




Desafios e mudanças gerados na atuação da indústria de alimentos em multicanais de distribuição

Challenges and changes faced by the food industry in multichannel distribution




Desafíos y cambios generados en las operaciones de la industria alimentaria en la distribución multicanal

Autoria




Thamara Cristina Mendes de Oliveira

 Universidade Estadual de Maringá (UEM)
 thamara.cmoliveira@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-6084-0584>

Gessuir Pigatto

 Universidade Estadual Paulista (Unesp)
 gessuir.pigatto@unesp.br
 <https://orcid.org/0000-0002-5240-2381>

Giuliana Aparecida Santini Pigatto

 Universidade Estadual Paulista (Unesp)
 giuliana.santini@unesp.br
 <https://orcid.org/0000-0001-9737-6036>

Renato Luiz Sproesser

 Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
 renato.sproesser@ufms.br
 <https://orcid.org/0000-0001-6782-0335>

RESUMO

Objetivo: Empresas processadoras de alimentos, ao buscar formas alternativas de contato com o consumidor, experimentam novos canais de distribuição, que traz diversos desafios e mudanças organizacionais. Portanto, objetivou-se investigar os desafios enfrentados e as mudanças geradas na utilização da estratégia multicanal de distribuição por empresas processadoras de alimentos. **Metodologia/abordagem:** Este estudo qualitativo baseia-se em duas fases de pesquisa, sendo um levantamento documental para identificar os segmentos alimentares produtivos e possíveis empresas para o estudo; e uma survey, composta por 14 empresas de alimentos do estado de São Paulo, que distribuem seus produtos por múltiplos canais. **Originalidade/relevância:** A estratégia multicanal tem características que tornam sua implementação e gerenciamento altamente complexos. Este estudo traz informações sobre os desafios que as empresas podem enfrentar e permite que avaliem sua capacidade de adotar tal estratégia. **Principais resultados:** Identificou-se que acessar novos mercados, coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre canais foram os principais desafios apontados pelas empresas, e que alguns desafios e mudanças ocorridas estão correlacionados com o porte da empresa e o tipo de estrutura de canal utilizada. **Contribuições teóricas:** Constatou-se que os desafios e mudanças observadas na literatura realmente ocorrem com as empresas processadoras de alimentos estudadas, com maior ou menor intensidade, dependendo do porte e tipos de canais utilizados. **Contribuições para a gestão:** O resultado desse estudo possibilita que empresas delineiem melhores estratégias para controle e gerenciamento de multicanais de distribuição, proporcionando melhora de seus resultados e redução do poder do varejo no controle dos canais.

Palavras-chave: Canais de distribuição. Estratégia multicanal. Competitividade.

ABSTRACT

Goal: In searching for alternative means to reach consumers, food processing companies often experiment with new distribution channels, which brings about challenges and organizational changes. Thus, this study aimed to investigate the challenges and changes generated by the adoption of a multichannel distribution strategy in food processing companies. **Methodology/approach:** This qualitative study comprised two phases, including a documentary survey to identify food production sectors and potential companies to be included in the study and a survey of 14 food industries in São Paulo State that distribute their products across multiple distribution channels. **Originality/relevance:** The intrinsic characteristics of a multichannel strategy make it highly complex to implement and manage. This study provides insight into the challenges encountered by food processing companies, enabling them to assess their readiness to adopt such a strategy. **Main findings:** Accessing new markets, coordinating multiple channels, and managing conflicts between channels were the main challenges reported by food companies. Some challenges and changes were associated with company size and channel structure. **Theoretical contributions:** It was found that the challenges and changes documented in the literature indeed occurred in the studied food processing companies, although the degree varied according to company size and channel structure. **Management Contribution:** The findings of this study enable companies to better design strategies for controlling and managing a multichannel distribution system, improving their results, and reducing retailers' power over channels.

Keywords: Distribution channels. Multichannel strategy. Competitiveness.

RESUMEM

Objetivo: Las empresas procesadoras de alimentos, al buscar formas alternativas de contactar a los consumidores, experimentan con nuevos canales de distribución, lo que trae consigo varios desafíos y cambios organizacionales. Por lo tanto, el objetivo fue investigar los desafíos enfrentados y los cambios generados en el uso de la estrategia de distribución multicanal por parte de las empresas procesadoras de alimentos. **Metodología/enfoque:** Este estudio cualitativo se basa en dos fases de investigación, siendo un levantamiento documental para identificar segmentos productivos de alimentos y posibles empresas para el estudio; y una encuesta, compuesta por 14 empresas de alimentos del estado de São Paulo, que distribuyen sus productos a través de múltiples canales. **Originalidad/relevancia:** La estrategia multicanal tiene características que hacen altamente compleja su implementación y gestión. Este estudio proporciona información sobre los desafíos que las empresas pueden enfrentar y les permite evaluar su capacidad para adoptar dicha estrategia. **Principales resultados:** Se identificó que acceder a nuevos mercados, coordinar múltiples canales y gestionar conflictos entre canales fueron los principales desafíos destacados por las empresas, y que algunos desafíos y cambios ocurridos se correlacionan con el tamaño de la empresa y el tipo de estructura de canales utilizada. **Contribuciones teóricas:** Se encontró que los desafíos y cambios observados en la literatura en realidad ocurren con las empresas procesadoras de alimentos estudiadas, con mayor o menor intensidad, dependiendo del tamaño y tipos de canales utilizados. **Contribuciones a la gestión:** El resultado de este estudio permite a las empresas trazar mejores estrategias para controlar y gestionar la distribución multicanal, mejorando sus resultados y reduciendo el poder de los minoristas en el control de los canales.

Palabras clave: Canales de distribución. Estrategia multicanal. Competitividad.

■ INTRODUÇÃO

Escolher os meios a serem utilizados para disponibilizar produtos e serviços ao consumidor final é uma das mais relevantes decisões para uma empresa (Silva & Azevedo, 2012). Utilizar mais de um meio para distribuição dos produtos e serviços pode ser fonte de vantagem competitiva, uma vez que dá ao consumidor autonomia de escolha do canal que melhor atenda suas demandas, culminando em maior lealdade e satisfação e, conseqüentemente, maior retorno financeiro para a empresa (Du, 2018; Wallace et al., 2004; Zhang et al., 2010;). Raza e Govindaluri (2021) destacam que no varejo atual, o canal da loja física e o canal on line constituem-se meios pelos quais a maioria dos clientes adquire produtos e serviços, sendo que lojas online oferecem maior variedade, preços mais baixos e conveniência, enquanto a loja física oferece uma experiência de compra única, permitindo ao cliente a oportunidade de experimentar a mercadoria.

O aumento do poder dos distribuidores nos canais de distribuição - especialmente o varejo -, a necessidade de redução de custos de distribuição, a mudança do comportamento do consumidor e o crescente papel da tecnologia no contexto atual vêm colocando o gerenciamento dos canais de distribuição em evidência como uma área estratégica de tomada de decisão entre os empresários (Rosenbloom, 2002; Verhoef et al., 2015).

Percebe-se que as empresas processadoras de alimentos estão buscando formas alternativas de chegar ao seu cliente, tanto para driblar o aumento do poder de barganha das empresas varejistas em relação ao elo processador (Homburg et al., 2020; Knežević et al., 2014; Swinnen & Vandeplas, 2010), quanto para entender seu comportamento e estreitar relacionamentos (Bouças, 2017a; Faustino, 2018).

Nessa busca por formas alternativas de contato com o consumidor, as empresas podem experimentar uma ampla variedade de formatos de canais, tais como loja física, plataformas online, loja móvel, catálogo, telefone, força de vendas e outras (Hulland et al., 2007; Neslin et al., 2006;). São alguns exemplos de empresas processadoras de alimentos que vêm buscando novas maneiras de aproximação ao consumidor final: Nestlé com clube de assinatura do Nescafé Dolce Gusto; JBS com lojas da Swift, vendendo carnes exclusivas; e Danone com *site* para vender a linha de nutrição especializada (Mattos, 2017); Perfetti Van Melle, proprietária das marcas Mentos, Fruittella e Chupa Chups, visando estimular o consumo de seus produtos e com o argumento de que o consumidor é multicanal (Bouças, 2017b); Mondelez, com venda de ovos Lacta e caixas de Bis Oreo, diretamente ao consumidor final, via *marketplace* (Salles, 2019); Perdigão com a criação da loja virtual no aplicativo Rappi (Reportagem SA+, 2019).

Nota-se assim, que as empresas ampliaram suas operações para canais digitais para entregar produtos diferenciados, de valor agregado e, muitas vezes, não ofertados pelo varejo, visando maior proximidade com o consumidor sem criar conflito com outros canais. A necessidade de estar próximo do cliente, por meio de vendas diretas, não somente fortalece a

marca, mas permite obter informações sobre seus hábitos de consumo e necessidades, trazendo ganhos de competitividade para essas empresas, indo ao encontro do exposto nos estudos de Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018). Segundo Kolbe et al. (2022), essa estratégia não deve se restringir as grandes indústrias, mas também as pequenas e médias, que segundo os autores, possuem desafios para a coordenação de canais diferentes das enfrentadas pelas grandes indústrias.

Ainda em relação aos canais digitais, uma relevância maior foi constatada a partir de 2020, devido às restrições de contato social impostas pela pandemia do novo coronavírus. A pandemia, anunciada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 11 de março de 2020, caracteriza-se pela alta propagação do vírus denominado SARS-CoV-2 (Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde [UNA-SUS], 2020). Para Rezende et al. (2020), as medidas de prevenção do novo coronavírus, como por exemplo, o isolamento social, fez com que as pessoas repensassem sua forma de consumir, gerando reflexos nas vendas e faturamentos das organizações, que, por sua vez, tiveram que buscar estratégias adequadas para comercialização de seus produtos e serviços, e para se manterem em operação durante e após a pandemia.

Atuar em mais de um canal de distribuição traz vantagens e desafios, e por ser uma estratégia de elevada complexidade gerencial, exige um nível de maturidade maior das empresas e, muitas vezes, a mudança na estrutura de gestão é necessária (Rosenbloom, 2002; Silva et al., 2016). Além disso, exige fornecer e gerir um sistema integrado de diferentes canais através do alinhamento das funções de marketing, logística e gestão da informação (Kolbe et al., 2022). Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados e as mudanças geradas na utilização da estratégia multicanal de distribuição por empresas processadoras de alimentos instaladas no Brasil.

Para tanto, além desta introdução, este artigo está dividido em 4 seções. A seguir, apresentam-se as contribuições teóricas acerca de canais de distribuição, estratégia multicanal e gerenciamento de conflitos de canais. Na seção 3 são relatados os procedimentos metodológicos para a execução da pesquisa. Na seção 4, são expostos os resultados da *survey* e, por fim, realizam-se as considerações finais do trabalho.

■ CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS ACERCA DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO E ESTRATÉGIA MULTICANAL

Os Canais de Distribuição

O canal de distribuição, a partir de Coughlan et al. (2002), Neslin et al. (2006) e Rosenbloom (2002), pode ser definido como um meio pelo qual a empresa e o cliente interagem; é um conjunto de elementos envolvidos no processo estratégico de disponibilizar um produto para o consumidor final, abrangendo desde os métodos de distribuição e entrega do produto até o formato da loja; é a relação de transferência de posse entre empresas, agentes e pessoas.

Os canais de distribuição desempenham um relevante papel para as organizações no desenvolvimento efetivo da sua participação em mercados altamente competitivos. Sua importância vem crescendo juntamente com a dificuldade das empresas em obterem vantagem competitiva sustentá-

vel (Batalha, 2009), bem como, pela alta complexidade de formulação e implementação de estratégias efetivas de distribuição (Rosenbloom, 2002).

Fatores relacionados a ganhos de competitividade, aumento do poder dos distribuidores nos canais de distribuição, necessidade de redução de custos de distribuição, mudança no comportamento do consumidor e o crescente papel da tecnologia no contexto atual vêm colocando em evidência o gerenciamento dos canais de distribuição (Acquila-Natale & Iglesias-Pradas, 2021; Kolbe et al., 2022; Rosenbloom, 2002; Verhoef et al., 2015).

Segundo Coughlan et al. (2002), a escolha dos canais de distribuição mais apropriados e o gerenciamento destes, são atividades que demandam tempo e criatividade do gestor, e desempenham um papel de importância estratégica na presença e no sucesso de uma organização. Além disso, segundo Rosenbloom (2002) e Silva et al. (2016), possuem grande potencial de obtenção de vantagem competitiva, uma vez que são estratégias de longo prazo, difíceis de serem copiadas e exigem uma estrutura que consiste em organizações e pessoas para implementá-las, e são baseadas em pessoas e relacionamentos, tornando o sucesso das mesmas dependente da efetividade do relacionamento entre pessoas e organização.

Casali et al. (2018) ressaltam que a escolha de um canal de distribuição deve considerar algumas decisões estratégicas, tais como características do produto, inovação e mudanças no ambiente de negócios. A decisão quanto à estrutura do canal é crucial para o bom desempenho de uma estratégia de marketing, uma vez que é onde se travam os processos competitivos e o sucesso da organização é determinado.

Assim, o crescente poder do varejo de alimentos (canal tradicional) no controle dos canais de distribuição requer da indústria de alimentos a revisão das suas estratégias competitivas e busca por novas formas de contato com os consumidores, sem abandonar os canais já existentes.

■ A ESTRATÉGIA MULTICANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Estratégia multicanal de distribuição é definida como o conjunto de atividades envolvidas na disponibilização de mercadorias ou serviços aos consumidores por meio de mais de um canal, passando por etapas como: desenho do projeto, a implantação e a avaliação de canais para aumentar o valor do cliente por meio da aquisição, retenção e desenvolvimento destes (Neslin et al., 2006; Zhang et al., 2010). Conforme Saghiri et al. (2018), o termo foi utilizado inicialmente para realçar a perspectiva do cliente, destacando que essa nova abordagem permitia que o cliente interagisse com a empresa de todas as formas e em todos os locais. Segundo Raza e Govindaluri (2021), embora a prática da exploração do multicanal esteja em vigor há quase duas décadas, a integração destes canais é um fenômeno mais recente.

Cai e Lo (2020) destacam que o multicanal se tornou uma estratégia popular em uma nova era em que a digitalização, os meios de comunicação social, os grandes volumes de dados e tecnologias emergentes (Inteligência Artificial (IA), realidade virtual (RV), realidade aumentada (RA), blockchain) estão transformando os modelos de negócio de distribuição. Para Raza e Govindaluri (2021), o sucesso do negócio da distribuição já não depende da escolha do canal tradicional ou do canal on line.

Os principais canais de distribuição se apresentam como: loja física, quiosques, catálogo, telefone, loja *online*, loja móvel, força de vendas, consoles de jogos, serviços baseados na localização, entre outros (Gao & Huang, 2021; Neslin et al., 2006). Jo et al. (2021) afirmam que a compra multicanal se tornou termo genérico (umbrela, nas palavras dos autores) para designar os vários padrões de comportamento de compra multicanal.

Optar por distribuir seu produto por mais de um canal de distribuição traz vantagens como o acesso a novos mercados; criação de barreiras à entrada de concorrentes; aumento da satisfação do cliente, por compreender suas necessidades e hábitos de consumo, por customizar as vendas e aumentar os níveis de relacionamento, gerando fidelidade e reduzindo custos; criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens; redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação ao introduzir um canal alternativo que exige menor investimento que uma loja física, por exemplo, e; criação de vantagem competitiva por meio da integração dos canais (Acquila-Natale; Iglesias-Pradas, 2021; Rosenbloom, 2002; Silva et al., 2016; Zhang et al., 2010).

Também existem desafios a serem superados na adoção de uma estratégia multicanal, a partir de Acquila-Natale e Iglesias-Pradas (2021), Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010), tem-se: a forma de coordenação dos canais e as mudanças necessárias na atual estrutura de gestão; estratégia de *branding* e compatibilidade em cada canal; sistemas de distribuição e informação existentes e sua transferência para um novo canal; e a necessidade de atrair profissionais capacitados e capital externo; uso de tecnologia da informação para integração de dados entre canais que possam ser vinculados e analisados de maneira sistêmica; a compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo; e, acompanhamento da avaliação dos canais e definição de métricas de desempenho, verificando o retorno das ações realizadas em cada canal.

Ainda, segundo Bouças (2017a), Faustino (2018) e Homburg et al. (2020), surge o desafio de alinhar os diversos canais utilizados e evitar o conflito com o varejo, mas para isso é necessária uma estratégia clara e bem definida. Homburg et al. (2020) observam que sistemas de vendas multicanais, principalmente nos *business-to-business*, variam substancialmente na sua concepção e, por conseguinte, atenuam ou agravam os conflitos entre fabricantes e parceiros de vendas.

De acordo com o estudo de Silva et al. (2016), tratando especificamente das vendas diretas, indústrias alimentícias observam como desafio os custos elevados, devido às altas despesas de treinamento e motivação do time de vendas. Todavia, percebem que o consumidor vê esse canal como vantajoso, por conta da praticidade de receber os produtos em casa e não necessariamente realizar o pagamento à vista. Dessa forma, as empresas visualizam a atuação nas vendas diretas como uma poderosa estratégia de fidelização do cliente, por conta da construção de uma relação de continuidade. Li (2023) identifica alguns aspectos importantes no processo de adoção do multicanal, entre eles diferenciar os produtos e aumentar o reconhecimento da marca, reforçar o comércio eletrônico otimizando os serviços, e utilizar os dados de consumo do cliente do canal físico para conhecer melhor as necessidades e interesses dos consumidores finais (fortalecer a relação *Online to offline*).

(O2O)). O fortalecimento da cooperação entre os ambientes online e offline também é destacado por Cicea et al. (2023).

Conforme Saghiri et al (2018), para a indústria, como para o varejo, o aumento da variedade de canais e a evolução do marketing multicanal que proporcione uma experiência para o cliente sem descontinuidades em todos os canais tornaram os processos de integração de canais mais complicados.

Ainda, segundo Silva et al. (2016), o canal tradicional – grandes redes de varejo – têm sua relevância para a indústria, pois é o principal meio de escoamento da produção, capaz de absorver grande volume de vendas e distribuir para um grande número de consumidores. Além disso, ainda segundo os autores, as grandes redes de varejo servem de vitrine para as marcas das fabricantes, e ficar fora desse canal pode representar a ausência em mais de 10% do mercado nacional. Percebe-se, assim, a importância de cada canal para a indústria de alimentos e, por isso, atuar em múltiplos canais torna-se mais vantajoso, desde que se consiga coordená-los adequadamente.

No tocante às tecnologias vinculadas a novos canais, Cai e Lo (2020) e Priporas et al. (2017) identificaram que os avanços tecnológicos (*digitalization*, AI, VR, mobile apps, mobile payment) afetaram o comportamento dos consumidores de diferentes gerações, destacando que as empresas estão adotando tecnologias inteligentes e alterando a forma de gerenciamento dos canais de distribuição para melhorar as experiências de compra dos consumidores e permanecer competitivas. Essa visão é corroborada por Gao e Huang (2021) ao afirmarem que a Internet e as novas tecnologias digitais trouxeram novas possibilidades para as empresas, permitindo-lhes interagir com os clientes de formas fluidas e sem descontinuidades através de canais on line e dos canais offline (O2O). Conforme Hussein e Kais (2021), ao longo das diferentes fases do processo de tomada de decisão dos clientes, desde a pré-compra até à pesquisa de informação, à compra e depois à pós-compra, as escolhas dos canais utilizados são diversificadas.

Para Chen e Lin (2015) e Hsu e Chen (2018), neste contexto de crescente uso de tecnologia e forte concorrência, as empresas são obrigadas a buscarem novos e inovadores métodos de marketing para interagirem com os clientes. E, a partir de Hulland et al. (2007), ao buscar novos pontos de contatos com o cliente, as organizações experimentam uma ampla variedade de formatos de canais.

Du (2018) pontua que o desempenho da organização está diretamente ligado com o uso de multicanais de distribuição, pois clientes multicanais tendem a ser mais leais e satisfeitos, culminando no aumento do retorno e redução do risco para o negócio. Entretanto, para Verhoef et al. (2015), compradores que utilizam canal *online* de varejo ao longo do tempo tendem a se tornarem menos fiéis por conta da facilidade de busca entre concorrentes. Nota-se assim, a importância do bom gerenciamento e criação de estratégias adequadas para cada canal.

Ademais, Wallace et al. (2004) afirmam que é de extremo interesse para as empresas que seus clientes sejam leais, pois os altos custos relacionados a ações para conquista desses são difíceis de recuperar, se não houver repetição da compra. De acordo com Dholakia et al. (2010) e Moura et al. (2016), o consumidor está cada vez mais integrado aos diversos canais de distribuição, optando por aqueles que melhor atendam suas necessidades. Conforme Gao e Huang (2021), os multicanais permitem que os clientes participem em todos os aspectos das atividades, além da compra, destacando

que quando os clientes investem mais tempo e energia, o seu elevado nível de envolvimento ajuda a manter uma relação contínua com a empresa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo possui natureza aplicada e abordagem qualitativa do problema. Classifica-se ainda como exploratório e descritivo, e teve como objetivo principal investigar os desafios enfrentados e as mudanças geradas na utilização da estratégia multicanal de distribuição por empresas processadoras de alimentos.

Este estudo foi realizado em duas fases, sendo um levantamento documental (primeira fase) e um levantamento *survey* (segunda fase). Dessa forma, foi realizado o levantamento documental, por meio de sites e relatórios de empresas, jornais e revistas, boletins de associações e sindicatos do setor, entre outros, com o intuito de identificar os segmentos alimentares produtivos e as empresas que estão utilizando estratégia multicanal de distribuição. Esse processo ainda possibilitou a identificação das empresas a serem contatadas para compor a *survey*.

Essa busca foi sintetizada em uma lista de contatos com e-mails e telefones das empresas cujas características se enquadravam nos critérios pré-estabelecidos desta pesquisa, ou seja, empresas de alimentos e bebidas sediadas no estado de São Paulo.

A tabela 1 apresenta o número de empresas selecionadas em cada fonte pesquisada. Vale ressaltar que houve empresas que apareciam em mais de uma das listas, contudo possuíam e-mail e/ou contatos diferentes e, por isso, foram consideradas para o envio do questionário online.

Tabela 1

Empresas selecionadas e contatadas via e-mail, por periódico e lista.

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

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, a partir da lista de empresas, decorreu-se a aplicação da *survey* (segunda fase da pesquisa), realizando-se o primeiro contato via e-mail. O e-mail era composto pelo questionário (elaborado via *Google Forms*), um resumo do objetivo da pesquisa e do conteúdo do questionário, bem como a instituição e os responsáveis, deixando clara a segurança e o comprometimento dos pesquisadores e, ainda, a confidencialidade quanto às informações de identificação da empresa. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário com questões fechadas em formato de escala Likert. As variáveis relacionadas aos desafios enfrentados por uma organização ao implementar uma estratégia multicanal de distribuição foram construídas a partir dos estudos de Neslin et al. (2006), Silva et al. (2016) e Zhang et al. (2010). Já em relação as possíveis mudanças que ocorrem em uma organização ao implementarem uma estratégia de

multicanais de distribuição, pautou-se nos estudos de Araújo e Zilber (2013), Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010).

Devido à dificuldade de retorno quanto ao preenchimento dos questionários enviados por e-mail, as empresas foram contatadas via telefone. O questionário ficou aberto para recebimento de respostas de 17 de setembro de 2019 a 15 de março de 2020, sendo obtidas respostas de 17 empresas, as quais compõem a amostra deste estudo. Todavia, dentre as respondentes, três empresas (17,65%) sinalizaram não utilizar múltiplos canais de distribuição para levar seus produtos aos clientes. Dessa forma, apenas 14 empresas (82,35% da amostra) foram consideradas para a análise dos desafios enfrentados e mudanças geradas na utilização de múltiplos canais de distribuição.

Os dados obtidos foram tabulados por meio dos softwares SPSS® e Microsoft Excel®. Para a análise das tabelas de frequência deu-se pesos diferentes para cada concordância, indo da menor relevância (discordo totalmente) para a maior (concordo totalmente).

A mediana e moda estatísticas foram utilizadas para verificar se os desafios enfrentados e mudanças geradas foram apontados pela maioria das empresas participantes do estudo. Com a mediana foi possível verificar se pelo menos cinquenta por cento da amostra afirmou, em partes ou totalmente, o enfrentamento dos desafios e ocorrência das mudanças quanto à utilização da estratégia multicanal de distribuição. A moda estatística reforça essa análise, mostrando a maior frequência da ocorrência (total ou parcial) dos desafios enfrentados e mudanças geradas.

Para a análise de correlação, utilizou-se o Teste Exato de Fisher, o qual testa a independência entre duas variáveis qualitativas – ou seja, se estão ou não associadas (Levine et al., 2017). Esse teste foi aplicado para verificar se os desafios e mudanças ocorridas estão associados ao porte e/ou tipo dos canais utilizados, a fim de verificar se há influência dessas características no enfrentamento dos desafios ou geração das mudanças na utilização da estratégia multicanal de distribuição. Considerou-se para todo o trabalho um nível de confiança de 95%, rejeitando-se a hipótese nula (ou seja, que as variáveis não estão associadas) apenas se valor- p for menor que α (0,05). O Teste Exato de Fisher foi realizado por meio do software SPSS®.

■ RESULTADOS E DISCUSSÕES

Caracterização da Amostra da Survey

A análise deste estudo foi realizada a partir das respostas de 14 empresas, as quais utilizam mais de um canal para distribuir seus produtos. Essas empresas foram fundadas entre 1944 e 2018, tendo nove dessas menos de 32 anos de operação.

As respondentes foram questionadas quanto à faixa de faturamento anual, visando delimitar o porte das empresas que utilizam a estratégia multicanal de distribuição. De acordo com o intervalo definido a partir da classificação de porte por faturamento do Banco Nacional de Desenvolvi-

mento Econômico e Social (s.d.)¹, a amostra desta pesquisa é composta por quatro microempresas, quatro pequenas empresas, duas empresas de porte médio e quatro grandes empresas.

Quanto aos canais utilizados pela amostra de empresas participantes da Survey, atacado (utilizado por todas as empresas estudadas), varejo tradicional (supermercados, minimercados) (12 empresas), loja de fábrica (12 empresas), representantes de vendas (11 empresas) e restaurantes (10 empresas) foram os mais evidenciados. Todavia, ainda há empresas que distribuem seus produtos via veículos próprios (Food Truck), loja especializada, venda porta a porta, quiosques de venda em shopping centers, franquias, loja virtual (web/site), aplicativos próprios de smartphone ou tablet, aplicativos de smartphone ou tablet especializados em entregas, clube de assinatura, redes sociais, varejistas online (Mercado Livre, Magazine Luiza, etc), telemarketing, catálogos, e canais/programas de TV.

Desafios Enfrentados

Os elementos relativos aos desafios enfrentados por uma organização ao implementar uma estratégia multicanal de distribuição foram identificados a partir dos estudos de Neslin et al. (2006), Silva et al. (2016) e Zhang et al. (2010), e do levantamento documental realizado nas bases de dados eletrônicas dos periódicos Valor Econômico, O Estado de S. Paulo e Exame, no período de 2010 a 2019. Desta forma, a Tabela 2 apresenta a frequência absoluta e relativa das respostas obtidas quanto aos desafios enfrentados pelas empresas na atuação em múltiplos canais de comercialização, bem como à correlação desses desafios com o porte e os tipos de canais utilizados pelas empresas.

Acessar novos mercados, coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre canais foram os principais desafios apontados pelas empresas. Tais desafios foram enfrentados pelas 14 empresas pesquisadas, seja em partes ou totalmente.

Ter acesso a novos mercados: por meio do teste exato de Fisher, não é possível afirmar que existe correlação entre esse desafio e o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas. Assim, com valor-p igual a 0,2867 e 1,0000, aceita-se a hipótese nula para este desafio; ou seja, o desafio relacionado a acesso a novos mercados não está associado com o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas. Entretanto, observa-se uma tendência maior de enfrentamento desse desafio por empresas de maior porte, visto que se tem grande incidência dessas sinalizando o enfrentamento total deste desafio.

Como será discutido mais a frente, esse achado pode estar relacionado com o fato de que empresas de maior porte normalmente possuem um mercado mais consolidado, sendo mais desafiadora a busca por novos mercados.

¹ O BNDES classifica seus clientes em função do porte, permitindo uma atuação adequada quanto as características de cada segmento, por meio da oferta de linhas, programas e condições específicas. Para a classificação de porte, o BNDES considera a Receita Operacional Bruta (ROB) das empresas, assim tem-se Microempresa, com ROB menor ou igual a R\$ 360 mil; Pequena empresa, com ROB maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; Média empresa, com ROB maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; e Grande empresa, com ROB maior que R\$ 300 milhões (BNDES, s.d.).

Desafios e mudanças gerados na atuação da indústria de alimentos em multicanais de distribuição

Tabela 2

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

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

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

A coordenação dos múltiplos canais: Notou-se que o desafio relacionado à coordenação dos múltiplos canais também não está associado com o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas, com valor-*p* de 0,5125 e 1,0000 respectivamente. Observa-se que 6 empresas afirmaram ter enfrentado totalmente esse desafio, sendo principalmente empresas maiores e que utilizam principalmente todos os tipos de canais. Já 8 empresas enfrentaram em partes o desafio de coordenação dos múltiplos canais; com maior frequência de empresas menores e que distribuem seus produtos por todos os tipos de canal.

Percebe-se a relevância desse desafio para todas as empresas pesquisadas, indo ao encontro do exposto por Kolbe et al. (2022) e Neslin et al. (2006) e, os quais classificam a coordenação dos diversos canais como uma das tarefas mais difíceis para os gestores, seja para coordenar objetivos, projeto e implantação de canais, seja para a criação de sinergias entre eles.

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

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

Gerir os conflitos entre canais: este desafio foi enfrentado totalmente por 4 empresas e enfrentado em partes por 10 empresas. Relativo à correlação entre desafio e porte das empresas, com valor-*p* igual a 0,0450, podemos afirmar que o desafio de gerir os conflitos entre canais está associado ao porte das empresas, observando que quanto menor for o porte dessas, maiores são as chances de enfrentar esse desafio de forma total. Ou seja, gerir os conflitos entre canais é mais desafiador para empresas de menor porte. Ainda, pode-se dizer que essa associação é forte, uma vez que o *V* de Cramer é de 0,7500, ou seja 75% das respostas obtidas em relação ao enfrentamento desse desafio estão associadas ao porte das empresas.

Já em relação à correlação entre desafio e tipo de canais, considerado o valor-*p* do teste exato de Fisher (1,0000), não se pode afirmar que esse desafio está associado aos tipos de canais utilizados. A literatura aponta que não é apenas adicionar canais de distribuição, mas, para o gerenciamento de uma boa estratégia multicanal é preciso verificar se o canal contribui para o desempenho da firma (Neslin et al., 2006). É preciso avaliar o impacto da adição de um canal sobre as vendas e lucro, para que esse novo canal não canibalize outro já existente.

Ademais, Neslin et al. (2006) alertam que ao gerenciar os diversos canais, as empresas devem considerar o relacionamento com parceiros de canal, especialmente empresas que vendem por meio de intermediários, uma vez que a adição de alguns canais – sobretudo de venda direta – podem ter impacto sobre os intermediários. À luz de Zhang et. al (2010, p. 176), ainda é importante acrescentar que se os canais não forem devidamente projetados e posicionados podem produzir conflitos e criar “dissinergias”.

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

Este fato pode estar relacionado ao exposto por Rosenbloom (2002) e Silva et al. (2016), de que a estratégia multicanal de distribuição, por conta de sua complexidade, exige profissionais capacitados para sua gestão.

Integrar os sistemas de distribuição e informação existentes e/ou sua transferência para um novo canal: as empresas que apontaram enfrentar totalmente esse desafio (5 empresas) são principalmente de grande e médio porte, e que utilizam uma estrutura de canal físico e outros, ou todos os tipos de canais. Apesar de, considerando valor- p (0,2408) do teste exato de Fisher, não ser possível afirmar que o enfrentamento desse desafio esteja associado ao porte ou estrutura de canais das empresas, faz sentido que as empresas de maior porte enfrentem em maior intensidade esse desafio, uma vez que a quantidade de informações geridas em seus sistemas gerenciais são muito maiores.

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

Neste sentido, Zhang et al. (2010) apontam dois aspectos críticos nesse processo, sendo eles: i) estabelecer uma infraestrutura adequada para gerir o fluxo interno de informações, como por exemplo, coletar e gerenciar dados sobre compras e outras transações; e ii) saber o que extrair de relevante desses dados para apoiar a tomada de decisão em cada canal – fluxo de saída de informações. Por conta da falta de uma base de dados integrada, muitas empresas não conseguem medir a rentabilidade de seus clientes multicanal, segundo os autores.

Avaliar os canais e definir métricas de desempenho: Não se constatou correlação entre esse desafio e o porte ou tipo de canal utilizado pelas empresas, uma vez que se obteve valor- p igual a 0,8767 e 1,0000, respectivamente. Observou-se que 12 empresas enfrentaram esse desafio de forma total ou parcial. Ressalta-se que micro e grandes empresas relataram ter enfrentado totalmente esse desafio, sendo que essas empresas utilizam canais físicos, canais físicos e outros, e todos os tipos de canais.

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

À luz do exposto por Neslin et al. (2006), salienta-se que canais mal gerenciados podem gerar conflitos, além de corroer a lealdade dos clientes ao invés de aumentá-la. Além disso, tendo em vista o estudo de Zhang et al. (2010), ressalta-se que algumas das medidas de desempenho bem aceitas em canais físicos, como vendas e margem bruta por metro quadrado, não se aplicam a canais digitais, tornando a tarefa de criação de métricas de avaliação e desempenho ainda mais desafiadora.

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

Implantar estratégia de branding e compatibilidade em cada canal: Este desafio foi enfrentado em totalidade por 5 das respondentes, dentre essas estão principalmente empresas de médio e grande porte. Em relação às empresas que apontaram não ter enfrentado esse desafio, ambas são microempresas. Isto pode ser explicado pelo fato de que, muitas vezes, empresas de menor porte possuem apenas uma marca, comercializando-a em todos os canais sem distinção. Portanto, faz sentido empresas de menor porte não enfrentarem tal desafio, uma vez que não utilizam esse tipo de estratégia.

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

Compreender o comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo: no tocante às empresas que enfrentaram tal desafio, 7 empresas estudadas apontaram ter enfrentado em partes e 5 empresas enfrentado totalmente esse desafio, sendo a incidência em relação ao porte bastante homogênea. Já em relação às empresas que afirmaram não ter enfrentado determinado desafio tem-se duas microempresas. Isto pode ser explicado pelo fato de que as empresas de menores portes são mais flexíveis e acessíveis aos clientes, e tendem a manter um relacionamento mais próximo desses. É importante ressaltar que ambas utilizam todos os tipos de canais, e que uma delas tem como canais mais representativos em faturamento a loja de fábrica e aplicativos próprios de smartphone ou *tablet* – canais de venda direta –, os quais possibilitam maior proximidade com o cliente e, conseqüentemente, maior acesso e facilidade de entendimento do comportamento destes.

A partir de Cui et al. (2022), Jo et al. (2021), Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010), salienta-se que a ênfase da estratégia multicanal está na criação de valor para o cliente, tornando-se crucial a compreensão do comportamento do consumidor, decisões de compras, necessidades e preferências de consumo.

O desafio para as empresas processadoras de alimentos está em ter acesso e analisar adequadamente as informações provenientes dos clientes,

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

Reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação: apenas três empresas sinalizaram ter enfrentado totalmente esse desafio, são duas médias empresas e uma microempresa. Em relação às empresas que enfrentaram esse desafio de forma parcial têm-se quatro grandes empresas, quatro pequenas empresas e uma microempresa. Obteve-se também 2 empresas que apontaram não terem enfrentado esse desafio, sendo elas microempresas. De acordo com a análise de correlação, pode-se afirmar que o desafio de reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação está associado ao porte das empresas, uma vez que obtivemos valor-*p* de 0,0054, rejeitando-se a hipótese nula. Ainda, de acordo com o coeficiente de correlação de Cramer, pode-se dizer que a associação é forte, uma vez que possui grau de associação de 76,38%.

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

Mudanças Ocorridas para a Implementação de Multicanais de Distribuição

Para enfrentamento dos desafios apresentados pela estratégia multicanal de distribuição, muitas vezes mudanças organizacionais são necessárias. Assim, a partir dos estudos de Araújo e Zilber (2013), Neslin et al. (2006) e Zhang et al. (2010) foi possível identificar possíveis mudanças que ocorrem em uma organização ao implementarem uma estratégia de multicanais de distribuição. A Tabela 3 apresenta os resultados referentes às mudanças ocorridas nas empresas ao implementar uma estratégia multicanal de comercialização.

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

Quanto à análise de correlação, a qual verificava se as mudanças ocorridas estão associadas ao porte ou tipo de canais utilizado, apenas pode-se afirmar a associação entre obter acesso a novos mercados e os tipos de canais utilizados pelas empresas, observando ainda uma associação de grau moderado.

Desafios e mudanças gerados na atuação da indústria de alimentos em multicanais de distribuição

Tabela 3

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

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

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

Criar novos níveis de relacionamento com o cliente: esta foi a mudança mais significativa, pois em 12 empresas esta ocorreu totalmente. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que, de acordo com o exposto por Neslin et al. (2006), estar presente em diversos canais corrobora para ampliação do relacionamento consumidor/empresas. Além disso, por meio do levantamento documental realizado foi possível encontrar exemplos de empresas que obtiveram sucesso na busca por maior relacionamento com os clientes: Cacau Show, Pepsico, Nestlé e Ambev (Bouças, 2017a; Divulgador de Notícias, 2016; Faustino; 2018).

Apenas duas empresas sinalizaram que essa mudança ocorreu de maneira parcial. Este fato pode estar relacionado aos canais utilizados pelas empresas, apesar de serem de portes diferentes – micro e grande empresa –, ambas têm atacado e representantes de venda como canais principais. Uma das empresas distribui seus produtos apenas por meio de atacado e representantes de vendas, já a outra empresa, sinalizou utilizar todos os canais informados para distribuição de seus produtos, entretanto, os canais atacado e representantes de vendas são os mais representativos em faturamento.

Aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado: sendo a segunda mudança que ocorreu em maior intensidade, para 8 empresas esta mudança ocorreu totalmente e para 6 empresas ocorreu de maneira parcial. Observou-se que o porte das empresas não influenciou este tipo de mudança. Contudo essa ocorreu mais intensamente em empresas que utilizam todos os tipos de canais.

Este aumento das vendas pode ser explicado por Neslin et al. (2006), os quais expõem que clientes multicanais podem ter maiores níveis de compra por conta de sua maior lealdade e por estarem em maior contato com a empresa por meio de uma variedade de canais, o que pode influenciá-los na hora da compra.

Ademais, visto que esta mudança ocorre mais intensamente em empresas que utilizam todos os tipos de canais, é possível dizer que a utilização de canais alternativos, tais como os canais digitais, pode ter grande relevância nesse aumento da cobertura de mercado pelo fato de que, à luz de Chen e Lin (2015), canais digitais não têm limitações geográficas ou espaciais, e se disseminam rapidamente e a longas distâncias, possibilitam um maior alcance de clientes.

Aumento da rentabilidade, por meio da cobrança de preços diferenciados entre canais e evitando conflito entre os canais: essa mudança ocorreu em maior intensidade em empresas de menor porte, sendo micro e pequena empresa. Essas distribuem seus produtos por meio de canais físicos (com varejo como principal canal) e por meio da combinação de todos os canais (com loja de fábrica como principal canal).

Acesso a novos mercados: nove empresas afirmaram ter obtido esta mudança, sendo mais intensa em empresas de menor porte. Empresas menores têm maior facilidade e interesse em atender nichos de mercado, como exposto por Kotler e Keller (2006). Também, pensando que empresas maiores normalmente já possuem um mercado consolidado, e que o esforço para atender uma pequena parcela de consumidores possa não ser atrativo por conta da

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

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

Criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens: Em relação ao perfil das empresas que afirmaram totalmente a ocorrência desta mudança, estão principalmente empresas de grande porte. Entretanto, ainda não possuem uma estrutura de distribuição que mais se destaque, havendo empresas que utilizam todos os tipos de canais (físico, digital e outros), apenas canais físicos e combinação de canais físicos e outros.

Em relação a criação de valor, a utilização de múltiplos canais permite a empresa conhecer melhor seu mercado, melhor reposicionar sua marca e com isso cobrar preços diferenciados para o mesmo produto em diferentes canais, com diferentes embalagens (Li, 2023; Zhang et al., 2010). Araujo e Zilber (2013) e Li (2023) acrescentam ainda que atuar via multicanais pode causar melhoria da exposição de sua marca e do produto, encorajando os clientes a comprar mais e a procurarem pelo produto e marca em outros canais de compra, trazendo assim maior fidelidade à marca.

Desenvolvimento de novos produtos, a partir do acesso a informações de necessidades dos consumidores: nota-se que seis empresas afirmam que essa mudança ocorreu totalmente na empresa. Dessas ainda, observa-se que 83,33% combinam canais físicos, digitais e outros, e possuem canais de venda direta ao consumidor. Ou seja, a utilização de múltiplos canais de comercialização propiciou o desenvolvimento de novos produtos, pois ao ter maior acesso a informação de necessidades dos consumidores foi possível fornecer soluções mais adequadas aos consumidores, indo ao encontro do exposto por Acquila-Natale e Iglesias-Pradas (2021).

Acesso à informação sobre necessidades e hábitos de consumo dos clientes: para 13 empresas houve essa mudança, seja total ou parcialmente, porém apenas cinco empresas afirmaram que essa mudança ocorreu totalmente. Vale ressaltar que todas as empresas que sinalizaram que essa mudança ocorreu totalmente, também afirmaram que houve mudanças total em relação à criação de novos níveis de relacionamento com o cliente, criação de valor e identificação com a marca, por meio do reposicionamento do produto e mudança de embalagens, e aumento das vendas por meio da maior cobertura de mercado. Nesse sentido, pode-se inferir que empresas que obtêm maior acesso à informação sobre necessidades e hábitos de

consumo dos clientes têm maiores chances de ajustar suas estratégias, a fim de melhorarem seu desempenho e serem mais competitivas.

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

Redução de custos de suprimentos, administrativos ou de transação: 13 empresas afirmaram que, de forma parcial ou total obtiveram essa mudança. Todas as empresas que apontaram que essa mudança ocorreu totalmente atuam por meio de distribuição que combina canais físicos e digitais.

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

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

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

Ganho de maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização: as micro e pequenas empresas foram as que mais sinalizaram que essa mudança ocorreu em partes. Faz sentido que empresas menores sejam as que mais percebem essa mudança, visto que empresas maiores tendem a possuir mais recursos e, portanto, um sistema de gestão mais estruturado. Assim, ao atuar em múltiplos canais, por conta da complexidade inerente a essa estratégia, empresas menores precisam alterar a maneira de pensar a organização e com isso passam a ter maior maturidade de gerenciamento em relação a seus processos e controles (Araújo & Zilber, 2013).

Mudança na forma de trabalho dos funcionários: apenas duas empresas apontaram que essa ocorreu totalmente, sendo empresas de menor porte. Por sua vez, uma das empresas comercializa seus produtos apenas por meio de canais físicos e a outra empresa por meio de canais físicos e digitais. Apenas

uma empresa apontou a não ocorrência dessa mudança, sendo essa uma empresa de grande porte.

Em consonância com a mudança anteriormente citada (Ganho de maturidade de gerenciamento e obtenção de mudanças nos modelos mentais que orientam as atividades da organização), empresas de menor porte ao adotar novos canais distribuição acabam por aprimorar a forma de gerenciamento em relação a seus processos e controles, o que traz mudanças na forma de trabalho dos funcionários, indo ao encontro do evidenciado por Araújo e Zilber (2013), Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), Yan et al. (2011) e Zhang et al. (2010).

Implementação de novo modelo de gestão para integração dos canais:

apenas duas empresas afirmaram não terem implementado essa mudança, sendo ambas grandes empresas.

Percebe-se que as duas últimas mudanças citadas, relacionadas com a gestão da empresa, é mais intensa em empresas menores. Obter uma estrutura organizacional adequada é um grande desafio para empresas que estão iniciando sua operação, principalmente quando atuantes em múltiplos canais, por conta da elevada complexidade da estratégia. Dessa forma, as empresas são pressionadas a mudarem sua estrutura de gestão, sendo seu sucesso determinado pela forma como essas estratégias são geridas, em consonância ao exposto por Coughlan et al. (2002), Rosenbloom (2002), Yan et al. (2011) e Zhang et al. (2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi investigar os desafios enfrentados e as mudanças geradas na utilização da estratégia multicanal de distribuição por empresas processadoras de alimentos. Para tanto, aplicou-se uma survey com 14 empresas processadoras de alimentos do estado de São Paulo, que distribuem seus produtos por múltiplos canais. Em relação aos desafios enfrentados, observou-se que acessar novos mercados, coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre canais foram os mais apontados pelas empresas, os quais foram enfrentados por todas as pesquisadas, seja em partes ou totalmente. Acesso a mercados foi enfrentado em maior intensidade por empresas de maior porte, fato este que pode estar relacionado aos mercados que essas empresas já atuam, tornando a busca por novos mercados mais planejada e complexa. Coordenar os múltiplos canais e gerir os conflitos entre eles foram desafios enfrentados, sobretudo, por empresas de menor porte, mostrando que mudanças relacionadas à estrutura organizacional são mais complexas em empresas menores.

Além disso, o estudo mostrou que os desafios de gerir os conflitos entre canais e reduzir custos de suprimentos, administrativos ou de transação estão fortemente correlacionados com o porte das empresas estudadas. Sendo o primeiro mais desafiador para empresas de menor porte, ou seja, empresas menores ao atuarem via diversos canais precisarão se reinventar e repensar suas estratégias para melhor coordená-los. Já o segundo desafio torna-se mais desafiador à medida que o porte das empresas aumenta, podendo ser explicado por conta de que empresas maiores possuem uma

estrutura de custo mais complexa e, portanto, têm maior dificuldade de gerenciá-la e reduzi-la.

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

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

Os desafios impostos pela pandemia do novo coronavírus aceleraram o uso de tecnologias e ferramentas digitais, e impulsionaram mudanças nos hábitos de compra dos consumidores. As vendas por meio de canais digitais, que já apresentavam constante crescimento no Brasil, tendem a aumentar em um mundo pós-pandemia.

Nota-se aqui a importância dos canais digitais para as empresas de alimentos, não só para estreitar relacionamento com o consumidor, mas para sobreviverem no atual cenário pandêmico. Assim, para terem resultados e aproveitar as oportunidades que surgem diante desse cenário, as organizações precisam delinear estratégias adequadas para controle e gerenciamento desses canais, mas sem deixar de lado os canais tradicionais já utilizados. Portanto, empresas processadoras de alimentos cada vez mais precisam se capacitar e adequar suas estratégias para se inserirem, gerenciar e controlar canais digitais.

A baixa adesão de empresas na realização da *survey* apresentou-se como limitante, pois impossibilitou uma análise estatística mais aprofundada. Ademais, por conta da baixa representatividade dessa amostra, os dados não podem ser extrapolados para a população. Por fim, como recomendações para estudos futuros, sugere-se que seja considerada nas análises estatísticas a representatividade dos canais utilizados, tendo em vista que para esta pesquisa apenas considerou-se a combinação de canais. A partir desta

análise poder-se-ia verificar se as mudanças e desafios estão associados aos canais mais representativos em faturamento.



REFERÊNCIAS

- Araujo, J. B. de & Zilber, S. N. (2013). Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. *Gestão & Produção*, 20(1), 147-161. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100011>
- Acquila-Natale, E. & Iglesias-Pradas, S. (2021). A matter of value? Predicting channel preference and multichannel behaviors in retail. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, e120401. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120401>
- Batalha, O. (Coord.). (2009). *Gestão Agroindustrial* (5ª ed., Vol. 2). Atlas.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. (s.d.). *Porte de empresa*. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>
- Bouças, C. (2017a). Múltis ampliam venda direta de alimentos no país. *Valor Econômico*. <https://www.valor.com.br/empresas/5024096/multis-ampliam-venda-direta-de-alimentos-no-pais>
- Bouças, C. (2017b). Perfetti Van Melle reforça distribuição. *Valor Econômico*. <https://www.valor.com.br/empresas/5177314/perfetti-van-melle-reforca-distribuicao>
- Casali, G. L., Perano, M., Presenza, A. & Abbate, T. (2018). Does innovation propensity influence wineries' distribution channel decisions? *International Journal of Wine Business Research*, 30(40), 446-462. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-06-2017-0037>
- Cai, Ya-Jun & Lo, Chris Ky. (2020). Omni-channel management in the new retailing era: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Production Economics*, 229, e107729. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107729>
- Cui, X., Xie, Q., Zhu, J., Shareef, M. A., Goraya, M. A. S., & Akram, M. S. (2022). Understanding the omnichannel customer journey: The effect of online and offline channel interactivity on consumer value co-creation behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, e102869. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102869>
- Cicea, C., Marinescu, C. & Banacu, C. S. (2023). Multi-Channel and Omni-Channel Retailing in the Scientific Literature: A Text Mining Approach. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(1), 19-36. <https://doi.org/10.3390/jtaer18010002>

- Chen, S. C. & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.11.011>
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (2002). *Marketing channels*. Prentice Hall.
- Divulgador de Notícias. (2016). Os bastidores das lojas mais inovadoras de Nova York com o Grupo GS& - Gouvêa de Souza. *O Estado de S. Paulo*. <https://www.estadao.com.br/foradeultimas/os-bastidores-das-lojas-mais-inovadoras-de-nova-york-com-o-grupo-gse-gouvea-de-souza/>
- Dholakia, U. M., Kahn, B. E., Reeves, R., Rindfleisch, A., Stewart, D. & Taylor, E. (2010). Consumer Behavior in a Multichannel, Multimedia Retailing Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 86-95. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.005>
- Du, K. (2018). The impact of multi-channel and multi-product strategies on firms' risk-return performance. *Decision Support Systems*, 109, 27-38. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.01.009>
- Estadão Empresas Mais. (2018). O Ranking das 1500 maiores companhias do Brasil. <http://publicacoes.estadao.com.br/empresas-mais-2017/wp-content/themes/empresas-mais-2017/assets/download/pdf-revista.pdf>
- Faustino, R. (2018). Da indústria direto para o consumidor. *Supermercado Moderno*.
- Gao, M. & Huang, L. (2021). Quality of channel integration and customer loyalty in omnichannel retailing: The mediating role of customer engagement and relationship program receptiveness. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, e102688. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102688>
- Homburg, C., Vomberg, A. & Muehlhaeuser, S. (2020). Design and governance of multichannel sales systems: Financial performance consequences in business-to-business markets. *Journal of Marketing Research*, 57, (6), 1113-1134. <https://doi.org/10.1177/0022243720929676>
- Hussein, R. S. & Kais, A. (2021). Multichannel behaviour in the retail industry: evidence from an emerging market. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24(3), 242-260. <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1749248>
- Hulland, J., Wade, M. R. & Antia, K. D. (2007). The Impact of Capabilities and Prior Investments on Online Channel Commitment and Performance. *Journal of Management Information Systems*, 23(4), 109-142. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222230406>
- Hsu, C. L. & Chen, M. C. (2018). How gamification marketing activities motivate desirable consumer behaviors: Focusing on the role of brand love. *Computers in Human Behavior*, 88, 121-133. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.06.037>

- Jo, W., Kim, J. & Choi, J. (2021). Who are the multichannel shoppers and how can retailers use them? Evidence from the French apparel industry. *Asia Pacific Journal Of Marketing And Logistics*, 33(1), 250-274. <https://doi.org/10.1108/APJML-05-2019-0317>
- Kolbe, D., Calderón, H. & Frassetto, M. (2022). Multichannel integration through innovation capability in manufacturing SMEs and its impact on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(1), 115-127. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2020-0204>
- Knežević, B., Knego, N. & Delić, M. (2014). The retail concentration and changes of the grocery retail structure. *InterEULawEast*, 1(2), 37-51. <https://hrcak.srce.hr/134845>
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing* (M. Rosenberg, B. R. Fernandes & C. Freire, Trads; 12ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Levine, D. M., Stephan, D. F. & Szabat, K. A. (2017). *Estatística – teoria e aplicações usando o Microsoft® Excel em português* (7ª ed.). LTC.
- Li, C. (2023). Food Industry Response Strategies Under the Trend of Omni-Channel Retailing. *International Journal of Advanced Research in Technology and Innovation*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.55057/ijarti.2023.5.1.1>
- Mattos, A. (2017). Como chegar mais perto do consumidor sem melindrar o varejo. *Valor Econômico*. <https://www.valor.com.br/empresas/4827870/como-chegar-mais-perto-do-consumidor-sem-melindrar-o-varejo>
- Mesjasz-Lech, A. (2015). Effects of IT use in Improving Customer Service Logistic Processes. *Procedia Computer Science*, 65, 961-970. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.068>
- Moura, W. F., Francisco, L. L. & Gonçalves, C. A. (2016). The Dyad Physical/Virtual Stores in the New Markets. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 10. <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n6p10>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S. & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>
- Priporas, C. V., Stylos, N. & Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: A future agenda. *Computers in Human Behavior*, 77, 374-381. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.058>
- Raza, S. A. & Govindaluri, S. M. (2021). Omni-channel retailing in supply chains: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 28(9), 2605-2635. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2020-0547>

- Rezende, A. A. de, Marcelino, J. A. & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*,2(6). <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezendeetal>
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. Atlas.
- Salles, F. (2019). Páscoa: novos hábitos mudam estratégias para data. *SA Varejo*. <https://www.savarejo.com.br/detalhe/simples-assim-sa/pascoa-novos-habitos-mudam-estrategias-para-data>
- Saghiri, S. S., Bernon, M., Bourlakis, M. & Wilding, R. (2018). Omni-channel logistics special issue. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(4), 362-364. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-05-2018-361>
- Reportagem SA+. (2019). Perdigão cria loja virtual de produtos para churrasco no Rappi. *SA Varejo*. <https://www.savarejo.com.br/detalhe/negocios/perdigao-cria-loja-virtual-de-produtos-para-churrasco-no-rappi>
- Silva, V-L dos S., Souza, R. de C., Silva, A. A. P. da & Saes, M. S. M. (2016). Strategy management of multi-channel distribution: a study in the Brazilian food industry. *Production*, 26(1), 115-128. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.039112>
- Silva, V-L dos S. & Azevedo, P. F. (Org.). (2012). *Teoria e prática do franchising: estratégia e organização de redes de franquias*. Atlas.
- Swinnen, J. F. M. & Vandeplas, A. (2010). Market power and rents in global supply chains. *International Association of Agricultural Economists*, 41(1), 109-120. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1574-0862.2010.00493.x>
- Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde. (2020). *Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo coronavírus: mudança de classificação obriga países a tomarem atitudes preventivas*. <https://www.unasus.gov.br/noticia/organizacao-mundial-de-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>
- Valor Econômico. (2020). *As 1000 maiores empresas do Brasil*. https://especial.valor.com.br/valor1000/2020/ranking1000maiores/Alimentos_e_Bebidas
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. & Jeffrey Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174-181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Yan, R., Guo, P., Wang, J. & Amrouche, N. (2011). Product distribution and coordination strategies in a multi-channel context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 19-26. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.001>
- Wallace, D. W., Giese, J. L. & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80, 249-263. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.002>

Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh. T. J. & Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.002>



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	15-02-2022
Aprovado em:	30-04-2024
Publicado em:	02-10-2024