



Canais

Introdução

A secção dos Canais descreve como as Organizações comunicam e abrangem os seus Segmentos de Clientes para fornecer o seu produto ou serviço e para divulgar a sua Proposta de Valor. Integra o apoio ao cliente e o serviço pós-venda.

Existem 5 fases de Canais distintas:

- Consciência
- Avaliação
- Aquisição
- Entrega
- Pós-venda

Objetivo

Este módulo fornece informação teórica e prática, incluindo exemplos e exercícios, relacionados com a relevância e utilização de Canais no Modelo de Negócio Canvas, como devem ser aplicados e como as Organizações (já estabelecidas e *startups*) podem capitalizar as possibilidades relacionadas com a comunicação através de vários Canais.

Conhecimentos a adquirir

Reconhecer cada uma das diferentes fases de comunicação relacionadas com os Canais e os seus objetivos;

- Distinguir entre os Canais de comunicação relacionados com a publicidade (consciência, avaliação e apoio ao cliente pós-venda) e as fases relacionadas com o posto (aquisição e entrega);
- Analisar diferentes Canais para divulgar a Proposta de Valor da Organização;
- Examinar e avaliar os Canais atuais para melhorar a comunicação com todos os Segmentos de Clientes e, conseqüentemente, melhorar a Relação com o Cliente;
- Consolidar e adaptar as vias de comunicação, referidas como Canais, com Segmentos de Clientes, potenciando a Relação com os Clientes e a criação de valor;
- Aplicar o pensamento criativo para desenvolver estratégias futuras rentáveis e Canais inovadores.
- **Palavras-chave**





Palavras-chave

- Comunicação
- Canais de Marketing
- Canais de venda
- Canais de distribuição direta
- Canais de distribuição indireta
- Segmentação do mercado
- Canais de apoio ao cliente
- Canais de serviço ao cliente
- Funcionalidades dos canais
- Estratégia
- Inovação
- Pós-venda

Contextualização teórica

A informação relacionada com os Canais encontra-se no lado direito do Modelo de Negócio Canvas, debaixo de Relações com os Clientes:

Modelo de Negócio Canvas		Criado por:	Criado por:	Data:	Versão:
<p>Parcerias-Chave</p> <p>Quem são os nossas Parcerias-Chave? Quem são os nossos fornecedores? Que Recursos-Chave relativos a obter? dos nossas parcerias? Que Atividades-Chave são mediadas pelas nossas parcerias?</p> <p>MOTIVAÇÃO PARA OS PARCERIOS: Otimização e economia de recursos Redução de risco e de incertezas Aquisição de recursos e atividades essenciais</p>	<p>Atividades-Chave</p> <p>Que Atividades-Chave são necessárias para apresentar a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? E as Relações com Clientes? E os Fluxos de Rendimentos?</p> <p>CATEGORIAS: Produção Resolução de problemas Aquisição/entrega</p>	<p>Proposta de Valor</p> <p>Que valor é que fornecemos ao cliente? Que são os problemas dos nossos clientes estamos a ajudar a resolver? Que pacotes de produtos/serviços estamos a oferecer a cada Segmento de Clientes? Que necessidades dos clientes estamos a satisfazer?</p> <p>CARACTERÍSTICAS: Inovadora Desempenha Personalização Design Marca/Estilista Preço Redução de Custos Redução de Risco Responsabilidade Conveniência/Utilidade</p>	<p>Relações com os Clientes</p> <p>Que é tipo de relação é esperada pelos nossos Segmentos de Clientes? Quais é que já estabelecemos? Como estão integradas com o resto do nosso Modelo de Negócio? Quando costumamos ter os diferentes tipos de Relação estabelecidas?</p> <p>EXEMPLOS: Assistência Personal Assistência Personal Dedicado Auto-serviço Serviços co-orientados Comunitários Co-criação</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Para quem estamos a criar valor? Quais são os nossos clientes mais importantes?</p> <p>Mercado de massa Nicho de Mercado Segmentado Diversificado Multi-formato/multilaterais</p>	
	<p>Recursos-Chave</p> <p>Que Recursos-Chave são necessários para definir a nossa Proposta de Valor? E para definir os Canais de Distribuição? e as Relações com os Clientes? e os Fluxos de Rendimentos?</p> <p>TIPOS DE RECURSOS: Física Intelectual (patentes de marca, direitos de autor, estudos) Humano Financeiro</p>		<p>Canais</p> <p>Através de que Canais é que os nossos Segmentos de Clientes querem ser contactados? Como é que estamos a alcançar os agora? Como estão integradas os nossos Canais? Quais são os seus custos reais? Quais são os seus benefícios? Como estamos a integrá-los com os outros dos nossos clientes?</p> <p>TIPOS DOS CANAIS: 1. Co-criação – Como é que envolvimentos e informamos o público-alvo dos produtos e serviços da nossa empresa? 2. Avaliação – Como ajudamos os clientes a avaliar a nossa Proposta de Valor? 3. Aquisição – Como é que permitimos aos clientes a compra de produtos/serviços? 4. Entrega – Como é que “entregamos” a Proposta de Valor aos clientes? 5. Pós-venda – Como é que prestamos apoio ao cliente após a venda?</p>		
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Quais são os custos mais importantes implícitos no nosso Modelo de Negócio? Que Recursos-Chave são mais caros? Quais são as Atividades-Chave mais dependentes?</p> <p>O SEU NEGÓCIO É Com base nos custos (estrutura de custos mais simples, propostor de baixo preço, automatização máxima, outsourcing abrangente) Orientado para o valor (focando na criação de valor, proposta de valor premium)</p> <p>CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA: Custos fixos (salários, rendas, atividades) Custos variáveis Aumento de escala Aumento de dimensão</p>			<p>Fluxos de Rendimento</p> <p>Qual é o valor que os nossos clientes estão dispostos a pagar? Pelo quê e que estão atualmente a pagar? Como estão atualmente a pagar? Como é que preferem pagar? Quanto é que cada Fluxo de Rendimento contribui para o Rendimento total?</p> <p>TIPOS: Venda de ativos Taxa de utilização Taxa de subscrição Licenciamento Agentes e Mediadores Emprestimos / Renda/ Leasing</p> <p>Preço Fixo Listagem de preços Dependente dos caracterísicas do produto Dependente do Segmento do Cliente Dependente do volume Preço à la carte</p> <p>FIXAÇÃO DINÂMICA DE PREÇOS Negociação (dinamismo de preços) Gestão do Rendimento Mercado e o Tempo Real</p>		





Canais e a sua posição no Modelo de Negócio Canvas

A secção dos no Modelo de Negócio Canvas define a forma como uma Organização comunica e acrescenta valor a cada um dos seus Segmentos de Clientes. Uma Organização estabelece ligação com os seus clientes através destes Canais, que desempenham um papel fundamental na definição da experiência do cliente e que influenciam o comportamento pós-compra. Os Canais podem ser categorizados como marketing (incluindo promoção), vendas, distribuição e apoio ao cliente.

As Organizações utilizam uma variedade de Canais e estratégias para atrair e manter clientes. Ao utilizar o Modelo de Negócio Canvas, é aconselhável identificar os Canais relacionados com cada Segmento de Cliente. Se forem utilizados *post-its*, pode ser útil utilizar cores diferentes para cada Segmento de Cliente

Quais são as principais funções dos Canais?

- Informar os clientes, e potenciais clientes, sobre os produtos/serviços que uma Organização fornece (marketing/promoção);
- Permitir aos clientes (e potenciais clientes) avaliar a Proposta de Valor da Organização. Isto permite a comunicação dos benefícios e potenciais vantagens dos produtos/serviços disponibilizados (marketing);
- Disponibilizar a possibilidade aos clientes de comprar, alugar ou subscrever os produtos/serviços (vendas);
- Permitir meios eficazes de entrega do produto/serviço, ao cliente (distribuição);
- Fornecer apoio ao cliente e serviços pós-venda.

Existem **cinco fases de Canais distintas** para a comunicação com os Segmentos de Clientes.

Um Canal pode abordar mais do que só uma destas fases. São estas:

- Consciência
- Avaliação
- Aquisição
- Entrega
- Pós-venda





As cinco fases de Canais para a comunicação com Segmentos de Clientes

Consciência

Esta fase envolve consciencializar os clientes, e potenciais clientes, dos produtos, serviços e Propostas de Valor da Organização através de técnicas de marketing, iniciativas promocionais e estratégias publicitárias.

Avaliação

Esta fase permite aos clientes avaliar a Proposta de Valor de uma Organização. Pode envolver inquéritos, revisões, o fornecimento de informação ou mecanismos de *feedback*. O objetivo é demonstrar aos clientes que o valor do produto/serviço é melhor do que o dos concorrentes, com o intuito de os motivar a fazer uma avaliação positiva, e potencialmente levá-los à decisão de compra.

Aquisição

Este é o processo de venda. Esta fase proporciona aos clientes a possibilidade de comprar, alugar ou subscrever os produtos/serviços da Organização. Como é que o produto/serviço chegará ao cliente? Devem ser tomadas decisões sobre se a compra será efetuada através de portais de Internet, plataformas de redes sociais, lojas físicas ou alguma forma de self-check-out.

Entrega

Esta fase define como o produto/serviço irá chegar ao cliente. Inclui a entrega da Proposta de Valor ao cliente. Isto ocorre geralmente através da distribuição direta (e.g., através dos serviços de balcão, como nas lojas físicas) ou através da distribuição indireta (e.g., através dos serviços de entrega, como o serviço postal, serviço de correio, etc.).

Pós-venda

Esta fase prevê a segurança, cuidados e apoio pós-venda ao cliente. Pode envolver um serviço de balcão direto na loja, um *call-centre*, ou uma política de devolução. O serviço pós-venda também inclui manutenção, onde eventuais problemas identificados são resolvidos.

Os Canais de Divulgação podem incluir:

- TV.
- Marketing “boca-a-boca”.
- Notícias da TV, jornal ou radio.
- Publicações (e.g., escrever um artigo para um blogue, publicar críticas em meios de comunicação social).





- Plataformas de discussão na Internet (e.g., Trip Advisor, Reddit ou Quora; ou quadros de discussão de utilizadores de produtos, tais como câmaras, carros, smart-phones ou mesmo de desenvolvimento de software).
- Ecrãs / placards interativos.
- Crowdsourcing.
- Comercialização do produto (i.e., inclusão do produto, serviço ou marca em filmes ou séries de televisão populares).
- Cartazes.
- Publi-reportagem.
- Newsletters.

O Canal de Distribuição

É através da distribuição que uma Organização coloca o seu produto/serviço à disposição dos consumidores ou utilizadores. A distribuição refere-se ao meio pelo qual o produto, ou serviço, chega ao consumidor e ao local onde pode ser adquirido.

A distribuição pode ser:

- **Direta** (estando envolvida com Organizações que fornecem produtos/serviços diretamente aos clientes), por exemplo, a partir da sua própria loja ou de uma feira, venda online, venda porta-a-porta, utilização de uma equipa de vendas dinâmica, etc. A distribuição direta implica uma relação mais próxima com o cliente e maiores lucros.
- **Indireta** (através de intermediários ou parceiros), por exemplo, grossistas, retalhistas, lojas parceiras, comerciantes, agentes, etc. Embora a distribuição indireta possa implicar uma margem de lucro inferior, permite que os produtos, ou serviços, cheguem ao mercado mais rapidamente. Implica também menos investimento em infraestruturas.
- Algumas Organizações podem usar simultaneamente os métodos **diretos** e **indiretos** de distribuição.

Direto inclui uma abordagem direta ao consumidor, em que o fabricante ou prestador de serviços controla todos os aspetos da distribuição. Tem margens de lucro mais elevadas, e permite que as Organizações tenham mais controlo sobre todo o processo de distribuição;

Indireto envolve custos em sistemas de entrega (e.g., fabricantes, ou prestadores de serviços). Permite um maior alcance para um público alvo e possibilita que as Organizações se concentrem principalmente no seu negócio, ao mesmo tempo que subcontrata a distribuição a peritos, como organizações logísticas.





Cinco elementos a considerar na decisão sobre um Canal de Distribuição

1. O número de Segmentos de Clientes e a dimensão do mercado;
2. O investimento (se houver) necessário para estabelecer o Canal de Distribuição. Isto deve incluir uma análise do lucro (ou potencial lucro) de cada canal;
3. Se o produto é estandardizado ou personalizado de acordo com as necessidades do cliente. Neste último caso, a Organização precisa de estabelecer uma forma de comunicação direta com os clientes;
4. O controlo sobre o Canal de Distribuição. Em alguns casos, existe a possibilidade de comunicação aberta. Noutros, particularmente quando um distribuidor pode tornar-se um concorrente, a relação pode ser mais controlada e fechada;
5. É relevante avaliar o tempo que é necessário para construir uma relação saudável e de confiança com o distribuidor, intermediário ou representante.

O Canal de Divulgação

A divulgação de um produto, serviço ou marca, é um aspeto importante quando se refere aos Canais. A divulgação faz parte do marketing. Permite uma maior consciência e avaliação, juntamente com o reconhecimento do valor do produto/serviço em oferta (ver o estudo de caso da Volkswagen mais adiante na apresentação).

Canais de Divulgação podem incluir:

- Publicidade pay-per-click.
- Otimização de motores de busca.
- Marketing pelas redes sociais (isto permite um marketing direcionado - que, quando bem concebido, pode resultar em marketing viral - e pode incluir influenciadores envolventes, muitos dos quais utilizam plataformas como Instagram, YouTube, Twitter ou Tik-Tok).

Escolha e estabelecimento de Canais eficazes

Os canais são escolhidos e estabelecidos para uma comunicação eficaz entre uma Organização e os seus clientes. A escolha dos Canais de uma Organização deve adaptar-se aos Segmentos de Clientes, tendo em conta as suas características geográficas, demográficas, psicológicas e comportamentais. Podem diferir consoante os meios de comunicação utilizados (e.g., meios tradicionais como rádio, televisão ou jornais, que são destinados a uma população mais idosa que pode não ter cultura digital; ou meios sociais), e quanto à sua frequência de utilização.





Os Canais facilitam a manutenção das relações com os clientes, através do desenvolvimento de métodos ótimos de divulgação da Proposta de Valor de uma Organização aos clientes. Fornecem soluções rentáveis que geram receitas e respondem (e possivelmente excedem) às expectativas dos clientes.

Alguns exemplos de Canais:

- Venda direta online
- Retalhista online (e.g., Amazon, eBay, AliExpress, etc.)
- Retalhistas tradicionais (lojas físicas, próprias ou de terceiros)
- Plataformas de Redes Sociais
- TV / Rádio / Jornal
- Vendas por telefone / apoio ao cliente
- Internet
- Catálogos
- Equipa de venda
- Revendedor por um valor superior
- Consultor
- Agente de vendas a retalho
- Representante do produtor
- Diretamente aos distribuidores
- Cartazes
- Grossistas
- Feiras Comerciais
- E-mail
- Correios





Exemplos e Boas Práticas

Estudo de caso: Spotify

O modelo de negócio do Spotify, que foi fundado na Suécia em 2006 e lançado em 2008, baseia-se numa plataforma digital que oferece streaming de música e que liga os artistas aos fãs. Quando foi introduzido pela primeira vez, o Spotify interferiu de forma significativa nos negócios relacionados com a distribuição de música. Atualmente, o Spotify é uma das principais plataformas de streaming de música a nível mundial. O iTunes da Apple é o seu principal concorrente.

- Canais de distribuição do Spotify: Spotify distribui a sua música online através de browsers, computadores e aparelhos de jogo (que funcionam em Windows, MacOS, computadores Linux, PlayStation, Xbox) e aparelhos móveis (i.e., iOS, Windows, e smartphones Android).
- Canais de Marketing do Spotify: O Spotify utiliza várias plataformas para a publicidade, a fim de aumentar a sua base de clientes. Estas incluem o Snapchat e o Facebook. O Spotify também utiliza publicidade mais tradicional, tais como anúncios de TV, anúncios de relações públicas e cartazes.

Marketing e publicidade: O estudo de caso da "Fun Theory"

Em 2010 a Volkswagen utilizou uma agência de publicidade, DDB, de Estocolmo, Suécia, para criar vídeos promocionais que se enquadram na "Fun Theory". Isto envolveu uma série de experiências, captadas em vídeo, para ver se, tornar o mundo mais 'divertido', melhoraria o comportamento das pessoas. A ideia por detrás dos vídeos, que se tornaram virais, era atrair os clientes a escolher um carro ecológico (que fosse amigo do ambiente), permitindo a redução do impacto ambiental sem comprometer o desempenho ou a diversão da condução.

Os vídeos incluíam Escadas em Piano (provavelmente a experiência com mais sucesso), onde as escadas do metro foram transformadas em piano a fim de encorajar as pessoas a subir ou descer escadas em vez de usar a escada rolante. Outra experiência envolveu uma lata de lixo que soava como um poço de 50 pés de profundidade e que motivou as pessoas a disporem do seu lixo de forma apropriada para ouvir o som do poço. Ainda outra envolveu um centro de reciclagem de garrafas que foi transformado num jogo. Estes vídeos promocionais utilizaram uma divulgação de marca muito subtil – apenas uma apresentação do logótipo VW no final do vídeo. O facto de os vídeos se terem tornado virais significou que o logótipo VW criou associações positivas relacionadas com 'diversão' para milhões de pessoas em todo o mundo (videoclipes na secção Referências e links externos).

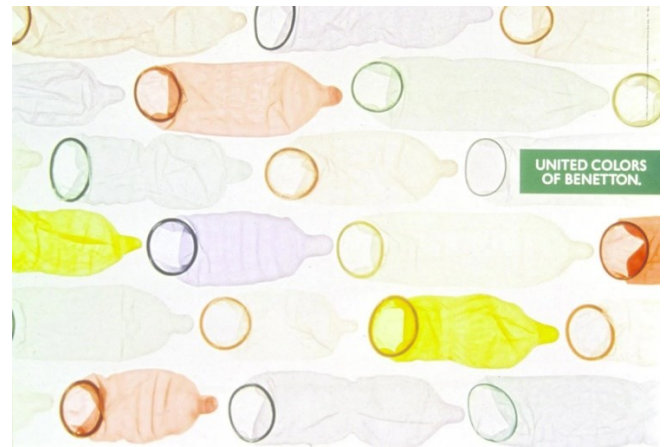




Marketing e publicidade: Marketing de Guerrilha

O Grupo Benetton S.r.l., fundado em 1965 em Itália, é uma marca de moda global, notória por desenvolver formas controversas de publicidade de marca conhecidas como Marketing de Guerrilha. Em 1991, lançaram a campanha do preservativo colorido. Este foi um reconhecimento da crise da SIDA que atingiu o seu auge no final dos anos 80 e início dos anos 90. Em 1992 e 1993 foram lançados cartazes e imagens complementares que aumentaram a consciência para a crise da SIDA.

[Clique para a fonte de imagem](#)



Marketing e publicidade: Marketing de Guerrilha

Outra imagem controversa e provocadora lançada pela Benetton em 1994 retratava o uniforme ensanguentado de um soldado croata morto na Bósnia.

[Clique para a fonte da imagem](#)



A Benetton lançou a sua fundação e campanha global 'UNHATE' em Novembro de 2011. O objetivo era reduzir o ódio no mundo. Os Canais utilizados para esta campanha incluíam cartazes, websites, publicações periódicas e jornais. As imagens que foram divulgadas retratavam líderes políticos e religiosos conhecidos, tais como Barack Obama, Angela Merkel, o Papa Bento XVI, Mahmoud Abbas, Benjamin Netanyahu e outros, envolvidos num beijo.

Havia duas grandes motivações por detrás da campanha 'UNHATE'. Primeiro, visava promover a proximidade entre pessoas de diferentes crenças e culturas. Em segundo lugar, através desta campanha, a

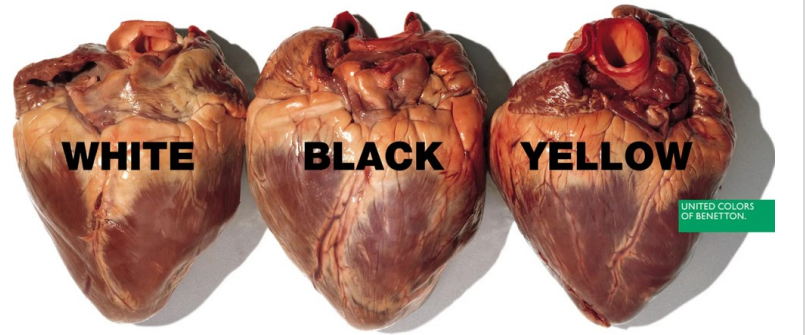




Benetton pretendia demonstrar que a empresa valoriza os conceitos de diversidade e reconciliação. Através da utilização estratégica destas imagens controversas, a Benetton gerou uma grande atenção que levou a uma quantidade substancial de troca de informação sobre a empresa pelos meios de comunicação social, incluindo publicações de moda.

Ver [comunicado de imprensa](#) da Benetton para mais informação

[Clique para a fonte da imagem](#)



Marketing e publicidade: Crowdsourcing

A publicidade por crowdsourcing refere-se à utilização de material gerado pelo utilizador para promover produtos/serviços. Isto é geralmente organizado através de um concurso aberto ao público, onde o material é submetido e posteriormente avaliado. A pessoa ou Organização que submete o material vencedor geralmente recebe um prémio.





Crowdsourcing: Campanha dos Doritos "Crash the Super Bowl"

A *Frito-Lay, Inc.* é uma subsidiária americana da PepsiCo que fabrica vários aperitivos, incluindo os Doritos, que são uma marca de tortilhas produzida desde 1964. Entre 2006 e 2016, a *Frito-Lay* lançou oito edições do concurso de crowdsourcing "Crash the Super Bowl" com prémios monetários até um milhão de dólares americanos. A competição convidava os consumidores a apresentarem o seu próprio anúncio da Doritos, com duração de 30 segundos, e pelo menos uma apresentação seria selecionada e garantida durante o Super Bowl, que é o jogo anual do campeonato da Liga Nacional Americana de Futebol realizado todos os anos em Fevereiro. Mais de 36.000 participações foram submetidas pelos adeptos durante os dez anos da competição. Isto permitiu um maior conhecimento do produto através de Crowdsourcing. Permitiu ainda que um anúncio breve, mas muito divertido, fosse transmitido a milhões de espetadores e telespetadores.

A Pepsi Max juntou-se à Doritos para o concurso Super Bowl 2011. Os consumidores podiam apresentar anúncios comerciais para qualquer uma das marcas. Cinco finalistas foram selecionados pelos juizes de cada marca. Três anúncios para cada produto foram transmitidos durante o Super Bowl 2011. O concurso foi aberto para inscrições internacionais de países onde a Doritos era vendida em 2013. Os vídeos dos finalistas estão disponíveis no YouTube.

Depois de terminar esta competição em 2016, a Doritos lançou a 'Legion of the Bold', uma nova competição que não se limitava à Super Bowl. Este é outro exemplo de Crowdsourcing que apresenta aos consumidores desafios relacionados com a criação de anúncios, e que cria oportunidades para jovens criativos, ajudando a financiar as suas carreiras.

Inovar os Canais

Canais como incentivo à inovação

O bloco dos Canais no Modelo de Negócio Canvas pode funcionar como incentivo para a inovação. Três questões podem ser consideradas:

- Se os elementos referidos nos Canais fossem simplificados, resultaria numa maior eficiência, rentabilidade e aumento de valor para o cliente?
- E se se considerasse inovações incrementais (alterações ligeiras, mas originais e eficazes)?
- Poderia uma inovação radical (grandes mudanças que criam disrupções ou uma mudança de paradigma) ser possível se fossem implementadas as ferramentas necessárias?

Simplicidade

Considere cada um dos Canais mencionados e avalie o seu valor. É possível simplificar algum desses Canais? É possível eliminar algum dos Canais que não seja de grande utilidade ou que possa não ser rentável?





Inovação incremental- SCAMPER

É um exemplo de uma das ferramentas que pode ser utilizada no Fluxo de Rendimento. Pergunta-se:

- **S: Substituir:** É possível substituir algum dos Canais? Isto pode ser feito através de uma avaliação dos Canais no Modelo de Negócio que é criada para uma empresa competitiva. Pode algum dos Canais que a concorrência utiliza substituir algum dos Canais atuais?
- **C: Combinar:** É possível juntar (combinar) dois ou mais Canais atuais?
- **A: Adaptar:** Existe alguma forma de adaptar um Canal bem sucedido e rentável a outro Segmento de Clientes?
- **M: Modificar:** Pode uma análise de cada um dos Canais (tal como é feito para cada Segmento de Clientes) levar a uma modificação para torná-la mais bem sucedida e rentável?
- **P: Propor:** Poderia algum dos Canais utilizados pela concorrência (segundo a nossa estimativa do Modelo de Negócio utilizado) ter outra utilidade no Modelo de Negócio da nossa Organização?
- **E: Eliminar:** Pode algum dos Canais utilizados ser eliminado devido à sua falta de rentabilidade?
- **R: Reorganizar:** Ao examinar cada um dos Canais, poderia algum deles ser invertido/reorganizado (por exemplo, modificar os Canais de Distribuição ou reavaliar um dos Canais de promoção/marketing?)

Inovação Radical

Vários instrumentos de criação de ideias podem ser utilizados para gerar novos Canais ou incitar uma inovação radical. Uma ferramenta útil é o 'Random Input', muito utilizada no desenvolvimento de Canais novos. Pode ser utilizada, por exemplo, para gerar ideias sobre Relações com os Clientes, ou de inclusão de novos Segmentos de Clientes. As ideias geradas deste modo podem ser testadas posteriormente.

Por outro lado, a secção dos Canais do Modelo de Negócio Canvas poderia ser considerado (e completado), olhando para o futuro da Organização. Para tal, seria feita a questão: Que Canais procuramos ter dentro de dez anos para cada um dos nossos Segmentos de Clientes/Relações com os Clientes? Ao responder a estas perguntas, deve-se procurar ultrapassar todo o "peso" atual, de forma a não levar obstáculos (tais como orçamentos e outros constrangimentos) no desenvolvimento da Organização.





Referências e Links externos

- Vídeos do 'Fun theory'
https://www.youtube.com/watch?v=SByymar3bds&feature=emb_title
- Exemplos de Marketing criativo
<http://www.altterrain.com>
<https://www.adweek.com>
- Outras campanhas estão disponíveis se pesquisar palavras-chave como "anúncios virais" e "Marketing de Guerrilha" no Google, YouTube, Instagram, etc.
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194376-how-do-i-use-the-channels-building-block-of-the-bu>
<https://www.garyfox.co/business-model/business-model-channels/>
https://www.mindtools.com/pages/article/newCT_02.htm
- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik, 2013. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper, University of St. Gallen, Switzerland.
- Vídeos: Overview de Canais de Distribuição e Marketing.
<https://www.youtube.com/watch?v=80N8cBp2LvU>
- Vídeos: O uso de publicidade controversa da Nike
<https://www.youtube.com/watch?v=Yvkf88eSTrI>

