempenho em participação de mercado é influenciado positivamente pela estratégia de integração de canais e negativamente pela estratégia de gestão de clientes.

O trabalho ampliou o conhecimento acadêmico sobre marketing multicanal e a sua relação com vantagem competitiva, um tema de estudo com carência de pesquisa na literatura de varejo (NESLIN; SHANKAR, 2009; VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Possibilitou, também, a obtenção de informações empíricas sobre o marketing multicanal e o desempenho competitivo do varejista sob a perspectiva dos gestores, visto que grande parte dos estudos é sob a perspectiva dos consumidores (GREWAL; LEVY, 2009; ANDREINI; PEDELIENTE, 2014). Os dados empíricos coletados também contribuem para ampliar o conhecimento sobre a situação competitiva dos varejistas multicanais pesquisados na região Grande Florianópolis/SC, e para propor direcionamentos e uma agenda de qualificação de lojistas sobre o tema marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva.

Como limitações, o método de amostragem é não probabilístico, sendo seus resultados não conclusivos, nem possíveis de generalização. O perfil da amostra pode não refletir o conjunto das organizações que compõem o setor varejista de bens de consumo da região Grande Florianópolis/SC. Há restrições nas inferências estatísticas realizadas, pois os modelos estatísticos gerados têm reduzido poder explicativo. E a situação da economia brasileira no momento da pesquisa em campo pode ter impactado negativamente no desempenho competitivo dos pesquisados e afetado os resultados das análises realizadas.

Como recomendações**,** propõem-se futuras pesquisas quantitativas com amostra mais representativa; estudos comparando estes achados com outros estados do Brasil; assim como com varejistas dos setores de serviços ou bens industriais. Pode-se, também, realizar estudos qualitativos para aprofundar o entendimento das diferenças no desempenho competitivo dos varejistas em função do tempo de multicanal ou da relação inversa entre a prática de estratégias de gestão de clientes e o desempenho competitivo dos varejistas. Sobre a relação inversa, pode-se realizar estudo longitudinal para avaliar esta relação ao longo do tempo. Pode-se, também, fazer estudos baseados em dados financeiros dos varejistas (lucratividade e vendas) para obter resultados mais precisos e não da percepção dos gestores/varejistas.

REFERÊNCIAS

ANDREINI, D.; PEDELIENTO, G. Is multichannel integration in retailing a source of competitive advantage? In: MUSSO, Fabio; DRUICA, Elena Org.. **Handbook of Research on Retailer:** consumer relationship development. IGI Global, 2014. p. 471–489.

ANSARI, A.; MELA, C.; NESLIN, S. Customer channel migration. **Journal of Marketing Research**, v. 45, n. 1, p. 60–76, 2008.

AUBREY, C.; JUDGE, D. Re-imagine retail: why store innovation is key to a brand's growth in the 'new normal', digitally-connected and transparent world. **Journal of Brand Strategy**, v. 1 n. 1, p. 31-39, 2012.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada em Ciências Sociais**. 7. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n.1, p. 70-84, jan./fev.2012.

BRITO, E.; VIEIRA, V.; ESPARTEL, L. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 522–528, 2011.

BROLIO, P. L.; ESPARTEL, L. B. Confusão do Consumidor no Cenário Multimídia e Multicanal: definição do construto e agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Marketing – REMARK**, v. 15, n 1. Janeiro/Março. 2016.

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

BRYNJOLFSSON, E.; HU, Y.; RAHMAN, M. Competing in the age of omnichannel retailing. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 4, p. 23-29, 2013.

CAO, L.; LI, L. The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198–216, 2015.

CARNEIRO, M.; PAMPLONA, N. Brasil só deverá recuperar patamar pré-crise em 2020, diz economista. **Folha de São Paulo**, março 2018. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/brasil-so-devera-recuperar-patamar-pre-crise-em-2020-diz-economista.shtml. Acessado em: 10/05/2018.

COUGHLAN, A.; ANDERSON, E.; STERN, L.; EL-ANSARY, A. **Canais de marketing.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing Advantage: for Framework Diagnosing Superiority Competitive. **Journal of Marketing,** 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.

DHOLAKIA, R.; ZHAO, M.; DHOLAKIA, N. Multichannel retailing: a case study of early experiences. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 64–74, 2005.

DIAS, S. **O desafio do varejo multicanal**: comportamento free-riding do consumidor. 2014. 337 f. Tese Doutorado em Administração-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DOONG, H.; WANG, H.; FOXALL, G. R. An investigation of consumers' webstore shopping: a view of click-and-mortar company. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 3, p. 210–216, 2011.

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

GREWAL, D.; LEVY, M. Emerging issues in retailing research. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 4, p. 522–526, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. p. 53, 1989. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Org). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

HERHAUSEN, D.; BINDER, J.; SCHOEGEL, M.; HERRMANN, A. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 309–325, 2015.

JONES, C.; LIVINGSTONE, N. Emerging implications of online retailing for real estate: Twenty-first century clicks and bricks. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 17, n. 3, p. 226–239, 2015.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOZLENKOVA, I.; HULT, G.; LUND, D.; MENA, J.; KEKEC, P. The role of marketing channels in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 586-609, 2015.

KRAFFT, M.; GOETZ, O.; MANTRALA, M.; SOTGIU, F.; TILLMANNS, S. The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 569–585, 2015.

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

KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 67–85, 2013.

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

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração**, v. 43, n. 3, p. 209–223, jul./set. 2008.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Bookman Editora, 2012.

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

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

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

MIOTTO, A.; PARENTE, J. Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n3, p. 242–260, 2015.

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

NESLIN, S. A.; GREWAL, D.; LEGHORN, R.; SHANKAR, V.; TEERLING, M. L.; THOMAS, J. S.; VERHOEF, P. C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 95–112, Nov. 2006.

NESLIN, S.; SHANKAR, V. 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.

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

PACAGNAN, M.; RAMPAZO, A. Competitividade no varejo: desafios da colaboração entre os pequenos empresários. **Revista da Micro e Pequena Empresa,** v.2, n.1, p. 3-18, 2008.

PANTANO, E.; VIASSONE, M. Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: challenges for retailers. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 25, p. 106–114, 2015.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2014.

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

PENTINA, I.; PELTON, L. E.; HASTY, R. W. Performance implications of online entry timing by store-based retailers: a longitudinal investigation. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 2, p. 177–193, 2009.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, p. 149–60, July/Aug. 1985.

PORTO, R. M. **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.

REID, M. Contemporary marketing in professional services. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 374-384, 2012.

SARQUIS, A. B; PONTES, A. S. M.; TOLEDO, V. A. G.; TOLEDO, R. R. P.; MONKEN, S. 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.

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

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

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

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

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

VERHOEF, P. C.; DONKERS, B. The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying. **Journal of Interactive Marketing**, v. 19, n. 2, p. 31–43, 2005.

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

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

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

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

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