

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ**

**SILVIO CESAR AVILA**

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO  
MARKETING DE EMPRESA VAREJISTA: O CASO DA LAFFAYETTE  
PERFUMES**

**Orientador: Prof. Dr. Ubiratã Tortato**

**CURITIBA  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**SILVIO CESAR AVILA**

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO  
MARKETING DE EMPRESA VAREJISTA: O CASO DA LAFFAYETTE  
PERFUMES**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de mestre em Administração. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

**Orientador: Prof. Dr. Ubiratã Tortato**

**CURITIBA  
2007**

A958i Avila, Silvio Cesar  
2007 O impacto da adoção do comércio eletrônico no marketing de empresa varejista : o caso da Laffayette Perfumes / Silvio Cesar Avila ; orientador, Ubiratã Tortato. -- 2007.  
136 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007  
Bibliografia: f. 112-116

1. Marketing na internet. 2. Comércio eletrônico. 3. Vendas - Administração. 4. Comércio varejista – Administração. I. Tortato, Ubiratã. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658.84

TERMO DE APROVAÇÃO

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO NO MARKETING  
DE EMPRESA VAREJISTA: O CASO DA LAFFAYETTE PERFUMES.**

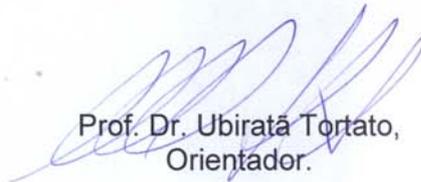
Por

**SILVIO CESAR AVILA**

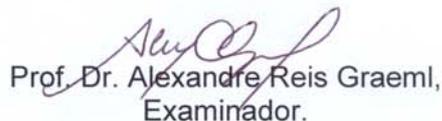
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva,  
Diretor do Programa.



Prof. Dr. Ubiratã Tortato,  
Orientador.



Prof. Dr. Alexandre Reis Graeml,  
Examinador.



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato,  
Examinador.

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado aos meus pais, meus irmãos, minha noiva, amigos, colegas e professores, que fizeram parte e tanto colaboraram nesta caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, principalmente:

- à Priscilla Knabben, pela companhia, compreensão e incentivo;
- aos meus pais, cujo exemplo de persistência sempre me animou e encorajou;
- às minhas irmãs, que possibilitaram e incentivaram a continuidade de meus estudos;
- aos meus irmãos, pelo exemplo profissional e conselhos valiosos;
- aos amigos Adriano Toledo, Genildo Ribeiro, João Batista, Juliano Santos, Letícia Campos, Marco Abreu, Ricardo Hirano, Sandro Deretti, Mayzer Batista, Deborah Helenise, Ricardo Morante, Ricardo Nascimento, Débora Pastório, Lizandra Signorini e tantos outros que sempre me estimularam na realização deste estudo e ensinaram lições grandiosas;
- aos amigos e colegas da Faculdade Opet, que proporcionaram o crescimento pessoal no ambiente acadêmico e sempre deram o apoio necessário;
- aos professores Dr. Ubiratã Tortato e Dr. Heitor Takashi Kato, pela coragem em me orientar, pela paciência e perseverança e, principalmente, por acreditarem em meu trabalho;
- aos professores Dr. Wesley da Silva, Dr. Jansen Maia Del Corso, Dr. Eduardo Damião da Silva e Dr. Marcio Spinosa, pelo incentivo e compreensão;
- ao professor Dr. Alexandre Reis Graeml, pela disponibilidade e contribuições ao trabalho;
- à Luciana Lopes, que tanto colaborou com todos que passam pelo programa;
- ao Hudson Karpe e Viviane Ripka, da Laffayette Perfumes, pelo apoio e contribuição em minha pesquisa;
- aos amigos e colegas da turma de mestrado, com quem dividi angústias, anseios e esperanças neste período;
- a Deus, que proporcionou ter encontrado cada uma dessas pessoas e ter vivido estes momentos.

## RESUMO

O papel da internet no desenvolvimento dos negócios tem se intensificado nos últimos anos. O desenvolvimento tecnológico do acesso, com o advento da banda larga, potencializa ainda mais a exploração dos negócios *on-line*. Estimativas apontam que, dos 6,6 bilhões de habitantes do mundo, 1,1 bilhão estão *on-line* e quase um terço deste número acessa a internet com conexão banda larga (WRAY, 2007). Vários estudos têm buscado identificar as conseqüências da internet devido ao aparecimento do comércio eletrônico no ambiente de negócios (BEGIN E BOISVERT, 2002; BROOKSHER, 1999; COPACINO, 1997; DRUCKER, 1999; KOTLER, 2000; PORTER, 2001 e HARRINGTON, 2000). Uma das atividades que mais têm sido afetadas pelo comércio eletrônico no mundo empresarial é o marketing. O tradicional composto de marketing, formado pelos 4 P's, evoluiu para os 7 P's, na tentativa de adequar-se às estruturas do varejo e, principalmente da prestação de serviços, setor que mais cresce atualmente em grande parte das economias do mundo (CHAFFEY, 2005; HOFFMAN e BATESON, 2003; KOTLER, 2000; LOVELOCK e WRIGHT, 2003; MCCORKELL, 2005; MORGADO, 1997 e PALMER, 2005). Diante deste cenário, este estudo se propõe a determinar as principais alterações no processo de marketing, decorrentes da adoção do comércio eletrônico por uma empresa varejista. A metodologia para se desenvolver o trabalho foi o estudo de caso e o objeto de estudo uma tradicional varejista curitibana de cosméticos, a Laffayette Perfumes. Os resultados do estudo apontam a alteração no posicionamento estratégico da empresa de comercializar produtos de prestígio para desenvolver uma marca de prestígio. Os pilares do marketing que sofreram maiores alterações com as vendas virtuais foram: evidência física, processos e pessoas. Preço, praça e promoção apresentaram pequenas variações e a composição da linha de produtos não apresentou alteração significativa. Com base no estudo desenvolvido, são apresentados os principais impactos do comércio eletrônico na Laffayette Perfumes, as limitações do estudo e recomendações para o estudo do impacto da internet nos negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** administração de varejo, comércio eletrônico, marketing de varejo, mix de marketing, varejo virtual

## ABSTRACT

In the last few years, internet role in the business development has been intensified. Connection technological improvements, as broadband, make the on-line business more interesting. Statistics show that, of 6.6 billions of citizens in the world, 1.1 billion are connected and almost a third part use broadband in its connection (WRAY, 2007). There are many studies seeking for identifying internet business impacts, considering the electronic commerce emerging (BEGIN & BOISVERT, 2002; BROOKSHER, 1999; COPACINO, 1997; DRUCKER, 1999; KOTLER, 2000; PORTER, 2001 & HARRINGTON, 2000). One of the main affected business areas is marketing. The traditional marketing mix, the 4 Ps, became 7 Ps, in a trying to adequate the retailing structure and improves services, activity that is growing every year in most of the greatest economies of the world (CHAFFEY, 2005; HOFFMAN & BATESON, 2003; KOTLER, 2000; LOVELOCK & WRIGHT, 2003; MCCORKELL, 2005; MORGADO, 1997 & PALMER, 2005). Facing this scenario, this study proposes to determine main modifications in the marketing process, come from electronic commerce adoption by a retailer. The methodology used to reach this purpose was the case study. The study object is a traditional cosmetic and fragrances retailer of Curitiba: the Laffayette Perfumes. Results points to a strategic positioning of the retailer after its beginning on the internet sales: instead been recognized by a prestige products retailer, Laffayette wants to be recognized by a prestige brand of retailing. The aspects of marketing that suffered main changes were: physical evidence, process and people. Price, place and promotion presented few variations and the product didn't show any significance change. Based on this study, there are presented the main impacts of electronic commerce in the Laffayette Perfumes operations, the limitations of this study and recommendations to future researches concerning the business impact of internet.

**KEY WORDS:** electronic commerce, marketing mix, retail management, retail marketing, virtual retailing

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DIMENSÕES DA IMAGEM DO VAREJO.....	18
FIGURA 2 – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO .....	24
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO TÍPICA DE ESTRUTURA DO CANAL PARA BENS DE CONSUMO.....	25
FIGURA 4 – <i>CONTINUUM</i> DE PREDOMINÂNCIA DE MERCADORIAS E SERVIÇOS NO VAREJO .....	32
FIGURA 5 – CLASSIFICAÇÃO E FORMATOS VAREJISTAS .....	33
FIGURA 6 – VAREJO ELETRÔNICO E CLASSIFICAÇÃO DE TIPOS DE VAREJO ...	50
FIGURA 7 – ESCALA DE TANGIBILIDADE .....	54
FIGURA 8 – MÉTODO DE ESTUDO DE CASO .....	65
FIGURA 9 – PROCESSO DE COMPRAS NA LOJA FÍSICA .....	84
FIGURA 10 – PROCESSO DE COMPRAS NA LOJA VIRTUAL .....	92

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RESUMO DA DESCRIÇÃO DOS TIPOS DE ESTRATÉGIA.....	15
QUADRO 2 – INTER-RELAÇÕES ENTRE DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS .....	17
QUADRO 3 – TIPOLOGIA DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	41
QUADRO 4 – CONDUTORES COMERCIAIS NAS ECONOMIAS TRADICIONAL E ELETRÔNICA.....	48
QUADRO 5 – MIX DO MARKETING DE VAREJO.....	55
QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE O MIX DE MARKETING E OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	58
QUADRO 7 – CATEGORIAS ANALÍTICAS PARA PESQUISA DE CAMPO .....	63
QUADRO 8 – ALTERAÇÕES NO MIX DE MARKETING DA LAFFAYETTE.....	95
QUADRO 9 – IMPACTOS DA LOJA VIRTUAL NA LAFFAYETTE.....	98

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....	117
---	-----

## LISTA DE ABREVIATURAS

4 P's	Composto de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção)
7 P's	Composto de marketing de serviços (Produto, Preço, Praça, Promoção, Processo, Pessoas, Evidência Física)
ANSNET	Infra-estrutura de redes da ANS (consórcio das empresas IBM, MCI e MERIT)
AOL	<i>America On-Line</i>
ARPA	<i>Advanced Research and Projects Agency</i> (Agência de Projetos de Pesquisa Avançados dos EUA)
ARPANET	Infra-estrutura de redes da ARPA
B2B	<i>Business-to-business</i> (empresa-empresa)
B2C	<i>Business-to-consumer</i> (empresa-consumidor)
BITNET	<i>Because It's Time Network</i>
C2B	<i>Consumer-to-business</i> (consumidor-empresa)
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i> (consumidor-consumidor)
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
EC	<i>electronic commerce</i> (comércio eletrônico)
E-CEO	<i>Electronic Commerce – Chief Executive Officer</i> (executivos de empresas de comércio eletrônico)
FAQ's	<i>Frequently Asked Questions</i>
HTML	<i>HyperText Makeup Language</i>
HTTP	<i>HyperText Transport Protocol</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IP	<i>Internet Protocol</i>
Kbps	Kilobytes por segundo
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
PIS	Programa de Integração Social
RNP	Rede Nacional de Pesquisa
SSL	<i>Secure Socket Layer</i>
URL	<i>Uniform Resource Locators</i>
www	<i>world wide web</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	03
1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	04
1.3 OBJETIVOS.....	04
<b>1.3.1 Objetivo geral.....</b>	<b>05</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>05</b>
1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA .....	06
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	08
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>11</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	11
<b>2.1.1 Conceito de estratégia .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.2 Estratégia no varejo.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.3 Estratégia no comércio eletrônico .....</b>	<b>19</b>
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO .....	22
<b>2.2.1 Evolução do varejo .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2 Varejo no Brasil .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3 Estrutura de varejo .....</b>	<b>31</b>
2.3 INTERNET.....	34
<b>2.3.1 Evolução da Internet .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2 Internet no Brasil .....</b>	<b>38</b>
2.4 VAREJO NA INTERNET .....	40
<b>2.4.1 Comércio eletrônico .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.2 Impactos do comércio eletrônico.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.3 Varejo virtual.....</b>	<b>49</b>
2.5 MARKETING DE VAREJO .....	51
<b>2.5.1 Mix do marketing de varejo.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5.2 Marketing na Internet.....</b>	<b>56</b>
<b>2.5.3 Mix de marketing e os processos organizacionais .....</b>	<b>58</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>62</b>
3.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	62
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	63

<b>3.2.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2.2 Coleta de dados .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2.3 Análise dos dados.....</b>	<b>68</b>
<b>4 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 A EMPRESA ESTUDADA .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.1 Implementação do comércio eletrônico .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.2 Posicionamento estratégico da Laffayette .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.3 Composto de marketing na loja física .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.4 Composto de marketing na loja virtual.....</b>	<b>85</b>
<b>4.1.5 Implicações do comércio eletrônico .....</b>	<b>94</b>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>101</b>
<b>5.1 CONCLUSÕES .....</b>	<b>101</b>
<b>5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>109</b>
<b>5.3 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>110</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O papel da internet no desenvolvimento dos negócios tem se intensificado nos últimos anos, principalmente associada a estratégias de empresas reais, em contrapartida à ilusão de riqueza fácil e imediata até a queda de muitas das empresas pontocom. O desenvolvimento tecnológico do acesso, com o advento da banda larga, potencializa ainda mais a exploração dos negócios *on-line*. Estimativas apontam que, dos 6,6 bilhões de habitantes do mundo, 1,1 bilhão estão *on-line* e quase um terço deste número acessa a internet com conexão banda larga (WRAY, 2007).

Vários são os estudos que buscam identificar as conseqüências da internet devido ao aparecimento do comércio eletrônico no ambiente de negócios (BEGIN E BOISVERT, 2002; BROOKSHER, 1999; COPACINO, 1997; DRUCKER, 1999; KOTLER, 2000; PORTER, 2001 e HARRINGTON, 2000), que ainda busca meios para se compreender o real impacto deste novo modelo de negócios e qual o potencial de sua contribuição no desenvolvimento de oportunidades na economia atual.

No início do desenvolvimento do comércio eletrônico, era comum acreditar que se tratava de um mercado ideal, onde os consumidores negociariam diretamente com os produtores, onde ferramentas de *software* permitiriam a busca e a compra de modo eficaz em meio a uma enorme variedade de bens, diretamente dos produtores, implicando no desalojamento dos atuais intermediários, ou até a sua eliminação da cadeia de distribuição (KOTLER, 2000; HARTMAN e SIFONIS, 2000).

Até agora não foi o que aconteceu, o comércio eletrônico parece expandir as oportunidades para aqueles que compõem as cadeias de valor atuais, conforme previsto por Porter (2001). O varejo virtual vem se mostrando uma grande oportunidade para os varejistas tradicionais, ainda que os produtores lancem mão de uma interação direta com o consumidor.

Não é de se estranhar que uma das atividades que mais têm sido afetadas pelo comércio eletrônico no mundo empresarial seja o marketing. O tradicional composto de marketing, formado pelos 4 P's, evoluiu para adequar-se às estruturas do varejo e, principalmente da prestação de serviços, setor que mais cresce atualmente em grande parte das economias do mundo. Para se desenvolver uma eficaz estratégia de marketing, é necessário considerar as particularidades de cada um dos pilares do novo composto de marketing, os 7 P's, cada vez mais explorados pela ciência das organizações (CHAFFEY, 2005; HOFFMAN e BATESON, 2003; KOTLER, 2000; LOVELOCK e WRIGHT, 2003; MCCORKELL, 2005; MORGADO, 1997 e PALMER, 2005).

Hoffman e Novack (2002) afirmam que o modelo tradicional de comunicações de marketing em mídias de massa se baseia num processo de um para muitos, onde uma empresa transmite conteúdo por um meio de comunicação, não havendo interação entre consumidores e empresas. Já o novo modelo em um ambiente mediado eletronicamente, como a Internet, é a comunicação de muitos para muitos, onde os consumidores podem interagir com o veículo de comunicação e as empresas podem fornecer conteúdo para este veículo. Em alguns casos, os próprios consumidores podem fornecer conteúdo orientado para o comércio para o veículo.

Para Turban et al (1999), é importante destacar os principais benefícios e limitações do comércio eletrônico. Os benefícios são classificados em benefícios para as organizações, que incluem a expansão do comércio para mercados nacionais e internacionais, diminuição de custos de criação, processamento, distribuição, venda e nas informações baseadas em papel, para os consumidores, que incluem a compra, encomenda ou solicitação de outros serviços 24 horas por dia de qualquer lugar, e para a sociedade pela possibilidade de pessoas realizarem seu trabalho em casa, reduzindo suas idas a compras, o tráfego e a poluição do ar.

É claro que o comércio eletrônico ainda apresenta limitações técnicas como falhas nos sistemas de segurança e protocolos de comunicação, bem como restrições ligadas à

comunicação de banda larga. Algumas limitações não técnicas também fazem parte da realidade do comércio eletrônico, como o custo de desenvolvimento de aplicações para a internet, segurança e privacidade, falta de confiança e resistência do usuário, bem como a ausência do toque e de “sentir” os produtos *on-line* (TURBAN et al, 1999).

Considerando os recentes desenvolvimentos e esforços de inclusão digital, trazendo à realidade os benefícios do comércio eletrônico ao maior número de pessoas, resta compreender como a atividade de marketing, que evidencia grande parte das transformações advindas com este novo modelo de negócios, é afetada, e quais os esforços que as empresas, particularmente aquelas que atuam no varejo, estão empregando para garantir que a internet se concretize como uma oportunidade no desenvolvimento das transações comerciais e se tornando um novo impulso à economia tradicional.

Este estudo buscará apresentar e caracterizar as principais alterações sofridas pela atividade de marketing após a adoção do comércio eletrônico por empresas varejistas, em uma média empresa varejista ligada à comercialização de cosméticos e serviços de estética e beleza que, antes de adotar as vendas pela internet, apresentava abrangência regional e que percebe a queda de fronteiras como um grande obstáculo e uma grande oportunidade ao mesmo tempo.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando a realidade da internet e o desdobramento de ações para o estabelecimento do comércio eletrônico como uma importante ferramenta de negócios, é apresentado o problema de pesquisa cuja aplicação da metodologia pretende responder:

## **Quais foram as alterações de marketing que ocorreram com a adoção do comércio eletrônico pela Laffayette Perfumes?**

### 1.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com base no problema de pesquisa apresentado, foram propostas as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais as principais variáveis do composto de marketing do varejo a serem analisadas na adoção do comércio eletrônico por uma loja tradicional?
- 2) O que levou o varejista de loja física a adotar, em conjunto com as operações tradicionais, a prática do comércio eletrônico?
- 3) O que a adoção do comércio eletrônico alterou no marketing da loja considerando as principais variáveis do composto de marketing do varejo?
- 4) Quais as principais alterações pelas quais as operações da empresa passaram para adequar-se à estrutura da loja virtual?
- 5) De que maneira é interpretada a importância do canal de vendas eletrônico no desenvolvimento das operações varejistas pelos dirigentes da empresa?

### 1.3 OBJETIVOS

Para se desenvolver o estudo, foram determinados os seguintes objetivos geral e específicos:

### 1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é definido como:

**Determinar as principais contribuições e influências da adoção do comércio eletrônico por uma tradicional empresa varejista em seu processo de marketing.**

### 1.3.2 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral deste estudo, são propostos os objetivos específicos abaixo relacionados:

- 1) Elaborar um quadro de análise relacionando as principais variáveis do marketing às decisões de marketing em uma empresa varejista, considerando os processos que sofrem influência direta pela adoção do comércio eletrônico;
- 2) Identificar os principais objetivos e expectativas da loja tradicional em adotar a prática do comércio eletrônico;
- 3) Determinar as principais alterações causadas pelo uso do comércio eletrônico relacionadas às principais variáveis do marketing de varejo;
- 4) Caracterizar as principais alterações na estrutura da loja tradicional em busca da adequação às operações da loja virtual;
- 5) Verificar como os dirigentes da loja vêem a importância do canal de vendas eletrônico no desenvolvimento de suas operações;
- 6) Elaborar um relatório de estudo de caso com a síntese das principais alterações de marketing que a adoção do comércio eletrônico impõe em empresa varejista.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

O varejo é um dos maiores setores da economia mundial e, assim como a economia como um todo, está passando por um período de mudanças dramáticas e excitantes. A demografia e necessidades do consumidor estão mudando e, com elas, as respostas dos varejistas. As lojas estão mais preocupadas em oferecer experiências visuais excitantes ao consumidor do que ser simplesmente um lugar para compra de produtos. A alta tecnologia está invadindo a composição do varejo. Num ambiente dinâmico como este, faz-se necessário entender a lógica da atividade varejista, uma atividade tão comum, que freqüentemente a ignoramos (LEVY e WEITZ, 2000).

Em 2005, no Brasil, o setor de comércio varejista já apresentava uma venda total de R\$ 103 bilhões, um crescimento médio de 9,4% nas vendas em relação ao ano anterior. O setor automotivo respondeu por R\$ 142 bilhões em receitas e, somadas as receitas de todos os setores, o volume de negócios no país chegou a R\$ 1,5 trilhões. O que mostra a expressão do setor é a presença de 3 empresas do setor entre as 20 maiores do país: Carrefour, Casas Bahia e Pão de Açúcar. Entre as 500 maiores, 40 são do setor varejista (EXAME MELHORES E MAIORES, 2006).

Um dos setores que apresenta maior crescimento no varejo é o mercado de cosméticos. Com vendas de aproximadamente US\$ 18 bilhões, o Brasil ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de consumo de cosméticos, atrás apenas de Estados Unidos e Japão, apresentando uma taxa de crescimento de 26,2% em 2006 sobre o ano anterior. Estes produtos são distribuídos, basicamente, de três maneiras: distribuição tradicional (atacado e varejo), vendas diretas e franquias (ABIHPEC, 2007).

O crescimento das atividades de varejo poderia ser impulsionado ainda mais, contando com o advento das transações eletrônicas em tempo real. Porém, o mundo digital ainda está dividido entre as economias desenvolvidas (Europa Ocidental, América do Norte e Japão) e economias de alta concentração tecnológica (Coreia do Sul) e o restante do mundo em desenvolvimento e com baixo grau de industrialização, especialmente África (WRAY, 2007).

Uma grande exceção da relação de países emergentes é a China, que conta com 46,6 milhões de usuários de banda larga (120 milhões no total). Os Estados Unidos lideram a corrida, com 54,6 milhões de usuários (198 milhões no total), mas estimativas apontam a China como a maior nação de usuários que utilizam o acesso com banda larga até o final de 2007. O Brasil aparece apenas em 11º lugar, com 4,9 milhões de usuários com acesso rápido e 25,9 milhões de usuários no total (WRAY, 2007; BALIEIRO, 2007; COMPUTER INDUSTRY ALMANAC, 2007).

O tamanho das negociações *on-line* também cresce de maneira exponencial. Considerando somente as vendas de varejo (direto ao consumidor), chegaram a alcançar 100 bilhões de dólares em 2003 e saltaram para 211 bilhões de dólares em 2006. Excluindo a venda de passagens, vendas no varejo alcançaram 113 bilhões de dólares, um aumento de 4,7% em relação a 2005. As categorias que mais contribuíram para este crescimento do varejo *on-line* foram suprimentos para animais de estimação (*pet shops*), cosméticos e fragâncias, que apresentaram taxas de crescimento superiores a 30% (ECOMMERCE NEWS, 2007).

No Brasil, o crescimento dos acessos à internet também potencializou o aumento de transações de comércio eletrônico, que cresceu 76% entre 2005 e 2006 e movimentou 4,4 bilhões de reais (considerando as vendas do primeiro trimestre de 2006), uma pequena parcela do que ocorre no mundo todo, mas já evidencia sinais de fortalecimento do setor. Dos consumidores de comércio eletrônico, 2,2 milhões fizeram sua primeira compra em 2006,

quando foram criados aproximadamente 10 mil postos de trabalhos formais no setor de eletroeletrônicos (CESAR, 2007).

A justificativa prática desta pesquisa está vinculada à contribuição que será dada às empresas varejistas de pequeno e médio porte que pretendem iniciar ou já iniciaram o processo de implementação do comércio eletrônico como um novo canal de vendas.

Com este estudo, pretende-se verificar quais os principais pontos críticos proporcionados pelas vendas *on-line*, bem como descrever as adequações do composto de marketing, uma poderosa ferramenta de atração de clientes e posicionamento de marca do varejista, que são derivadas deste processo.

Para isso, é necessário entender como se deu o processo de implementação das vendas através da loja virtual e comparar as principais decisões de marketing e de adequação de infraestrutura tomadas neste período.

Por meio de um levantamento qualitativo, este estudo pretende caracterizar o processo de adoção do comércio eletrônico, bem como o comportamento de cada um dos elementos do mix de marketing antes e depois do início das operações pela internet e determinar quais os principais impactos causados por estas operações no marketing de uma empresa varejista de médio porte.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No presente capítulo, foi apresentada a introdução do estudo, evidenciando o problema e perguntas de pesquisa as quais este trabalho pretende responder. Também foram apresentados os objetivos da pesquisa, geral e específicos, e as justificativas, teórica e prática, para o desenvolvimento da dissertação.

No Capítulo 2 é realizada a fundamentação teórico-empírica do estudo. São destacados os principais conceitos de estratégia empresarial, estratégia em empresas varejistas e estratégia no comércio eletrônico. Em seguida é realizada uma apresentação dos principais conceitos de administração do varejo, sua evolução no mundo e no Brasil, bem como sua estrutura teórica. As características mais relevantes da internet, bem como a prática de varejo no meio virtual, também mereceram atenção, evidenciando o papel e impactos do comércio eletrônico e dos cibermediários no varejo na internet. Para finalizar este capítulo, são explorados os conceitos mais relevantes do marketing empresarial, especialmente o mix de marketing e sua composição no varejo, assim como o papel do marketing na internet.

O Capítulo 3 discorre sobre a metodologia utilizada no trabalho. Considerando a especificação do problema e das perguntas e objetivos de pesquisa apresentados no capítulo introdutório, são apresentadas as categorias analíticas desenvolvidas para o estudo e a delimitação da pesquisa, sob os aspectos do delineamento da pesquisa, a coleta e análise dos dados.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa. O capítulo é iniciado com a caracterização do processo de implementação do comércio eletrônico pela Laffayette Perfumes. Em seguida, são evidenciadas as questões de posicionamento estratégico da empresa, o composto de marketing na loja física antes da adoção do comércio eletrônico e o composto de marketing na loja virtual. Por fim, são destacadas as principais implicações do comércio eletrônico nas operações da empresa.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo com a apresentação das repostas às perguntas de pesquisa, as limitações do presente estudo e também são realizadas recomendações para estudos futuros.

Por fim, são relacionadas as obras utilizadas para o desenvolvimento desta pesquisa, no capítulo de Referências. Também é apresentado como apêndice o questionário utilizado para o levantamento de dados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A fundamentação teórico-empírica deste estudo aborda cinco temas fundamentais: (i) os principais conceitos de estratégia; (ii) a administração de varejo, envolvendo conceitos, evolução, desenvolvimento da atividade no Brasil e sua estrutura básica; (iii) internet, seu surgimento, desenvolvimento e perfil de usuários; (iv) varejo na internet, conceitos e funcionamento do comércio eletrônico e de lojas virtuais; e (v) marketing de varejo, o mix do marketing de varejo, o marketing de varejo com loja e varejo sem loja, bem como o marketing na internet.

Cabe destacar que, uma vez que o *mix* de marketing da empresa está diretamente relacionado às decisões de posicionamento da empresa, é importante destacar os principais conceitos de estratégia. A estratégia empresarial, com o objetivo de definir a melhor maneira de se atuar em determinados mercados, tem impacto direto sobre o direcionamento das ações de marketing. As tarefas de segmentação de mercado, definição do público-alvo e posicionamento da empresa devem, então, respeitar a orientação geral da empresa, definida pela estratégia, que é detalhada a seguir.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A prática da estratégia empresarial está fundamentada historicamente nos conceitos militares sobre “conhecer o inimigo”. As definições de Carl von Clausewitz, considerado o pai da estratégia militar moderna, foram incorporadas aos métodos de gestão, principalmente em se tratando de estratégias para vencer na batalha pelo mercado. Após a Segunda Guerra, a idéia central do conceito militar é aliada ao sentido de concretização de uma situação futura

desejada, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização e os recursos internos (FERNANDES e BERTON, 2005).

O estudo acadêmico da estratégia empresarial tem origem nos anos 50, numa parceria entre a Ford Foundation e a Carnegie Corporation, que financiaram uma análise de currículo e ensino de escolas de administração. O impulso inicial foi integrar as áreas funcionais de uma empresa buscando, com isso, alcançar uma administração consistente. Os parâmetros do ensino de estratégia foram ampliados e passaram a incluir análises formais do macroambiente, do ambiente setorial, formulação e implementação de estratégias e controle estratégico (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

### **2.1.1 Conceito de estratégia**

A estratégia consiste no planejamento de ações reforçando a posição da organização no mercado, procurando promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos da empresa. Tal posição deve diferenciar a organização de forma única e valorosa (PORTER, 1986).

De acordo com Thompson e Strickland (2000), a estratégia de uma empresa envolve um conjunto de ações e mudanças focando o melhor desempenho e maior competitividade. As estratégias são projetadas para controlar os negócios e relacionar tarefas a serem realizadas às diversas áreas da organização. Desta forma, a estratégia contempla os programas de ação que permitem alcançar os resultados almejados. A estratégia é freqüentemente vista como “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998, p. 5).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), estratégia é um padrão que requer consistência de comportamento durante um determinado período de tempo. Em outro trabalho, Mintzberg (1987) assume a estratégia como sendo “uma linha de ação coerente que conduz aos resultados pretendidos pela organização”.

Andion e Fava (2002) destacam estudos afirmando que apenas 10% das estratégias formuladas nas organizações são implementadas. Para eles, os gestores buscam resolver esse problema utilizando-se da ampliação do controle, o que os leva a gerenciar a cultura organizacional ou mesmo colocar a culpa no pessoal responsável pela execução, entendendo que esses se mostram incapazes de colocar em prática o que foi formulado.

Por outro lado, o fato de uma organização não possuir estratégia não significa necessariamente que ela fracassará. Desta maneira a organização poderá inclusive ser mais flexível e responder com mais rapidez as mudanças de seu ambiente. Em organizações com controles rígidos e formais existe a possibilidade de se perder a habilidade da experimentação e inovação (INKEPEND; CHOUDHURY, 1995, apud MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Nem todas as estratégias são realizadas conforme o pretendido, pois normalmente, é necessário que a organização faça algumas adaptações em função de sua estrutura, ou até mesmo do mercado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que as estratégias realizadas exatamente conforme o planejado são estratégias deliberadas, as não realizadas são estratégias irrealizadas e as que ocorrem de forma não pretendida, são estratégias emergentes.

A principal atividade da estratégia deliberada é o controle, buscando certificar a ação realizadora das intenções gerenciais, sendo o ponto principal da estratégia emergente o aprendizado, ou seja, o entendimento das ações através de sua execução, delineadas pelas intenções (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Borges e Luce (2000, p. 38) defendem que a estratégia deliberada “é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados”.

Em busca da vantagem competitiva, evidencia-se o planejamento estratégico como um dos esforços de pesquisadores em entender o funcionamento de um ambiente competitivo,

tanto nas relações com os consumidores quanto no monitoramento das ações da concorrência (BORGES e LUCE, 2000). Para Mintzberg (1987), o planejamento estratégico desenvolveu-se nesta realidade e era efetuado por empresas especializadas, orientadas às ações futuras da organização, resultado da análise de cenários econômicos e institucionais, com o objetivo de garantir a tranqüilidade dos acionistas e administradores da empresa.

Já a estratégia emergente “surge da dificuldade de se prever com maior exatidão o comportamento e as inter-relações dos agentes do ambiente e a conseqüente resposta a essa mudança, a não ser somente quando ela se faz presente” (BORGES e LUCE, 2000, p. 39), emergindo como uma resposta a uma oportunidade do ambiente (MINTZBERG, 1987).

Mariotto (2003) destaca que as estratégias emergentes podem surgir em níveis mais baixos da organização, como resultados de estratégias mais amplas. Por meio de ferramentas administrativas, os gerentes da organização podem avaliar se as estratégias que surgiram serão adicionadas às estratégias gerais da organização, interrompendo-as ou estimulando-as.

Para Borges e Luce (2000), a orientação geral da organização é corrigida pela estratégia emergente, partindo-se do reconhecimento da dificuldade em se prever a mudança no ambiente e ficando livre do planejamento defasado, o que leva a importância do ambiente ao máximo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000) reconhecem que o aprendizado estratégico é beneficiado pela capacidade de a organização experimentar, dentro do conceito de estratégia emergente. Desta forma, uma ação isolada não prevista anteriormente pode ser empreendida, devolvendo o *feedback* e permitindo a consecução do processo até que esta ação venha a convergir sobre o padrão e ela passe a ser a nova estratégia.

Uma organização pode assumir uma gama variada de estratégias, desde a mais “puramente deliberada à inconventionalmente emergente” (MINTZBERG, AHLSTRAND e

LAMPEL, 2000, p. 144). Mintzberg e Waters (1985) propuseram uma lista de estratégias que a organização pode assumir, conforme pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Resumo da descrição dos tipos de estratégia**

<b>Estratégia</b>	<b>Principais Características</b>
Planejada	As estratégias se originam em planos formais: existem intenções precisas, formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas em ambiente benigno, controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas
Empreendedora	As estratégias se originam na visão central; as intenções existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis a novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação
Ideológica	Estratégias originadas em crenças comuns; as intenções existem como visão coletiva de todos os agentes, em forma inspiracional e relativamente imutável, controladas de forma normativa através da doutrinação e/ou socialização; organização frequentemente pró-ativa em relação ao ambiente; estratégias mais deliberadas
Guarda-Chuva	As estratégias se originam em restrições; a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros agentes respondem às suas experiências ou preferências; a perspectiva é deliberada; podem ser emergentes; a estratégia também pode ser descrita como deliberadamente emergente
Processo	As estratégias se originam no processo; a liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura, etc.), deixando os aspectos do conteúdo para outros agentes; estratégias parte deliberadas, parte emergentes (e, mais uma vez, deliberadamente emergentes)
Desarticulada	As estratégias se originam em enclaves e empreendimentos: agente(s) frouxamente ligado(s) ao restante da organização produz(em) padrões em ações próprias na ausência das intenções centrais ou comuns, ou em contradição direta com elas; estratégias organizacionalmente emergentes, sejam ou não deliberadas para o(s) agente(s)
Consenso	As estratégias se originam em consenso: por meio de ajustes mútuos, os agentes convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais ou comuns; estratégias bastante emergentes
Imposta	As estratégias se originam no ambiente; este dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção organizacional implicitamente preemptiva ou limitadora; estratégias principalmente emergentes, embora possam ser adotadas pela organização e tornadas deliberadas

Fonte: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000, p. 144) e Mintzberg e Waters (1985, p. 270)

A presença de estratégias emergentes não significa o “caos” organizacional, ou seja, a falta de controle organizacional. A abertura para as estratégias emergenciais permite aos

administradores tomarem atitudes antes que haja completa compreensão da situação. Em alguns casos, apenas significa que a empresa está aberta, flexível e respondente, desejando aprender. Tal comportamento é importante quando o ambiente em que a organização se encontra é muito instável ou complexo para compreender, ou muito impositivo e imprevisível para definir (AVILA, 2006).

Tendo sido apresentados os principais conceitos de estratégia empresarial, o próximo item destaca o papel da estratégia na atividade do varejo.

### **2.1.2 Estratégia no varejo**

A ampla utilização do termo estratégia pelos diversos tipos de organizações, também é evidenciada pelo varejo. Levy e Weitz (2000, p. 154) identificam três bases para uma estratégia de varejo: “(1) o mercado-alvo do varejista, (2) o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e (3) as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável”.

Para se determinar o mercado-alvo, é necessário usar o artifício da segmentação de mercado. Os padrões de segmentação de mercado dividem-se em mercados consumidores (com base no estudo das características dos consumidores e do padrão de resposta destes) e mercados corporativos (que pode se basear na segmentação de mercados consumidores, bem como em variáveis demográficas, operacionais, abordagens de compras, fatores situacionais e características pessoais) (KOTLER, 2000).

O papel da estratégia de varejo é determinar corretamente os mercados em que a organização irá concorrer. Os varejistas precisam considerar seus clientes e concorrentes, satisfazendo as necessidades dos clientes de seu mercado-alvo melhor que sua concorrência. Para isto, a empresa deve selecionar um formato de varejo adequado, não como um lugar específico, mas como um grupo de consumidores com necessidades similares, determinado

pelo segmento de mercado, e um grupo de varejistas que utilizam um formato similar de varejo (LEVY e WEITZ, 2000).

É importante destacar que a definição da estratégia de segmentação de mercado, enunciada acima, provoca implicações em outras decisões estratégicas do composto varejista. No Quadro 2, Parente (2000) aponta as inter-relações entre as definições estratégicas para três alternativas de segmentação de mercado.

Levy e Weitz (2000) ainda afirmam que o elemento final de uma estratégia de varejo é o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, uma vantagem que possa ser mantida ao longo do tempo. O estabelecimento desta vantagem demonstra que o varejista construiu uma barreira ao redor de sua posição no mercado de varejo.

#### Quadro 2 – Inter-relações entre definições estratégicas

Algumas implicações estratégicas	Diferentes estratégias de segmentos de mercado		
	Concentração em segmento único	Especialização de linha de produto	Cobertura total de mercado – Não diferenciada
<b>Localização</b>	Centros comerciais planejados ou não planejados	Centros comerciais planejados ou não planejados	Isolada
<b>Mix de produtos</b>	Variedade específica para certo segmento de mercado	Variedade ampla e profunda com diferentes níveis de qualidade/preço	Variedade ampla com nível médio de qualidade/preço
<b>Esforços promocionais</b>	Mala direta, outdoors	Propaganda de massa	Propaganda de massa
<b>Política de preços</b>	Preços altos ou preços baixos	Preços médios a baixos	Preços baixos
<b>Serviços</b>	Ampla gama de serviços	Ampla gama de serviços	Pequena gama de serviços
<b>Tamanho da loja</b>	Pequeno	Médio	Grande

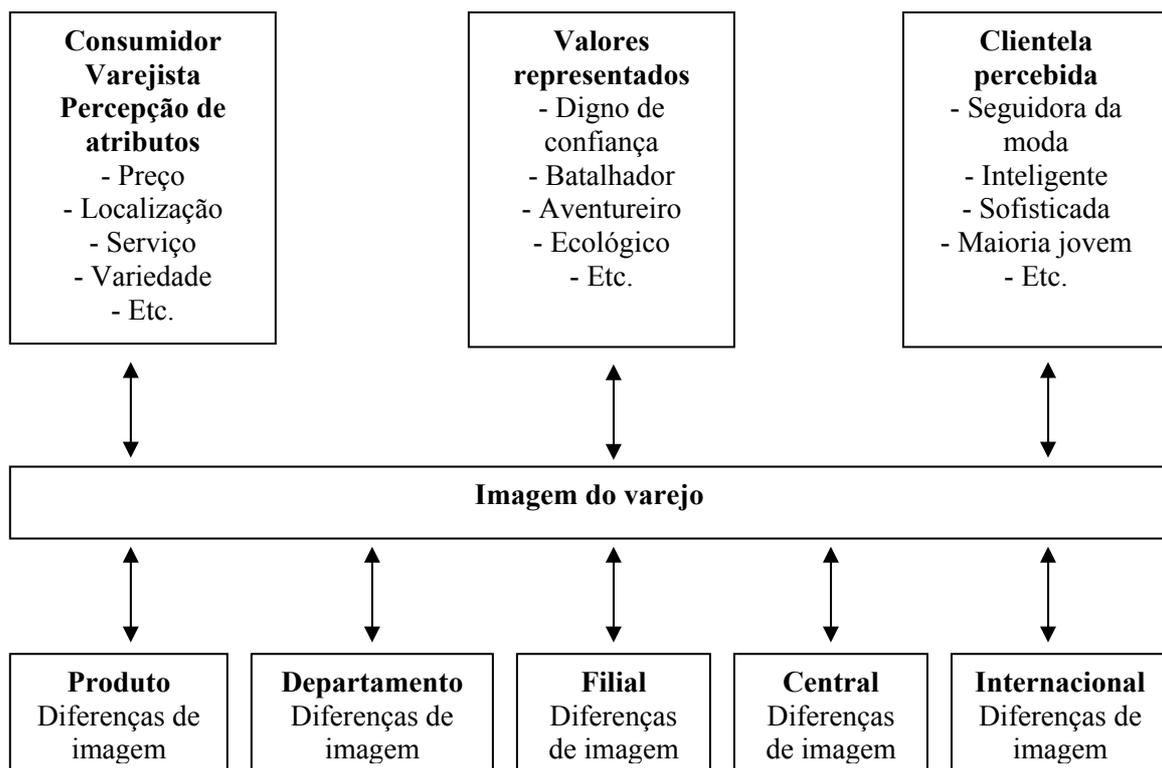
Fonte: Parente (2000, p. 75).

As oportunidades mais importantes para a criação de vantagem competitiva sustentável pelos varejistas são: (1) fidelidade do cliente, (2) local, (3) relações com fornecedores, (4) sistemas de distribuição e de informações gerenciais, e (5) operações de

baixo custo. Porém, obter vantagens competitivas sustentáveis de longo prazo no varejo é uma tarefa difícil, uma vez que os concorrentes podem comprar e vender os mesmos produtos e optar por formatos semelhantes de varejo (LEVY e WEITZ, 2000).

McGoldrick (2005) considera a estratégia de varejo como a organização da cadeia de valor, podendo ser aumentado, tanto o valor real quanto o percebido, pela análise da contribuição dos elementos da cadeia para o processo de diferenciação. Os principais elementos a serem destacados são: entendimento das necessidades e desejos, imagem e patrimônio de marca, posicionamento e proposição de valor e fidelidade.

**Figura 1 – Dimensões da imagem do varejo**



Fonte: McGoldrick (2005, p. 560).

O claro entendimento das necessidades dos clientes é fundamental na composição da estratégia de varejo, considerando seus motivos e processos decisórios. A formulação da

estratégia sem este entendimento tende a operar numa faixa de soluções existentes, sem as condições para atender a requisitos específicos do consumidor.

A imagem exerce forte relação com o bom desempenho financeiro da empresa. McGoldrick (2005) afirma que a imagem do varejo compreende o conjunto de percepções dos atributos e a crença sobre os valores mais internos e mais externos para os quais o varejista contribui, conforme pode ser observado na Figura 1.

Uma vez que os atributos, valores e as dimensões do monitoramento de imagem ficam cada vez mais intrincados, existem cada vez mais oportunidades de se diferenciar por posicionamento, o que, para McGoldrick (2005), é definido em termos da exploração multidimensional do espaço da mente com o objetivo de identificar lacunas nos mapas de preferências do consumidor.

Ainda segundo o autor, os esquemas de fidelidade são orientados pela idéia de que custa menos ao varejista manter um cliente do que atrair um novo ou recuperar um cliente perdido. Alguns varejistas têm aproveitado das facilidades dos pontos de venda eletrônico, adicionando informações sobre renda, família, idade, etc. do comprador, que se torna um grande potencial para a prática de elementos de micromarketing.

Tendo visto os principais conceitos de estratégia no varejo, o estudo apresenta alguns princípios de estratégia no comércio eletrônico, que é o objeto deste estudo.

### **2.1.3 Estratégia no comércio eletrônico**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) iniciam seu livro “Administração Estratégica” abordando o cenário competitivo da atualidade, considerando principalmente a estratégia do comércio eletrônico que, para os autores, muda a natureza da competição. As mudanças contínuas e decisões estratégicas rápidas são essenciais ao êxito no novo mundo da

“hiperconcorrência”, particularmente para empresas como Dell, Amazon.com, AOL, Yahoo!, Cisco e eBay.

Os autores nomeiam os presidentes de empresas de comércio eletrônico de E-CEOs (*Electronic Commerce – Chief Executive Officer*, ou “executivos de empresas de comércio eletrônico”) e alertam que devem manter-se muito mais alertas do que presidentes de empresas tradicionais para sobreviver à competição e à incerteza substancial do comércio eletrônico.

Como a Internet modificou os padrões de concorrência entre as empresas, acabou por criar (e ainda está criando), novas oportunidades ao mesmo tempo em que influencia o modo pelo qual empresas já estabelecidas tradicionalmente conduzem seus negócios.

Hartman e Sifonis (2000) identificam pelo menos seis novos modelos de negócios que as empresas estão desenvolvendo para aproveitar estas oportunidades: vitrines *e-business* (lojas virtuais), infomediários (ou cibermediários), infomediários de confiança, fomentadores de *e-business*, provedores de infra-estrutura e comunidades de comércio.

O modelo de lojas virtuais, que será discutido com mais detalhes, é o que proporciona à empresa realizar vendas pela Internet para um segmento de clientes. Estas lojas podem oferecer produtos, serviços e informações tanto no mercado corporativo (*business-to-business*) quanto no mercado ao consumidor (*business-to-consumer*) (HARTMAN e SIFONIS, 2000).

Os infomediários ou cibermediários, cujo impacto na cadeia do varejo será analisada no tópico 2.4 (Varejo na Internet), são também conhecidos como agregadores de conteúdo ou *gateways*. Eles atuam como intermediários na distribuição e venda de conteúdo, informações, entretenimento ou experiências, com o objetivo de adicionar valor aos usuários e clientes.

Quando se trata de uma transação em particular do cliente, com a participação de um intermediário, estas empresas são chamadas de *brokers* ou intermediários de negócios. Elas

geralmente atuam como facilitadoras para os clientes, normalmente membros de comunidades de negócios. Neste modelo, os intermediários geram receita por meio de comissões sobre intermediações, transações e negócios realizados ou mesmo venda de propaganda no site (HARTMAN e SIFONIS, 2000).

Os infomediários de confiança têm o papel de assegurar credibilidade nas transações entre vendedores e compradores, oferecendo um ambiente seguro e “auditável” para se estabelecer consentimentos, permissões e acordos explícitos com o intuito de realizar trocas de valores com garantia de segurança e privacidade (HARTMAN e SIFONIS, 2000).

Fomentadores de *e-business* usam sua tecnologia e capacitação para facilitar ou possibilitar aos usuários finais um conjunto de processos comerciais mais transparente, disponibilizando um componente ou função e serviços relacionados em outras lojas virtuais ou infomediários (HARTMAN e SIFONIS, 2000).

Nos provedores de infra-estrutura, os membros compõem comunidades de interesse em torno de uma infra-estrutura comum. Já nas comunidades comerciais, os usuários se agregam a partir de conjuntos de interesses complementares e mercado, as empresas se organizam em torno de interesse por meio de uma infra-estrutura compartilhada (HARTMAN e SIFONIS, 2000).

O comércio eletrônico não só modificou os negócios baseados em tecnologia e influenciou em grande parte os negócios tradicionais, principalmente na forma pela qual se realiza o gerenciamento dos fornecedores, clientes e operações internas, como alterou profundamente a lógica das práticas de administração estratégica (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

Todos os esforços de ações estratégicas são formulados para que a empresa alcance a competitividade estratégica e retornos acima da média. Como a competição em muitas das indústrias do mundo está em mudança e o ritmo desta mudança está aumentando de

velocidade, num futuro próximo, empresas aparentemente atuantes em mercados não relacionados hoje poderão concorrer entre si, como agências de televisão concorrendo com empresas de telecomunicações e a indústria de *software* (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

Os ambientes hipercompetitivos e este cenário esperado para o século XXI são conseqüências de vários fatores. Fernandes e Berton (2005) destacam as principais variáveis econômicas, tecnológicas, sociais e políticas que contribuem para o desenvolvimento deste cenário. A globalização e seus efeitos, a tendência de crescimento da participação dos serviços, o impacto da Internet e das tecnologias de telecomunicações, automação e informática, o aumento das atividades centradas no lar e o crescimento no nível educacional, são as variáveis que mais contribuem para a tomada de decisões no contexto do comércio eletrônico.

Considerando os conceitos de estratégia e a necessidade de se obter vantagem competitiva, faz-se necessário conhecer a indústria na qual a empresa está inserida. Como o objeto deste estudo é o varejo, principalmente em sua forma virtual e os impactos deste tipo de organização nas estratégias funcionais da empresa, o próximo tópico explora a dinâmica da administração de varejo, sua evolução, o desenvolvimento do varejo brasileiro e a estrutura básica de organização do varejo.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE VAREJO

O varejo é um dos maiores setores da economia mundial e, assim como a economia como um todo, está passando por um período de mudanças dramáticas e excitantes. A demografia e necessidades do consumidor estão mudando e, com elas, as respostas dos varejistas. As lojas estão mais preocupadas em oferecer experiências visuais excitantes ao

consumidor do que ser simplesmente um lugar para compra de produtos. A alta tecnologia está invadindo a composição do varejo. Num ambiente dinâmico como este, faz-se necessário entender a lógica da atividade varejista, uma atividade tão comum que, freqüentemente, a ignoramos (LEVY e WEITZ, 2000).

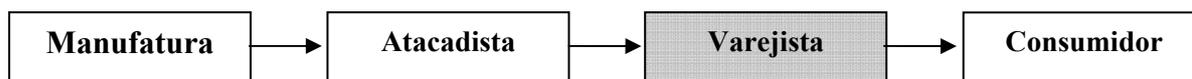
Belik (1997) ainda reconhece que a atividade do varejo, em comparação a outros setores da economia, tem um componente muito baixo de regulamentação por parte do Estado e é detentora de um capital que circula em suas atividades muito mais elevado que nos outros setores. Para ele, o dinamismo deste segmento é único, tanto que se mostra como um espelho fiel do estágio das relações econômicas em um determinado espaço geográfico.

Considerando a realidade brasileira, Parente (2000) afirma que esta atividade vem assumindo uma importância crescente na economia do país. Reflexo disto é o aumento no número de varejistas que aparece na relação das maiores empresas do Brasil. Com este crescimento e expansão, os varejistas passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, o que os torna cada vez mais importantes no processo de modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Para se analisar o desenvolvimento da atividade varejista, é preciso saber o que é e qual o papel do varejo nos canais de distribuição. Parente (2000) define o varejo como a tarefa que...

“...consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final” (PARENTE, 2000, p. 22).

Para Levy e Weitz (2000, p. 26), “um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”. A posição do varejista dentro do canal de distribuição pode ser observada na Figura 2.

**Figura 2 – Canal de distribuição**

Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 26).

A manufatura, ou seja, os fabricantes fazem os produtos e os vendem para atacadistas e varejistas. Os atacadistas, por sua vez, revendem os produtos para os varejistas, que revendem para o consumidor. Os atacadistas e varejistas podem exercer muitas funções semelhantes, porém, os atacadistas satisfazem necessidades dos varejistas que, por sua vez, satisfazem as necessidades dos consumidores (LEVY e WEITZ, 2000).

O papel que o varejo desempenha é o de intermediário nos sistemas de distribuição entre o fabricante e o consumidor, se apresentando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção (PARENTE, 2000).

As principais funções dos varejistas, segundo Levy e Weitz (2000), são: (1) fornecer uma variedade de produtos e serviços; (2) dividir lotes grandes em pequenas quantidades; (3) manter o estoque; e (4) fornecer serviços. “Apesar de exercerem uma posição de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender às necessidades do mercado” (PARENTE, 2000, p. 22).

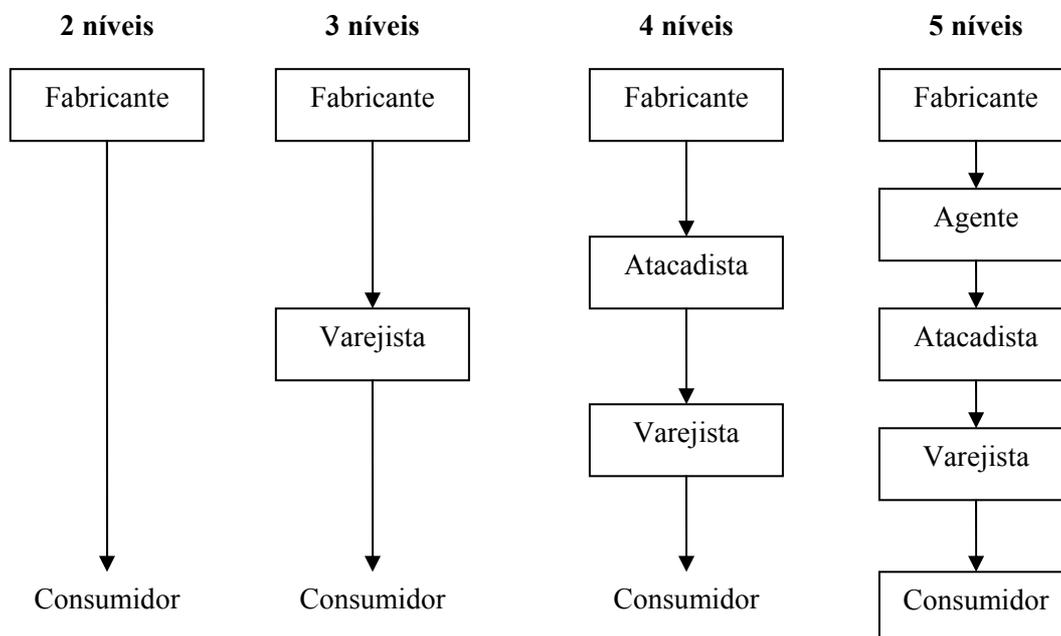
A função básica do varejista é fornecer uma variedade de produtos e serviços, permitindo ao consumidor escolher entre uma grande seleção de marcas, modelos, tamanhos e preços em um único local. Só os supermercados trabalham, geralmente, com um total de 15.000 itens diferentes de cerca de 500 empresas (LEVY e WEITZ, 2000).

A segunda função, que é a de dividir lotes grandes em pequenas quantidades, está diretamente ligada ao sentido da palavra “varejo”, em inglês *retail*, que deriva da palavra francesa *retailier*, cujo significado é cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Com o

objetivo de redução de custos de transportes, os varejistas adquirem produtos de fabricantes e atacadistas em grandes caixas (por exemplo: alimentos congelados e itens de vestuário). Para comercializar estes produtos, os varejistas oferecem em quantidades menores, com base nos padrões das casas dos consumidores, para consumo individual. Levy e Weitz (2000) chama isto de *breaking bulk* (fazendo quantidades pequenas).

Ao manter estoque, o varejista está assegurando a conveniência de tempo e lugar para que os consumidores adquiram os produtos, já adquiridos de fabricantes e atacadistas previamente. Isto evita que o consumidor precise manter altos níveis de estoque de produtos em casa (PARENTE, 2000).

**Figura 3 – Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo**



Fonte: Rosenbloom (2002, p. 38).

Por último, os varejistas também têm o papel de fornecer serviços que facilitem a compra e o uso dos produtos. Oferecem crédito para a aquisição de produtos, exibem os

produtos de maneira que os consumidores possam vê-los e testá-los antes da compra e ainda podem manter uma força de vendas disponível para responder perguntas e fornecer informações adicionais dos produtos (LEVY e WEITZ, 2000).

Rosenbloom (2002) defende que grande parte da discussão a respeito da estrutura do canal de distribuição é feita com base na dimensão da extensão, que representa o número de níveis de intermediários no canal (Figura 3), mas lembra que outras dimensões da estrutura também devem ser levadas em consideração, já que as discussões tradicionais falham em sugerir a relação entre a estrutura do canal e a gestão deste canal.

Numa visão gerencial, a pode-se entender a estrutura do canal como sendo “o grupo de membros do canal para o que foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição” (ROSENBLOOM, 2002, p. 37).

Neste contexto, o papel do gerente é o de realizar decisões de alocação, ou seja, com base num conjunto de tarefas de distribuição a serem desempenhadas para a consecução de objetivos de distribuição, o gerente deve decidir como alocar ou estruturar as tarefas. O modo pelo qual a estrutura do canal alocou as tarefas teve grande variação ao longo do tempo. Pode-se compreender uma parte das mudanças ocorridas observando a evolução do varejo, desde seu surgimento.

### **2.2.1 Evolução do Varejo**

O varejo é uma atividade cuja modernização teve início em meio à Revolução Industrial. Até meados de 1840, principalmente no mundo desenvolvido, o comércio era pautado por uma série de atividades concentradas sob o comando de um mercador e seus comandados, geralmente poucos (BELIK, 1997).

Freqüentemente, um mesmo comerciante agia como atacadista, importador, distribuidor e varejista. A variedade de produtos era muito alta e praticamente tornava inviável o ganho de escala. O dinamismo estava ligado ao comércio ultramarino, com grandes empresas desenvolvendo o transporte de mercadorias das colônias para distribuição nas metrópoles. Como o comércio ainda estava ligado aos preceitos coloniais, sua decadência ocorreu logo em seguida (BELIK, 1997).

Belik (1997) afirma que, diferente desta realidade, a especialização do comércio avançou nos Estados Unidos, principalmente após a independência do país e as guerras napoleônicas na Europa, que preconizaram um período de amplas mudanças. Os norte-americanos intensificaram a importação e a distribuição de artigos por grandes centros urbanos como Filadélfia e Nova York. Isto incitou o surgimento de comerciantes especializados e a instalação de centros de distribuição de produtos em todo o território do país.

Entre os anos de 1850 e 1860 surgem os atacadistas, com papel e atuação diferentes dos varejistas, enquanto estes se especializavam, comprando de fabricantes especializados e vendendo para clientela definida, num primeiro momento produtos agrícolas e, logo depois, produtos de consumo. Depois disso, surgem os distribuidores em massa no varejo, os grandes magazines e a venda de artigos por correspondência.

O varejo acabou seguindo os exemplos dos atacadistas, principalmente na estrutura departamental, onde cada departamento funcionava como uma empresa independente, chegando até a colocar, em muitos casos, marcas próprias em tecidos e vestuário. Para Chandler Jr. (1988, apud BELIK, 1997), a especialização das funções no ambiente de trabalho era uma característica marcante do novo varejo, como: empacotadores, estoquistas, compradores, vendedores, transportadores, entre outros.

O varejo começou então a introduzir-se na fabricação de produtos, assim como o atacado já fazia, não apenas com vestuário, mas também móveis e tapeçarias. Na intenção de fazer com que os estoques girassem cada vez mais rápido, os intermediários foram sendo eliminados ao longo da cadeia produtiva.

Apesar desta ofensiva, o atacado nos Estados Unidos cresceu ainda mais, principalmente em função do fato de que grande parte da população vivia em áreas rurais ou em pequenas cidades, permitindo que o atacado penetrasse, então, em áreas de varejo (BELIK, 1997).

Um novo ponto de ruptura ocorreu somente nos anos 1930, em decorrência da crise econômica após a quebra da Bolsa de Nova York. Mesmo com a profissionalização de seus quadros médios, os varejistas mantinham a direção e a propriedade das empresas em mãos dos fundadores, que agiam de forma intuitiva e com métodos gerenciais ultrapassados. Surgiram novos e revolucionários formatos varejistas e, com isso, novas possibilidades.

O modelo de auto-serviço surgiu em Los Angeles, na metade dos anos 1930, se disseminando rapidamente e fazendo com que muitos donos de mercearia mudassem totalmente o formato de sua loja. Alguns adjetivos foram adicionados às lojas, como Super ou *Cheapy* (barateira), e também o arranjo físico foi drasticamente alterado, ocupando um formato em “U” ou “L”, eliminando-se os balcões e colocando todas as mercadorias em prateleiras baixas (CHARVAT, 1961, apud BELIK, 1997).

Para McGoldrick (2005), o varejo sempre foi um elemento importante da atividade econômica, o que justificou uma passagem de um papel mais passivo para um altamente proativo dentro do processo geral de marketing, já que muitos dos conceitos de marketing, incluindo o conceito de composto de marketing, originaram-se em um período no qual o fabricante dominava o processo mercadológico.

A evolução do varejo mostrou-se tardia particularmente no Brasil, resultado do crescimento econômico do país refletir a busca pela industrialização alcançado pelas nações outrora conhecidas como de primeiro mundo. O item a seguir explora aspectos principais da atividade no país.

### **2.2.2 Varejo no Brasil**

A importância do varejo no panorama empresarial brasileiro vem assumindo um crescimento importante. Com um ritmo acelerado, a consolidação da atividade varejista brasileira começa a se expressar no número crescente de varejistas na relação das maiores empresas do Brasil (PARENTE, 2000).

Nos anos 60, a maioria dos formatos atuais de loja não existiam no cenário do país. *Shopping centers*, hipermercados, clubes de compra, lojas de conveniência, lanchonetes *fast food*, redes de franquias, *pet shops*, entre outros, simplesmente não seriam encontrados.

Segundo Parente (2000), o ritmo de globalização e modernização do varejo brasileiro começou a acelerar apenas na década de 90, com a presença cada vez mais constante de grandes grupos empresariais estrangeiros, como Carrefour, Wal Mart e Sonae. Em 1998, o McDonald's foi considerado o maior varejista empregador no Brasil, com mais de 30 mil funcionários.

O início do século XXI, para este autor, ainda deve refletir o estouro do varejo de não-alimentos, um setor em que o Brasil ainda se encontra em patamares bem menos desenvolvido se comparado a outros países. Isto deve ser impulsionado pelo aumento do poder de consumo das cidades do “interior”, aumento da importância econômica das regiões Norte e Centro-Oeste, aumento da população mais velha e necessidade de este público apresentar a

jovialidade, entre outros aspectos demográficos que impulsionam o desenvolvimento da atividade varejista, especialmente de não-alimentos.

Para Herzog e Mano (2007), o desenvolvimento do varejo já incomoda o tradicional predomínio da indústria, que cada vez mais investe em operações de lojas próprias, catálogos e vendas porta-a-porta, abrindo canais de relacionamento direto com o consumidor.

Uma explicação bastante sensata para este movimento é o fato de os varejistas demandarem de 15% a 20% do faturamento das indústrias de bens de consumo. Esta grande fatia é usada no pagamento da inclusão de suas marcas em tablóides promocionais ou mesmo para conseguirem um lugar de destaque, já que a concorrência por espaço e por visibilidade no varejo é cada vez maior.

Ainda segundo estes autores, a instalação de lojas de rua, sites na internet ou até de representantes de vendas porta-a-porta é um sinal de que o jogo de forças entre quem produz e quem vende pode mudar novamente. É claro que o grande varejo vai continuar existindo e a indústria vai continuar precisando dele. Este jogo é apenas uma resposta dos industriais às constantes pressões de custos por parte dos varejistas, principalmente com a adoção de marcas próprias pelas lojas, foi isso que, aparentemente, forçou a indústria a criar canais próprios de distribuição.

É importante lembrar que, com o desenvolvimento da atividade do varejo no Brasil, outra situação também passa a mostrar interesse: a prestação de serviços. Cadeias do mundo todo estão conquistando maior fidelidade do consumidor e, com isso, elevando suas receitas e alcançando a liderança em segmentos que nada têm a ver com seu negócio principal (CAMARGOS, 2007).

Segundo Camargos (2007), estas iniciativas no Brasil ainda são incipientes. As redes brasileiras estão atrasadas porque desconhecem aquilo que o público deseja consumir. A oferta de seguros e linhas de crédito não é, exatamente, desejo do consumidor, apesar de

serem classificadas como conveniências. O que o consumidor quer é atividades de processamento digital de imagens, compra de ingressos, assistência técnica de produtos, corte de cabelo, ou seja, conveniência.

É importante destacar que está ocorrendo a descentralização da prestação de serviços não-financeiros, que ligeiramente vai crescendo mais em outras regiões do que na região Sudeste, principalmente a região Centro Oeste. Ainda assim, em 2004, a região Sudeste respondeu por 65,7% da receita bruta total de serviços não-financeiros no Brasil (IBGE, 2004).

Considerando as características básicas do varejo, apresenta-se agora a estrutura de varejo, bem como a classificação e os formatos varejistas.

### **2.2.3 Estrutura de Varejo**

Para se entender a estrutura de varejo, faz-se necessário separar o varejo em duas categorias: varejo baseado em lojas e varejo sem lojas. Suas principais diferenças são relacionadas a tipos de mercadorias e serviços oferecidos aos clientes, a intensidade do serviço em relação ao produto e a propriedade da loja (LEVY e WEITZ, 2000).

Com relação ao varejo baseado em lojas, deve-se atentar à natureza do composto varejista, relacionando o tipo de mercadorias, variedade e sortimento, atendimento ao cliente, custo de oferta de amplitude e profundidade de mercadorias.

Os varejistas tradicionais de mercadorias em geral podem ser classificados como: lojas de produtos diferenciados (especializadas em um segmento de mercado ou nicho, como drogarias, óticas, etc.), lojas de departamentos (ampla variedade e profundo sortimento, se concentrando mais em vestuários e equipamentos residenciais leves), lojas de desconto de mercadorias em geral (ampla variedade de mercadorias, serviços limitados e preços baixos),

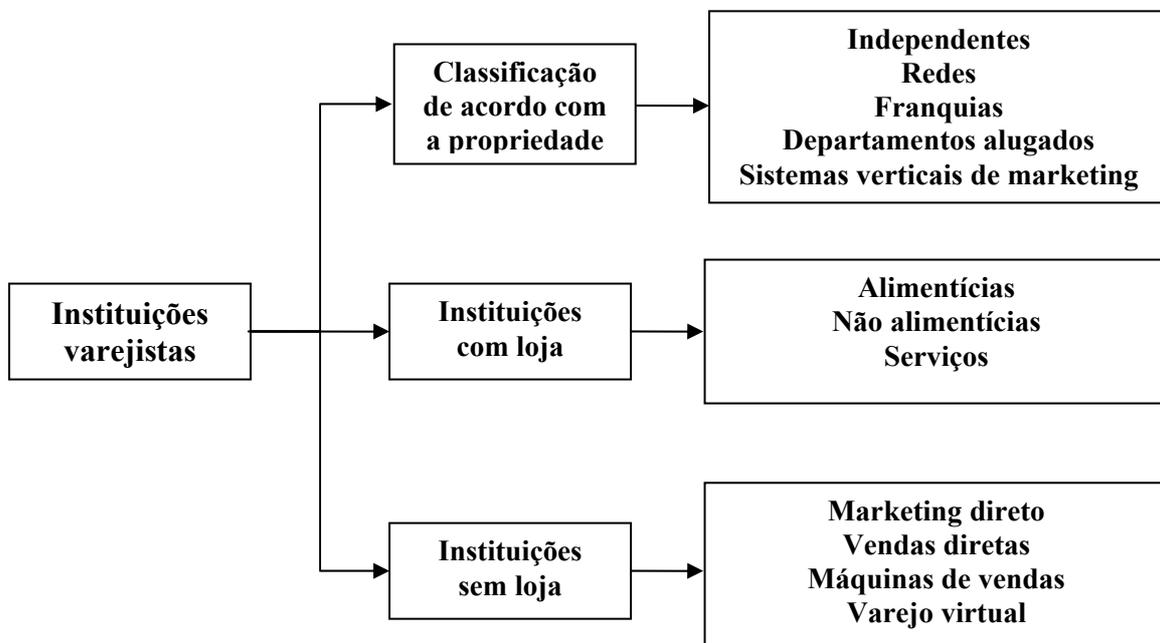


especializados, publicidade de resposta direta), venda direta e compra interativa em casa ou varejo eletrônico.

Cabe destacar que as dimensões que afetam a atratividade relativa dos consumidores pelos formatos de varejo alternativos são relacionadas a: entretenimento, interação pessoal e segurança pessoal, pedido e recebimento da mercadoria, número de alternativas, assistência para selecionar alternativas, informações sobre a mercadoria e custo da mercadoria.

McGoldrick (2005) apresenta duas maneiras de se classificar o varejo: segundo o tipo de organização e de acordo com seu formato. Os tipos de organização podem ser independentes ou múltiplos, grupos voluntários, franquias ou sociedades cooperativas. Quanto ao formato, os principais são *shopping centers* e parques varejistas, lojas de departamentos e lojas de variedades, super lojas e hipermercados ou lojas de descontos.

**Figura 5 – Classificação e formatos varejistas**



Fonte: Berman e Evans (1998, apud PARENTE, 2000).

Parente (2000), com base na estrutura proposta por Barry Berman e Joel Evans no livro *Retail Management: a strategic approach*, de 1998, classifica as instituições varejistas em três grupos: classificação de acordo com a propriedade, instituições com loja e instituições sem loja, conforme pode ser verificado na Figura 5.

Kotler (2000) afirma que surgem novos formatos de varejo com o objetivo de atender as preferências dos consumidores relacionadas a níveis de serviços e a serviços específicos, sendo assim, os varejistas podem assumir um dos quatro níveis propostos:

- (i) Auto-serviço: base de todas as operações de desconto, o cliente se dispõe a procurar, comparar e selecionar produtos;
- (ii) Seleção: os clientes encontram os produtos que desejam, embora possam pedir ajuda, completando suas transações com um vendedor;
- (iii) Serviço limitado: mais mercadorias são expostas à venda e os clientes precisam de mais ajuda, alguns serviços como crédito e privilégios de devolução de mercadoria são oferecidos; e
- (iv) Serviço completo: os vendedores estão prontos a ajudar em todos os processos de procura, seleção e compra, os clientes gostam de ser atendidos pessoalmente.

Como o foco deste estudo é o impacto do comércio eletrônico no varejo, destacamos o contexto atual da internet como o ambiente que torna eficientes as operações de varejo virtual e, em seguida, apresentamos as principais questões relacionadas ao varejo na internet.

### 2.3 INTERNET

A palavra internet vem da junção de duas palavras em inglês “*international network*”. A Internet, pode ser entendida num sentido genérico ou consensual que refere-se a um tipo de

infra-estrutura de informações global que consiste em *hardware* e *software* e é caracterizada como geral e aberta (PETERSON, BALASUBRAMANIAN e BRONNENBERG, 1997).

A *world wide web* (teia de alcance mundial), também conhecida pela abreviação *www* ou simplesmente *web*, é a designação de um dos serviços que a internet oferece. É a interface de utilização simples que permite acessar uma grande diversidade de serviços na rede mundial (LIMEIRA, 2005).

Das características que a internet apresenta, duas devem ser destacadas: interatividade e conectividade. A primeira, derivada das teorias de comunicação e informação, pode ser entendida por meio da assertiva: “quem diz o que, para quem, em que canal e com que efeito”, já a conectividade pode ser compreendida pela crescente exponencial do número de agentes econômicos (empresas e consumidores) que estão conectados à rede (ZILBER, 2002).

A internet é vista como uma tecnologia com importantes implicações estratégicas para as empresas de todos os tipos e todos os tamanhos. É considerada por muitos, em função de sua conectividade e dos meios de comunicação que possibilita, tão significativa quanto as mudanças ocasionadas pela Revolução Industrial (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

Outro aspecto fundamental é a emergência de mercados eletrônicos por meio da internet, que se apresentam como novos veículos na condução de negócios. Quando o mercado é eletrônico, o centro de negócios não é mais um prédio comercial, mas uma estrutura baseada em rede localizada onde quer que a interação de negócios ocorra (TURBAN *et al*, 1999).

Segundo Limeira (2005), o funcionamento da internet é baseado na ligação de computadores a um servidor, responsável pela conexão de computadores isolados, formando uma rede. O computador que acessa a internet ou a rede de sua empresa por meio de um computador servidor de rede é chamado de cliente.

Como não é objeto deste estudo o desdobramento das características técnicas de operacionalização da internet, apresentam-se a seguir os principais aspectos da evolução da rede mundial e também o uso de internet no Brasil.

### 2.3.1 Evolução da Internet

A internet originou-se nos anos 60, quando o Departamento de Defesa dos Estados Unidos, por meio da Agência de Projetos de Pesquisa Avançados (ARPA), iniciou uma pesquisa ligando uma rede de computadores que eram incompatíveis e que redirecionava informações a respeito de danos ou mal funcionamento dos equipamentos da rede. Um dos resultados desta pesquisa foi a ARPANET, uma infra-estrutura de redes central, conhecida como *backbone*, que representa hoje a espinha dorsal dos sistemas de telecomunicação (PETERSON, BALASUBRAMANIAN e BRONNENBERG, 1997).

Em 1992, a ARPANET foi suprimida pela ANSNET, uma rede de *backbone* operada por um consórcio de empresas. Com isso, a internet, que surgiu da ligação entre as várias redes existentes na época, tornou-se apta para uso comercial, o que teve como principal consequência a emergência da *web*.

Surgem então os componentes críticos da rede, desenvolvidos pelo pesquisador do Laboratório Europeu de Física Quântica na Suíça, Berners-Lee: HTTP (*HyperText Transport Protocol*), que permite aos *browsers* comunicarem-se com servidores de rede; HTML (*HyperText Makeup Language*), a linguagem de programação na qual são desenvolvidas as páginas de internet e URL (*Uniform Resource Locators*), que são os endereços utilizados para identificar páginas e outras informações alocadas na internet (ZILBER, 2002).

No ano seguinte, Marc Andreessen lança o primeiro *web browser*, denominado “mosaic”. O *browser* é o *software* instalado no computador do usuário que permite visualizar o código HTML das páginas de internet (ZILBER, 2002).

O crescimento da internet passou a ser algo assombroso. Até a metade da década de 90, era uma rede utilizada sobretudo em meios acadêmicos, em 1997 já possuía cerca de 100 milhões de usuários, em 2001 saltou para 1 bilhão de internautas (expressão que denomina o usuário de internet) (FERNANDES e BERTON, 2002).

A expectativa é a de que, em 2010, Brasil, Rússia, Índia e China já contem com 250 milhões de usuários, enquanto que o número de usuários nos Estados Unidos e Europa tende a se estabilizar, evidenciando que o potencial de crescimento da internet vai se alastrar para outras regiões do globo (PIMENTEL, 2007).

Para Fernandes e Berton (2002), este crescimento exponencial ocasionou a ascensão e queda das empresas pontocom, empresas que baseiam seus negócios na internet. Empreendedores de vários setores, estimulados por esta realidade, fizeram suas apostas no mundo virtual, criando sites (páginas de internet) de venda, leilão eletrônico, *webdesigners*, provedores de acesso, entre outros.

A promessa deste mundo virtual não se sustentou e, em meados de 2001, a queda brusca do índice Nasdaq (índice da Bolsa de Nova York para as empresas de tecnologia), evidenciou a ilusão de riqueza fácil e imediata que a internet alimentava até então.

Ainda segundo Fernandes e Berton (2002), esse movimento não tirou a importância da rede para as pessoas e para o mundo dos negócios, mas revelou que a internet tem seu efeito potencializado quando associada ao mundo dos negócios reais, mais do que quando tratada apenas como um negócio autônomo.

O desenvolvimento tecnológico do acesso, com o advento da banda larga (acesso à internet de alta velocidade), como evidenciado na justificativa deste estudo (Capítulo 1),

potencializa ainda mais a exploração dos negócios *on-line*. É claro que, com proporções bem menores do que as apresentadas no globo, o Brasil tem se esforçado para aproveitar as oportunidades proporcionadas pela internet. O próximo item destaca a evolução e o estágio atual da internet no Brasil.

### **2.3.2 Internet no Brasil**

Na década de 90, o Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), responsável pela formulação da Política Nacional de Informática e pela legislação que regula o setor de tecnologia da informação e internet, realizou uma mudança significativa em sua política. Em 1992, promoveu o fim da reserva de mercado para a informática e a reforma de proteção comercial. Para isso, foi sancionada a Lei número 8.248/91 de incentivos fiscais em informática, regulamentada em 1993 (LIMEIRA, 2003).

Até o início dos anos 90, as universidades brasileiras se conectavam às redes internacionais de pesquisa por meio da rede BITNET (abreviação de *Because It's Time Network*) de correio eletrônico. Em 1989, com o objetivo de implantar no Brasil uma rede de pesquisas que interligasse as principais universidades, órgãos governamentais e não-governamentais, o MCT reuniu órgãos de pesquisa para discutir o tema e lançou o projeto Rede Nacional de Pesquisa (RNP).

O período de 1991 a 1993 foi dedicado à estruturação do *backbone* (espinha dorsal) da primeira fase do RNP. Ao final deste período, a rede já atendia 11 estados do país, com conexões em velocidades de 9,6 a 64 Kbps (Kilobits por segundo). O período de 1994 a 1996 foi dedicado à montagem do *backbone* da segunda fase do projeto, com uma estrutura bem mais veloz que a anterior. Neste período, a RNP mudou seu papel, deixando de ser restrita ao meio acadêmico, o que ofereceu um importante apoio para a consolidação da internet

comercial no Brasil, que teve início em maio de 1995. Foi aí que aconteceu o grande crescimento do mercado de usuários, assim como em diversos países que apresentaram uma primeira fase de exploração acadêmica da internet (LIMEIRA, 2003; PORTO, 2000).

Aliados ao desenvolvimento da rede para os brasileiros estão as ações de inclusão digital, entre elas a que isenta a cobrança de PIS e COFINS pelo governo federal para os fabricantes de microcomputadores. Só no ano de 2006 foram comercializados 8,3 milhões de unidades, em 2007 este número deve chegar a 10 milhões (CESAR, 2007).

Com isso, afirma César (2007), o número de conexões à internet aumentou. Já são quase 26 milhões de pessoas com acesso, sendo que 4,9 milhões são assinantes de banda larga. E este número só não foi maior porque os preços de assinatura de banda larga ainda são muito altos para os consumidores mais pobres (BALIEIRO, 2007; CESAR, 2007; COMPUTER INDUSTRY ALMANAC, 2007).

Como o desenvolvimento do comércio eletrônico no país ainda é fato recente, os negócios ainda se concentram nos grandes sites, devido principalmente à dificuldade das pequenas empresas de fazer acordos com as instituições financeiras para o recebimento dos pagamentos. Isso está possibilitando o surgimento de serviços de pagamento de vendas *on-line* inspirado em conceitos desenvolvidos nos Estados Unidos de sistemas que concentram as diversas formas de pagamento e controle de recebimentos, fazendo transferências de valores entre contas cadastradas e se encarregam dos acordos operacionais com instituições financeiras (FERRARI, 2007).

Com uma estrutura de acesso em desenvolvimento e com a maturação da atividade de varejo no Brasil, se estabelece também uma nova forma de negócios, o varejo na internet, que é apresentada a seguir.

## 2.4 VAREJO NA INTERNET

O varejo na internet se desenvolveu com o advento do comércio eletrônico e a disseminação do acesso à rede pelos usuários. Surge então uma nova categorização das organizações, baseada no grau de digitalização, ou seja, da transformação de físico para digitais, de seus produtos, serviços, processos ou intermediários, classificados segundo Kalakota e Whinston (1997), em:

- 1) organizações de tijolo e cimento: totalmente físicas;
- 2) organizações de clique e cimento: realizam algumas atividades de comércio eletrônico, mas os principais negócios são realizados fisicamente; e
- 3) organizações virtuais *on-line* puras: devotadas exclusivamente ao comércio eletrônico.

São apresentados, na seqüência, os princípios de comércio eletrônico, o surgimento dos cibermediários, os principais impactos do comércio eletrônico nas estratégias funcionais das empresas e uma idéia geral do varejo virtual.

### 2.4.1 Comércio Eletrônico

O comércio eletrônico ou *e-commerce* emprega a Internet como principal meio de atuação. Kotler (2000) define o comércio eletrônico como um meio eletrônico para realizar uma ação de marketing direto com possíveis consumidores, onde são feitas diversas transações eletrônicas, como um pedido de compra para fornecedores, uso do *e-mail* para conduzir negociações, de caixas eletrônicos ou computadores para efetuar pagamentos, entre outras ações.

Em geral, o comércio eletrônico é classificado pela natureza da transação, conforme o Quadro 3.

### Quadro 3 – Tipologia do comércio eletrônico

<b>Tipo de comércio eletrônico</b>	<b>Descrição</b>
<i>Business-to-business</i> (B2B) ou empresa-empresa	Transações eletrônicas entre organizações empresariais
<i>Business-to-consumer</i> (B2C) ou empresa-consumidor	Transações de varejo entre lojas e consumidores
<i>Consumer-to-consumer</i> (C2C) ou consumidor-consumidor	Consumidores vendem direto a consumidores, por meio de anúncios de classificados, e comercializam propriedades imobiliárias, veículos, etc.
<i>Consumer-to-business</i> (C2B) ou consumidor-empresa	Indivíduos vendem produtos ou serviços a empresas, bem como procuram por vendedores, interagem e concluem uma operação de compra
Nonbusiness EC	Organizações religiosas, sociais e agências do governo utilizam o comércio eletrônico para reduzir suas despesas ou para melhorar suas operações e serviços
<i>Intrabusiness (organizational)</i> EC	Todas as atividades internas à organização, geralmente por meio da intranet, envolvendo a troca de mercadorias, serviços ou informação, treinamentos <i>on-line</i> e atividades de redução de custo

Fonte: adaptado de Turban *et al* (1999).

Na visão de Copacino (1997), comércio eletrônico é a busca do emprego da Internet na condução de determinados negócios ou processos. Já para Begin e Boisvert (2002), comércio eletrônico envolve todas as trocas eletrônicas entre uma companhia e seus parceiros de negócios (consumidores, fornecedores, distribuidores, empregados, etc.). Estas trocas acontecem com o objetivo de facilitar as transações relativas aos seus negócios, que são desenvolvidas em tempo real (*on-line*).

Para Drucker (1999), comércio eletrônico é uma maneira de se fazer negócios a partir de um mundo virtual, onde são eliminadas as fronteiras geográficas, obrigando todas as empresas, pequenas, médias e grandes, a serem transnacionais. Está claro que, com o surgimento do comércio eletrônico, ocorreu uma radical alteração nas estratégias empresariais para se atingir os consumidores, negociar com fornecedores, parceiros ou qualquer outro membro da rede de relacionamento de uma determinada organização. Isso certamente acarreta vários reflexos na composição de estratégias, sejam internas, em suas áreas funcionais e nos seus processos, ou externos.

Para Begin e Boisvert (2002, p.19), seis fatores externos devem ser levados em conta, os quais afetam ou são afetados pelo comércio eletrônico. O primeiro é a cultura. O segundo fator é a natureza do produto a ser vendido *on-line*. O terceiro fator é relacionado com a complexidade da transação, alguns produtos são muito suscetíveis a preço, tornando menos viável a sua exposição na Internet. Outros, por serem vendidos sob demanda, dependem de negociações específicas e muitas vezes de alta complexidade, também dificultando sua transação via comércio eletrônico. Outro fator a ser analisado é a existência de uma infraestrutura apropriada para o desempenho da atividade de comércio eletrônico. A regulamentação também é importante: embora a Internet seja um ambiente global, leis nacionais podem impedir a venda de determinados produtos, prejudicando os negócios. O último fator a ser analisado, na visão desses autores, é a questão do financiamento, já que o acesso a capital é de fundamental importância para o desenvolvimento de avançadas ferramentas para as atividades de comércio eletrônico.

Copacino (1997) insere mais um fator externo ao afirmar que, com o comércio eletrônico, os canais de vendas tradicionais serão modificados. Será criado um canal direto entre a firma e o consumidor, pulando possíveis intermediários existentes, como atacadistas e varejistas e estabelecendo uma nova cadeia de valor e uma nova estrutura de custos.

Na opinião de Porter (2001), a visão pela qual o comércio eletrônico via a Internet irá alterar significativamente as maneiras de fazer negócio, “canibalizando” o mercado, não estaria totalmente correta. Embora possa ocorrer a substituição de alguns canais de distribuição ao longo da cadeia de valor, a “canibalização” completa de todos estes elementos será algo extremamente raro.

Para Porter (2001, p.73), mais do que se configurar como uma ameaça, o comércio eletrônico poderá expandir as oportunidades para aqueles que compõem as cadeias de valor atuais. “Em vários casos, a Internet ao invés de canibalizar, irá complementar as atividades das companhias tradicionais e de suas respectivas estratégias de competição”.

Porter identifica como a principal vantagem na adoção da Internet como estratégia de vendas o fato de que esta tem a habilidade de unir várias unidades funcionais, fornecendo informações em tempo real, seja dentro da própria companhia ou com seus parceiros externos.

Esta ligação irá proporcionar uma infra-estrutura de comunicações que funcionará como uma interface padronizada de troca de informações entre os integrantes da cadeia de valor, com um custo muito mais baixo do que os verificados utilizando redes de comunicação fechadas e proprietárias.

Com o desenvolvimento do comércio eletrônico, era comum acreditar que se tratava de um mercado ideal, onde os consumidores negociariam diretamente com os produtores, onde ferramentas de *software* permitiriam a busca e a compra de modo eficaz em meio a uma enorme variedade de bens, diretamente dos produtores, implicando no desalojamento dos atuais intermediários, ou até a sua eliminação da cadeia de distribuição (PORTER, 2001).

Kotler (2000) entende que, além de os intermediários atuais serem desalojados, surgirá um novo elemento nesta cadeia – o infomediário – que auxiliará consumidores a comprar com mais facilidade, via comércio eletrônico, produtos de qualidade com os preços desejados.

Sarkar, Butler e Steinfield (2002) entendem que, uma vez realizada uma análise mais concreta da estrutura do mercado eletrônico, revela-se o crescimento de uma nova classe de prestadores de serviços chamados de cibermediários. Para estes autores, os cibermediários agem de maneira a facilitar o intercâmbio entre produtores e consumidores, atendendo às necessidades de todos.

Os intermediários tradicionais atendem, principalmente, as necessidades ligadas ao fornecimento de diversos serviços, entre eles estão informações sobre os produtos, customização, garantia de qualidade, ajustes em tamanhos de lote, conveniência de compras em um único estabelecimento com manutenção de variedade, disponibilidade de tempo e lugar, serviços pós-venda e logística.

Já o papel dos cibermediários deve ser entendido com base na natureza composta dos canais e no potencial apresentado para fragmentação pela infra-estrutura de informação em desenvolvimento. As necessidades de habilidades especiais no mercado eletrônico é mais pronunciada, como questões de telepresença, comportamento experiencial e os desafios percebidos do processo de interação. Alguns serviços com maior probabilidade de serem desempenhados por cibermediários são: segurança em transações, apresentação de produto e gerenciamento *on-line* de loja.

Para Turban *et al* (1999), é importante destacar os principais benefícios e limitações do comércio eletrônico. Os benefícios são classificados em benefícios para as organizações, para os consumidores e para a sociedade. As limitações são classificadas em limitações técnicas e não-técnicas.

Os benefícios às organizações incluem a expansão do comércio para mercados nacionais e internacionais, diminuição de custos de criação, processamento, distribuição, venda e nas informações baseadas em papel. Os benefícios aos consumidores incluem a compra, encomenda ou solicitação de outros serviços 24 horas por dia de qualquer lugar. Os

consumidores têm mais opções de escolha e, freqüentemente, é possível a compra de produtos e serviços com gastos menores por meio das várias opções e rápida consulta. Já os benefícios à sociedade podem ser representados pela possibilidade de pessoas realizarem seu trabalho em casa, e reduzir suas idas a compras, reduzindo o tráfego e poluição do ar (TURBAN *et al*, 1999).

Limitações técnicas ao comércio eletrônico podem incluir falhas nos sistemas de segurança e protocolos de comunicação, bem como restrições ligadas à comunicação de banda larga. Ferramentas de *software* ainda estão em desenvolvimento e mudando muito, bem como existe a dificuldade de se integrar algumas aplicações e banco de dados. Vendedores podem precisar de servidores especiais e outras questões relacionadas à infra-estrutura e alguns programas de comércio eletrônico podem não funcionar corretamente em determinados equipamentos. Algumas limitações não técnicas também fazem parte da realidade do comércio eletrônico, como o custo de desenvolvimento de aplicações para a internet, segurança e privacidade, falta de confiança e resistência do usuário, bem como a ausência do toque e de “sentir” os produtos *on-line* (TURBAN *et al*, 1999).

Apesar destas limitações, o comércio eletrônico está em rápido processo de desenvolvimento, como já apresentado. Na seqüência, veremos os principais impactos da adoção do comércio eletrônico nos negócios.

#### **2.4.2 Impactos do comércio eletrônico**

O cliente apresenta-se de maneira mais poderosa, tornando-se o centro de todas as atividades relacionadas ao comércio eletrônico. Ele pode efetuar uma busca, observar e comparar vários produtos, tudo ao mesmo tempo. As empresas deverão ser capazes de se comprometer com o preço do produto oferecido, sua disponibilidade e prazo de entrega a

partir do momento que o cliente executou a ordem de compra. Novos modelos de serviços serão necessários para enfrentar esta nova realidade e serão dependentes do funcionamento de um sistema de logística eficaz, ágil e flexível (HARRINGTON, 2000).

Para Copacino (1997, p. 39), sendo o comércio eletrônico uma maneira nova e diferenciada de realizar negócios em relação ao padrão tradicional vigente, certamente irá afetar a logística. “O comércio eletrônico tem o potencial de alterar radicalmente a previsão de demanda, o gerenciamento de pedidos e o planejamento de estoques”. Haverá uma maior flexibilidade, o que resultará numa maior quantidade de estratégias relacionadas a pedidos sob demanda, configuração sob demanda e adiamentos de produção.

Existem algumas particularidades neste meio de transação, como a realidade da competição em nível global, sem atrasos, com flexibilidade e buscando expandir continuamente suas redes de distribuição, que aumentam os obstáculos a serem superados (BROOKSHER, 1999).

Os desafios logísticos derivados desta situação são enormes. Uma das soluções seria o estabelecimento de parcerias, com empresas especializadas, as quais podem guiar a organização por todo o processo logístico exigido. Esta parceria pode aumentar o alcance da empresa atuando com comércio eletrônico, pois possibilita a utilização da rede de canais de distribuição já estabelecidos pelo parceiro logístico (BROOKSHER, 1999).

Cernev e Leite (2005) apontam a segurança como elemento fundamental a ser considerado, quando do emprego do comércio eletrônico. Os consumidores que empregam este canal como meio de compras dão grande importância ao fator segurança, chegando mesmo a influenciar sua decisão de compra.

Na tentativa de descaracterizar este elemento como uma barreira para o crescimento do comércio eletrônico, a segurança é um fator que fornece credibilidade na relação entre o consumidor e os agentes de vendas, podendo se tornar uma grande oportunidade de negócios.

Para se desenvolver um eficiente sistema de segurança, os investimentos em tecnologia, o treinamento de pessoal, a adequação de processos e do maquinário são fundamentais (CERNEV e LEITE, 2005).

Um estudo apresentado por Cristiano e Sachuk (2004) também verifica evidências de mudanças na estrutura de uma organização quando da adoção do comércio eletrônico. Estes autores estudaram as diferenças existentes na composição dos ativos e no uso das fontes de recursos entre uma empresa do varejo tradicional e outra que adota o comércio eletrônico.

Cristiano e Sachuk (2004) identificaram que existem diferenças entre os ativos das duas organizações, sendo que o investimento em ativos fixos na empresa tradicional é superior àquele efetuado pela empresa de comércio eletrônico, o que implica em diferentes estratégias relacionadas à sua logística de armazenamento e distribuição de produtos, além de interferir diretamente na quantidade de capital circulante líquido disponível.

Embora os autores tenham o cuidado de afirmar que uma generalização não seja possível, certamente, pelo porte e importância da empresa pesquisada, os resultados são significativos e indicam que de fato podem existir impactos significativos em relação a este item quando do emprego do comércio eletrônico pelas organizações.

Outro fator interessante a ser observado com o crescimento do comércio eletrônico é o aumento da importância do controle dos estoques, principalmente quando se considera a questão da sazonalidade.

A pesquisa WebShoppers, em sua 13ª edição (WEBSHOPPERS, 2005) já ponderava que as datas comemorativas, como por exemplo Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, Dia dos Namorados e o Natal têm uma enorme representatividade em relação ao faturamento anual de uma empresa. Em sua 16ª edição (WEBSHOPPERS, 2007), a pesquisa prevê que as lojas *online* deverão faturar R\$ 1 bilhão no Natal de 2007, um crescimento de 45% sobre o mesmo período de 2006. Estabelecer estratégias que levem em conta a

sazonalidade no controle de estoques e na logística de distribuição dos produtos se torna fundamental.

De toda forma, pode-se observar que adotar o marketing e vendas via meio eletrônico, basicamente usando a Internet, cria um enorme desafio para as demais áreas de uma empresa, principalmente a logística. Uma integração de estratégias funcionais possibilita um aumento da probabilidade de sucesso para a companhia que utiliza o comércio eletrônico.

Conforme verificado por Stank (1999, p. 21), firmas que possuem um alto grau de integração entre as áreas funcionais têm uma melhor performance em atingir as necessidades-chaves de seus clientes, em atender pedidos especiais de outros clientes ou mesmo na introdução de novos produtos. Por exemplo, o marketing integrado com a logística possibilita à firma se posicionar melhor na oferta de seus produtos aos clientes. Mais ainda, facilita sua atuação quando ocorrer uma solicitação de produtos especiais ou serviços customizados.

#### **Quadro 4 – Condutores comerciais nas economias tradicional e eletrônica**

<b>Economia tradicional</b>	<b>E-economia</b>
Estável, mercado previsível	Liberdade total
Economia de escala	Relações personalizadas
Estática, dependência geográfica	Dinâmica
Posicionamento	Migração de valores
Planejamento no longo prazo	Agilidade (execução em tempo real)
Proteção a produtos, mercados e canais	Canibalização de produtos, mercados e canais
Previsão do futuro	Adaptar-se ou reformar o futuro
Incentivo à repetição	Incentivo ao experimento
Cronogramas detalhados	Opções abertas para a administração
Alianças formais bem estruturadas	Redes de alianças informais
Aversão ao insucesso	O insucesso é uma das alternativas
Elos fracos entre recompensa e resultado	Elos direcionados entre o risco e a recompensa

Fonte: Hartman e Sifonis (2000).

O comércio eletrônico parece, então, influenciar e modificar as transações comerciais entre companhias, fornecedores e consumidores, além de alterar as relações existentes entre as áreas funcionais de uma companhia.

Para Hartman e Sifonis (2000), é de fundamental importância que as empresas modifiquem sua abordagem ao planejamento e execução, devendo atentar para as diferenças entre as economias tradicional e eletrônica e reagir com as estratégias adequadas, como pode ser observado no Quadro 4.

Após a apresentação do comércio eletrônico, é importante entender como funciona o varejo virtual, que é caracterizado no próximo item.

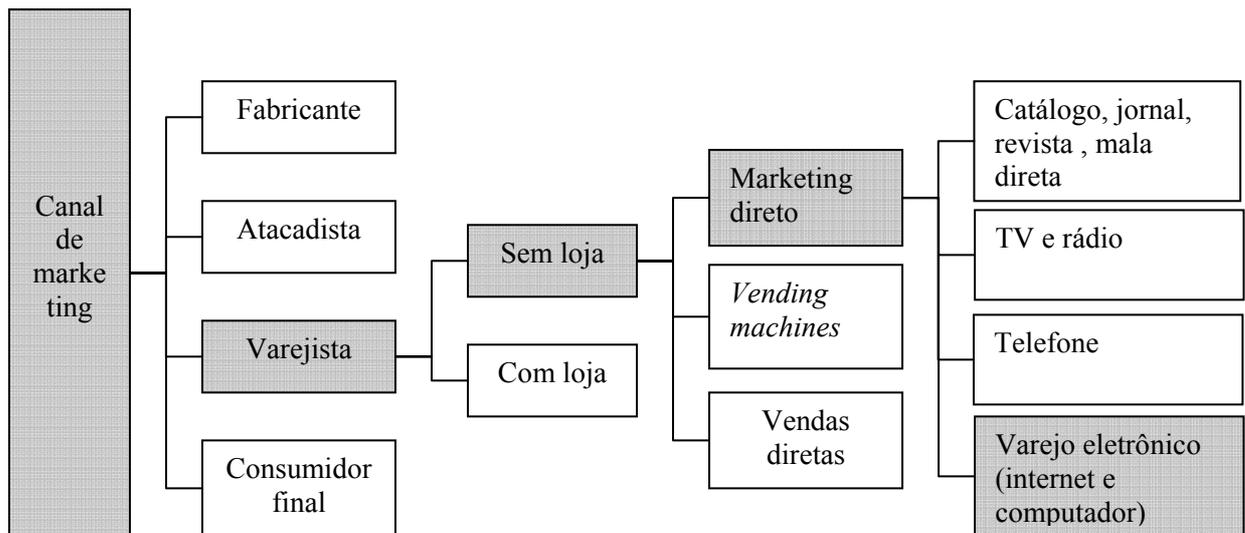
### **2.4.3 Varejo Virtual**

O varejo virtual, também conhecido como varejo eletrônico ou *e-tailing*, também apresentado por Levy e Weitz (2000, p. 86) como compra interativa em casa, “é um formato de varejo em que o varejista e o cliente se comunicam por meio de um sistema eletrônico interativo”. Este formato tem proporcionado muitos estudos e especulações, tanto no desenvolvimento e estabelecimento de seu formato ideal quanto de sua abrangência e contribuição para a economia.

Segundo McGoldrick (2005) o varejo eletrônico já era anunciado há muito tempo, se concretizando com o estabelecimento da Internet. Alguns comentaristas já previam a chegada do varejo eletrônico há 30 anos e Rosenberg e Hirschman, em 1980 (apud MCGOLDRICK, 2005), apresentaram claros cenários de varejo sem lojas. Desde então, numerosos serviços relacionados ao varejo sem lojas nem conseguiram atingir as expectativas iniciais ou foram extintos.

Para Porto (2000) a comercialização de produtos e serviços via internet se mostra como uma evolução do marketing direto, que é uma das modalidades do varejo sem loja (Figura 6). Por isso, a utilização da internet pelas empresas representa uma forma de ampliação de seus canais de marketing para o escoamento de produtos e serviços.

**Figura 6 – Varejo eletrônico e classificação de tipos de varejo**



Fonte: Porto (2000).

O estouro das pontocom em 1990 foi seguido pela séria reavaliação dos estoques tecnológicos de 2000. Enquanto o estouro foi alimentado por empresas puramente de Internet, o desenvolvimento que se seguiu a essas empresas deve-se a varejistas que adotaram canais híbridos de marketing e distribuição. Algumas marcas de varejo conhecidas (como a Tesco e a John Lewis), conseguiram superar muitos dos riscos percebidos que eram associados à compra eletrônica (*e-shopping*) (McGOLDRICK, 2005).

McGoldrick (2005) entende que os consumidores também estão desenvolvendo canais híbridos de busca e compra. Isto pode ser verificado com comportamento de compra de produtos na loja física após a consulta no site da empresa ou mesmo a busca de produtos *on-*

*line* que foram encontrados na loja física. O papel das lojas físicas e das lojas *on-line* se mostra complementar para a maioria dos compradores.

Após a apresentação dos principais conceitos de varejo, se faz necessário compreender o processo de marketing para esta atividade. O item a seguir discorre sobre os conceitos de marketing de varejo, destacando-se o composto de marketing.

## 2.5 MARKETING DE VAREJO

O marketing, apesar de ser uma das atividades mais antigas do homem, costuma ser encarado como a mais recente das disciplinas de negócios, sendo que, como uma disciplina, ainda está num processo de transição entre uma arte praticada e uma profissão com sólidos fundamentos teóricos (BAKER, 2005).

Kotler (2000, p. 30) distingue a definição de marketing em conceito social e gerencial. A primeira é relacionada ao “processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Quando se refere a uma decisão gerencial, o marketing passa a ser encarado como “a arte de vender produtos”, considerando que a venda é apenas uma pequena parte do processo mercadológico, que inclui o conhecimento e a compreensão do cliente e a conseqüente adaptação do produto ou serviço.

Considerando que o varejo é a venda de bens e serviços a consumidores para o seu próprio uso, o papel do marketing de varejo é relacionado às tomadas de decisão de localização, seleção e compra de um produto, marcas de produtos do varejo, determinação de preços, propaganda e promoção de vendas, *merchandising* numérico e visual, bem como, serviços e cuidados com o cliente, recursos humanos, informação e logística (McGOLDRICK, 2005).

A função de marketing consiste nos processos relacionados a dimensões do conceito clássico de *mix*, ou composto, de marketing, que é apresentado em seguida.

### 2.5.1 *Mix* do Marketing de Varejo

O *mix* de marketing é um conjunto de ferramentas que são utilizadas para que a empresa obtenha as respostas desejadas de seus mercados-alvo, ou seja, os seus objetivos de marketing (BORDEN, 1964).

Segundo Kotler (2000), este conjunto de ferramentas foi classificado e popularizado por E. Jerome McCarthy (1996, apud KOTLER, 2000) como sendo os “4 P’s do marketing”: produto (*product*), preço (*price*), praça ou ponto de venda (*place*) e promoção (*promotion*).

Albert Fray (1961, apud KOTLER, 2000) e Wiliam Lazer e Eugene Kelly (1962, apud KOTLER, 2000) propuseram classificações alternativas que devem ser mencionadas. A primeira propõe que todas as variáveis nas decisões de marketing pudessem ser categorizadas em oferta (produto, embalagem, marca, preço e serviços) e em ferramentas (canais de distribuição, vendas pessoais, propaganda, promoção de vendas e publicidade). A segunda refere-se a uma classificação de três fatores: bens e *mix* de serviços, *mix* de distribuição e *mix* de comunicações.

Morgado (1997) afirma que as decisões relacionadas ao produto se referem à composição da linha de produtos, ou seja, a escolha de fornecedores, marcas, variedade de modelos e tamanhos e também quanto aos diversos serviços agregados à linha de mercadorias. As características e benefícios do produto devem ser adequadas ao público alvo que a empresa pretende atingir.

A política de preços deve levar em consideração o público alvo e o nível de serviços que a empresa pretende atingir. Para preços e margens mais elevadas entende-se que deve

existir a oferta de serviços diferenciados, atendimento personalizado, instalações mais luxuosas, linha de mercadorias completa, entre outros. Para preços mais baixos faz-se necessária a busca da redução de custos por meio da oferta de menos serviços.

A escolha do ponto, para algumas atividades como o varejo, é fundamental e difícil. O varejista deve considerar sua área de influência em função da população residente ao seu entorno, definir horários de funcionamento e o estabelecimento de filiais.

A promoção é responsável pela divulgação da empresa ao seu público alvo e a escolha dos meios a utilizar pode definir o sucesso ou não da estratégia, seja por meio de propagandas nas mais diversas mídias, na atração de reportagens e matérias jornalísticas, distribuição de brindes, sorteios e descontos, ou mesmo realizando ações de marketing direto.

O modelo dos 4 P's foi desenvolvido e se popularizou voltado para a indústria. Quando relacionado às atividades do varejo, costuma-se agregar outros 2 P's: a apresentação da loja (*presentation*) e pessoal (*people*). O modelo passa então a ser chamado de *mix* varejista ou marketing do *mix* de varejo (MORGADO, 1997).

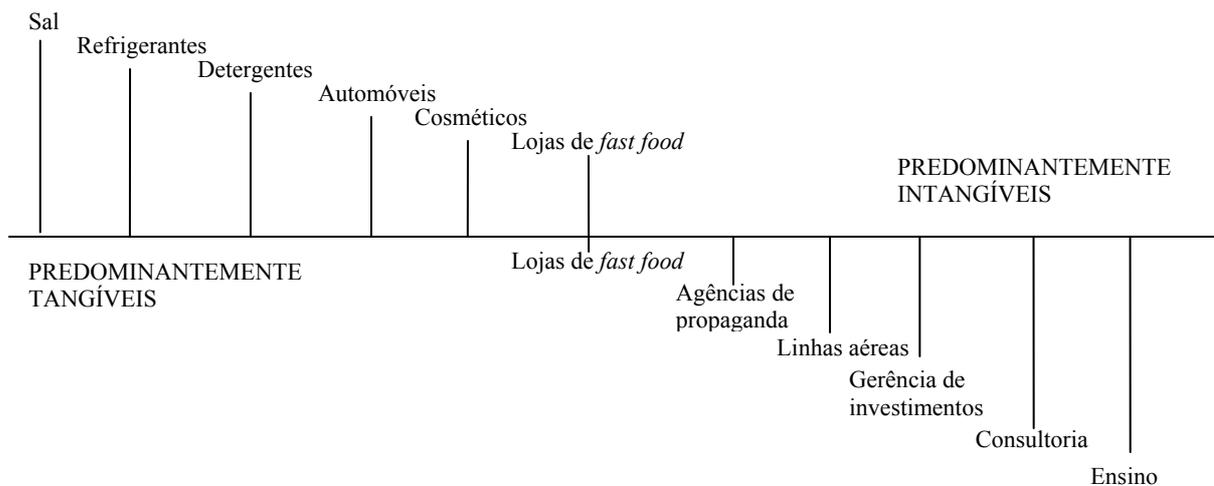
A apresentação da loja tem a ver com o seu desenho, sua decoração, tanto interna como externa, seu espaço e iluminação, o arranjo físico da loja. Estes aspectos determinam a percepção dos clientes em relação à proposta da loja e a correspondência às suas expectativas.

Apesar da grande automatização do trabalho, ou mesmo do artifício do auto-serviço, o perfil da equipe de funcionários e o nível de atendimento oferecido devem estar adequados às expectativas do consumidor. O aspecto do relacionamento humano talvez seja o componente mais difícil de ser otimizado dentro do composto de marketing e também o que mais exige investimento de energia e tempo, seja em reuniões ou treinamentos.

É interessante observar que, com a crescente importância da prestação dos serviços na atividade do varejo, passa a ser comum uma classificação com 1 P a mais: processo (*process*) (PALMER, 2005).

A principal característica do serviço é a tangibilidade. Como a atividade do varejo, principalmente pela internet, apresenta vários aspectos de intangibilidade, é importante conhecer a escala de tangibilidade na Figura 7.

**Figura 7 – Escala de tangibilidade**



Fonte: Shostack (1977, apud Hoffman e Bateson, 2003).

O P relacionado à apresentação da loja também sofre o impacto da administração de serviços, e seu papel é ampliado de maneira que passa a integrar a evidência física (*physical evidence*), por compor não apenas o arranjo físico da loja, mas também aspectos como o contato com o produto ou serviço oferecido.

É importante destacar que, tanto o P de processo como o P de evidência física, passam a desempenhar um papel de grande importância no composto de marketing de varejo em resposta à necessidade de se desenvolver serviços para compor a comercialização de produtos e bens tradicionais.

Desta maneira, o Quadro 5 apresenta as principais características do *mix* do marketing de varejo:

### Quadro 5 – *Mix* do marketing de varejo

<i>Mix</i> de marketing	Composição
Produtos	Características, benefícios, opções / variedade de produtos, marcas, serviços agregados, qualidade, <i>design</i> , embalagem, tamanhos, garantias, devoluções
Preços	Preço de lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento
Praça	Canais, cobertura / área de influência, filiais, horário de atendimento, variedades, locais, estoque, transporte
Promoção	<i>Mix</i> , integração, criatividade, interação, globalização, recursos
Processos	Transações, comunicações internas, integração dos sites de comércio eletrônico, mão de obra utilizada, nível de “industrialização” dos serviços, envolvimento do consumidor no processo do serviço
Pessoal	Perfil da equipe, nível de atendimento, serviços ao cliente, auto-serviço, auto-resposta, notificação por e-mail, resposta por telefone, perguntas mais frequentes, motores de busca nos sites, assistentes virtuais
Evidência Física	Decoração interna e externa, arranjo físico, edifícios, uniformes, logotipos, garantias, políticas de devolução e privacidade

Fonte: adaptado de Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), Morgado (1997) e Palmer (2005).

Além da importante característica da evidência física, a gestão de serviços também implica na análise da experiência do serviço. Um modelo simples que ilustra os fatores que influenciam a experiência de serviço é o modelo *servuction*, que é constituído de duas partes: a que é visível ao cliente e a que não é. A primeira parte é composta de três aspectos: ambiente inanimado, provedores de contato/serviço e outros clientes. A segunda parte consiste na organização e nos sistemas invisíveis (HOFFMAN e BATESON, 2003).

O modelo *servuction* deve ser apresentado na forma de um fluxograma, que represente todos os encontros de serviço, ou ocasiões em que ocorre contato entre os clientes e um fornecedor de serviço.

A evidência física é demonstrada pelo desenho das atividades de frente (todos os aspectos da operação de serviço diretamente experimentados pelo cliente) e apoiada pelas atividades de bastidores (todos os aspectos da operação de serviço que normalmente não são visíveis aos clientes no curso normal da entrega de um serviço) (LOVELOCK e WRIGHT, 2003).

Após se ter explorado o composto de marketing do varejo, o próximo item destaca algumas particulares do marketing em uma empresa de internet.

### **2.5.2 Marketing na Internet**

Para Reedy e Schullo (2007), o processo de marketing na internet corre em paralelo ao do marketing tradicional. Para estes autores, somente as ferramentas utilizadas na composição do *mix* de marketing é que mudam.

Hoffman e Novack (2002) afirmam que o modelo tradicional de comunicações de marketing em mídias de massa se baseia num processo de um para muitos, onde uma empresa transmite conteúdo por um meio de comunicação, não havendo interação entre consumidores e empresas. O novo modelo em um ambiente mediado eletronicamente, como a Internet, é a comunicação de muitos para muitos, onde os consumidores podem interagir com o veículo de comunicação e as empresas podem fornecer conteúdo para este veículo. Em alguns casos, os próprios consumidores podem fornecer conteúdo orientado para o comércio para o veículo.

Os autores consideram três importantes características nas atividades de marketing na Internet: (i) a Internet é um ambiente virtual que incorpora atividades com pessoas e computadores. Não é uma simulação do mundo real, mas uma alternativa em que os consumidores podem vivenciar a telepresença, ou seja, a percepção de estarem presentes no ambiente indireto e não no mundo real; (ii) dentro do ambiente virtual, tanto comportamentos experimentais, como apenas navegar na rede, como comportamentos que possuem objetivos, como realizar compras *on-line*, competem pela atenção do consumidor; e (iii) a capacidade do consumidor no ambiente virtual obedece a um processo de experiência ótima, um equilíbrio entre suas habilidades e os desafios da interação com a Internet.

Em relação à propaganda, Cartellieri *et al* (2002) afirmam que a primeira e mais óbvia mudança ocasionada pela Internet se trata do que os consumidores vêem em suas telas. Os anúncios tendem a mudar em termos de conteúdo (experencial, orientado para transações e patrocinado), tipo de customização (informações inferidas sobre os usuários e informações inseridas voluntariamente pelos usuários) e transmissão (anúncios multisensoriais e interativos).

Estas mudanças implicam também na forma como a propaganda deve ser mensurada. Briggs e Hollis (2002) determinam cinco fatores básicos para medir a resposta à propaganda na Internet, sendo os três primeiros relacionados ao público (tendência inata a clicar em anúncios, relevância imediata do produto para o público e apelo preexistente da marca ou empresa) e os dois últimos relacionados à propaganda em si (relevância imediata da mensagem para o público e envolvimento ou curiosidade criados pelo anúncio).

Para Chaffey (2005), uma das prioridades do marketing eletrônico é acertar o melhor *mix* de “tijolos e cliques” (de real com virtual). “Tijolos e argamassa” (*bricks and mortar*) refere-se à organização tradicional cuja operação *on-line* é limitada, “cliques e argamassa” refere-se à uma empresa que combina presença *on-line* e *offline* e “somente cliques” ou “puramente internet” a organizações com presença predominantemente na internet. O melhor *mix* para a empresa deve ser expresso pelas decisões relacionadas ao *mix* de marketing.

McCorkell (2005) atenta para as principais características que tornam o marketing na internet diferente: funcionamento 24 horas, marketing em tempo real, personalização, volume e integração de dados, comunicações muitos-para-muitos, compras comparadas, alcance global, manutenção do contato, baixos custos de transação e a questão de um site ser mais uma loja do que um catálogo.

### 2.5.3 Mix de marketing e os processos organizacionais

O Quadro 6 apresenta a relação dos 7 p's do marketing com os principais processos organizacionais, bem como as decisões relacionadas no ambiente virtual.

**Quadro 6 – Relação entre o mix de marketing e os processos organizacionais**

<b>Mix de marketing</b>	<b>Processos organizacionais</b>	<b>Principais atividades relacionadas de varejo</b>	<b>Decisões relacionadas no ambiente virtual</b>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Composição da linha de produtos</li> <li>- Escolha de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de marcas, variedade de modelos e serviços ligados à linha de mercadorias (ajustes de roupas, treinamento para uso dos produtos vendidos, fornecimento de peças de reposição e acessórios, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios do produto</li> <li>- Entregas on-line</li> <li>- Informações adicionais dos clientes</li> <li>- Novos segmentos</li> <li>- Novas fontes de receitas</li> <li>- Endossos, prêmios, testemunhos, listas de clientes, comentários de clientes, garantias, devolução de dinheiro e serviço ao consumidor</li> </ul>
Preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do público-alvo e do nível de serviço que deseja oferecer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação dos serviços, atendimento personalizado, instalações mais luxuosas, linha completa de mercadorias para preços e margens mais elevadas</li> <li>- Redução de custos e ofertas de menos serviços para preços e margens reduzidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço básico</li> <li>- Desconto</li> <li>- Produtos e serviços anexos e extras</li> <li>- Garantias de produtos e serviços e outras garantias</li> <li>- Políticas de reembolso em dinheiro</li> <li>- Condições de cancelamento de pedidos</li> <li>- Facilidade de revogação</li> </ul>
Praça	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolha do ponto para instalação da loja</li> <li>- Definição de canais de distribuição e cobertura de mercado</li> <li>- Estocagem e transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atração de clientes com base em determinada área de influência e horários de funcionamento</li> <li>- Armazenagem e entregas dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lugar de compra</li> <li>- Distribuição</li> <li>- Local de consumo</li> <li>- Compra on-line</li> <li>- Pesquisa on-line e compra off-line</li> <li>- Desintermediação</li> <li>- Reintermediação</li> <li>- Infomediação</li> <li>- Confluência de canal</li> <li>- Serviços peer-to-peer (igual para igual)</li> <li>- Afiliação</li> </ul>

**Quadro 6 – Relação entre o mix de marketing e os processos organizacionais (cont.)**

<b>Mix de marketing</b>	<b>Processos organizacionais</b>	<b>Principais atividades relacionadas de varejo</b>	<b>Decisões relacionadas no ambiente virtual</b>
Promoção	- Definição de meios para divulgar a loja ao público-alvo	- Propagandas nas mais diversas mídias (panfletos, jornais, revistas, televisão, rádio, etc.) - Atração de reportagens e matérias jornalísticas sobre sua loja - Promoção com brindes, sorteios e descontos - Ações de marketing direto (malas-diretas, telemarketing e propagandas de resposta direta)	- Mix - Integração - Criatividade - Interação - Globalização - Recursos
Processos	- Processos de comercialização de produtos e produção dos serviços	- Mão-de-obra utilizada - Nível de “industrialização” dos serviços - Envolvimento do consumidor no processo do serviço	- Transações e comunicações internas - Integração dos sites de comércio eletrônico (menus, preenchimento de formulários, cestas de compra, e-mails de acompanhamento e interação com o web site) - Minimização ou automatização de pessoas envolvidas na resposta a cada evento e nas informações aos clientes
Pessoal	- Perfil da equipe de funcionários - Nível de atendimento oferecido	- Otimização do relacionamento e conscientização individual - Reuniões, treinamento e afins	- Serviços ao cliente - Auto-serviço - Auto-resposta - Notificação por e-mail - Resposta por telefone - Perguntas mais frequentes - Motores de busca nos sites - Assistentes virtuais

**Quadro 6 – Relação entre o mix de marketing e os processos organizacionais (cont.)**

<b>Mix de marketing</b>	<b>Processos organizacionais</b>	<b>Principais atividades relacionadas de varejo</b>	<b>Decisões relacionadas no ambiente virtual</b>
Evidência Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição do desenho da loja com base no conceito de loja que o varejista pretende fixar</li> <li>- Evidência tangível da entrega dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decoração interna e externa, layout, cores e iluminação</li> <li>- Descrição de fotografias de elementos importantes do produto do serviço (folhetos)</li> <li>- Evidenciar o método de produção de serviços (observação ou descrição do processo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edifícios, uniformes, logotipos</li> <li>- Aspecto visual da loja</li> <li>- Garantias</li> <li>- Políticas de devolução de dinheiro</li> <li>- Políticas de privacidade</li> <li>- Ícones de segurança</li> <li>- Participação em organismos comerciais</li> <li>- Prêmios</li> <li>- Listas de clientes</li> <li>- Endosso de clientes</li> <li>- Críticas independentes</li> <li>- Citações no noticiário</li> </ul>

Fonte: adaptado de Chaffey (2005), Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), McCorkell (2005), Morgado (1997) e Palmer (2005).

O presente capítulo buscou resgatar os principais conceitos que serão considerados na análise dos dados desta pesquisa. Com relação aos tipos de estratégia, destacam-se os propostos por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Waters (1985), descritos no Quadro 1, que são: planejada, empreendedora, ideológica, guarda-chuva, processo, desarticulada, consenso e imposta.

A classificação e as inter-relações entre definições estratégicas, proposta por Parente (2000), também merece destaque no que tange à apresentação das principais implicações estratégicas nos processos do varejo em relação às diferentes estratégias de segmento de mercado, divididas em três categorias: concentração em um segmento único, especialização de linha de produto e cobertura total de mercado – não diferenciada.

Com relação à estrutura do varejo, cabe evidenciar a proposição clássica de Levy e Weitz (2000), que coloca o varejista como um elo entre a manufatura, atacadista e o consumidor, no canal de distribuição. Rosenbloom (2002) aponta até 5 níveis para que se

estruture uma representação do canal para bens de consumo, considerando, além do fabricante, atacadista, varejista e consumidor, o agente.

Apesar das expectativas de eliminação destes intermediários do canal de distribuição com o uso do comércio eletrônico, é importante ressaltar que, para Porter (2001), ao invés de ocorrer essa eliminação, os componentes da cadeia de valor terão suas oportunidades expandidas, principalmente por meio da complementaridade das atividades. McGoldrick (2005) aponta que o papel das lojas físicas e das lojas *on-line* se mostra desta maneira, complementar, para a maioria dos consumidores.

Um dos aspectos principais do referencial teórico foi a sintetização das principais variáveis do processo de marketing com base na evolução do conceito de composto de marketing. Estas variáveis passam a compor o quadro analítico deste estudo e foram categorizadas como os 7 P's, incluindo os componentes do clássico composto de marketing baseado em quatro pilares, os dois pilares adicionais do varejo e a contribuição dos estudos de serviços.

O Quadro 5 teve a incumbência de apresentar as principais características deste composto de marketing, mas importa destacar o Quadro 6, que apresentou a relação entre o *mix* de marketing e os processos organizacionais, elaborado a partir dos estudos de Chaffey (2005), Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), McCorkell (2005), Morgado (1997) e Palmer (2005).

Com base nestes conceitos e nas referências expostas acima, o Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Como afirmam Lakatos e Marconi (2004, p. 44) “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Assim, neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada no presente estudo, considerando: a definição do problema, as perguntas de pesquisa e as variáveis de análise, os objetivos do estudo, apresentados no capítulo 1, e a definição das categorias analíticas, a delimitação da pesquisa, bem como os aspectos referentes à coleta de e o tratamento de dados tratados aqui.

#### 3.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS

Pereira (1999, p. 21) entende que o dado levantado por uma pesquisa qualitativa “é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento qualitativo”. Para ele, o reconhecimento de um evento relacionado a um fenômeno aparentemente imponderável, bem como a análise de seu comportamento e as relações com outros eventos, pode ser instrumentalizado por meio da fixação de premissas relacionadas à natureza do evento e da semântica.

Assim, foram definidas as categorias analíticas considerando o posicionamento da empresa varejista antes e depois da adoção do comércio eletrônico e, principalmente, o *mix* varejista, considerado neste trabalho como as decisões e funções relativas aos 7 P's: produtos, preços, praça, promoção, processos, pessoal e apresentação / evidência física, com base nos estudos de Chaffey (2005), Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), McCorkell (2005), Morgado (1997) e Palmer (2005). O quadro 7 apresenta as categorias analíticas para pesquisa de campo:

### Quadro 7 – Categorias analíticas para pesquisa de campo

<i>Categorias analíticas</i>	<b>Detalhamento</b>
Posicionamento estratégico	- Políticas empresariais (posicionamento da marca) - Planejamento (definição de objetivos e ações)
Produtos	- Composição da linha de produtos - Escolha de fornecedores
Preços	- Definição do público-alvo e do nível de serviço que se deseja oferecer
Praça	- Escolha do ponto para instalação da loja - Definição de canais de distribuição e cobertura de mercado - Estocagem e transporte
Promoção	- Definição de meios para divulgar a loja ao público-alvo
Processos	- Processos de comercialização dos produtos e produção dos serviços
Pessoal	- Perfil da equipe de funcionários - Nível de atendimento oferecido
Evidência Física	- Definição do desenho da loja com base no conceito de loja que o varejista pretende fixar - Evidência tangível da entrega dos serviços

Fonte: adaptado de Chaffey (2005), Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), McCorkell (2005), Morgado (1997) e Palmer (2005).

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Nos próximos itens serão apresentados: o delineamento da pesquisa e a forma de coleta e análise dos dados.

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa se caracteriza como sendo predominantemente qualitativa. O problema desta pesquisa define a correlação entre variáveis e define sua natureza, resultando num estudo descritivo e num estudo de caso.

O método qualitativo tem a preocupação de analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo assim a complexidade do comportamento humano e, com isso, fornece uma análise mais detalhada sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de

comportamento, entre outros. Este método difere do quantitativo não apenas pela falta do emprego de instrumentos estatísticos, mas pela forma de coleta e análise dos dados (LAKATOS e MARCONI, 2004).

O estudo descritivo se direciona à descrição das características de determinada população ou fenômeno e se desenvolve, principalmente, nas ciências humanas e sociais. A pesquisa descritiva aborda os dados e problemas que merecem ser estudados, mas os registros não constam de documentos. Desta maneira, para que o estudo possa ser realizado, os dados devem ser coletados em seu *habitat* natural (CERVO e BERVIAN, 2002).

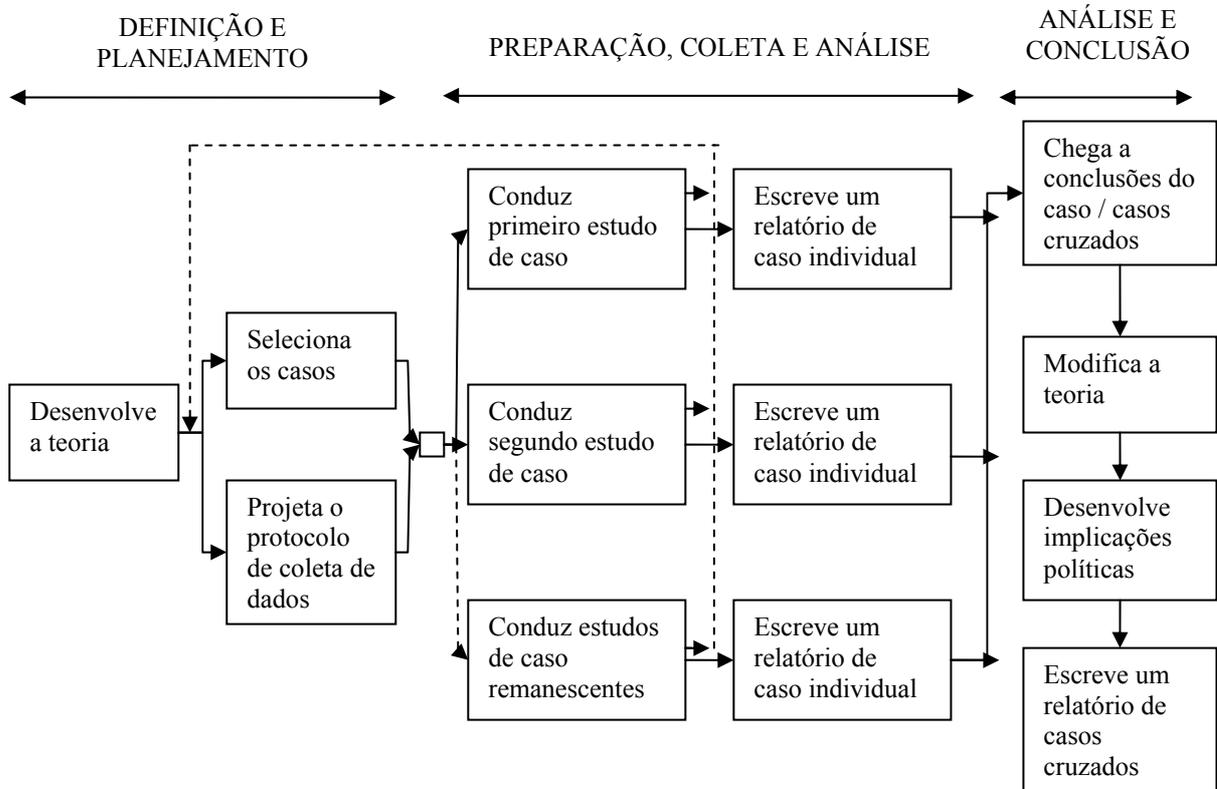
Para Santos (1999), uma vez que o interesse é descrever um fato ou fenômeno, a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, que são componentes do fenômeno. Ela é feita normalmente na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fenômeno, fato, ou problema escolhido.

O estudo de caso restringe-se a uma ou poucas unidades, seja pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo um país. A profundidade e detalhamento da pesquisa caracterizam este técnica de pesquisa (VERGARA, 2000).

Yin (2005) ressalta que o método de generalização de estudos de caso é a generalização analítica. Por meio deste método de generalização utiliza-se uma teoria previamente desenvolvida como modelo, com a qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Na generalização analítica o pesquisador tenta, portanto, generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente.

Para o desenvolvimento deste estudo de caso, definiram-se três etapas de planejamento, com base na metodologia proposta pela Cosmos Corporation (YIN, 2005), conforme pode ser observado na Figura 8.

**Figura 8 – Método de estudo de caso**



Fonte: COSMOS Corporation (in YIN, 2005).

A primeira etapa consistiu na definição e planejamento da pesquisa, abordado com base numa extensa revisão bibliográfica com o objetivo de identificar e relacionar os temas varejo, comércio eletrônico e composto de marketing do varejo.

Ainda na primeira etapa, foi definido o caso a ser estudado: uma tradicional empresa varejista de médio porte, estabelecida fisicamente em Curitiba/PR, com atuação no ramo de cosméticos, perfumes e serviços de estética. O procedimento de coleta de dados é detalhado no item seguinte.

A condução do estudo de caso se deu entre os meses de abril e junho de 2007, concomitante com a elaboração do relatório individual do caso, com base no protocolo de coleta de dados estabelecido.

A última etapa buscou delinear as conclusões referentes ao caso e a verificação das evidências em comparação com a teoria levantada na primeira etapa. Por fim, foram respondidas as questões propostas pelo estudo com base nas implicações desenvolvidas pelo caso, procurando atingir o objetivo geral desta pesquisa.

### 3.2.2 Coleta de Dados

Conforme Yin (2005), os dados para um estudo de caso podem se basear em muitas fontes de evidências. O autor destaca como as mais importantes: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para tanto, o presente estudo se valeu de dados primários e secundários, conforme descrição a seguir:

- a) **Dados primários:** são aqueles dados reunidos para uma finalidade específica, quando os dados necessários não existem ou são ultrapassados, sendo caracterizados como dados não coletados anteriormente, ainda em posse dos pesquisadores (KOTLER, 2000 e MATTAR, 1999). Foram utilizadas como fontes de dados primários:
  - i. **Entrevistas semi-estruturadas** com o proprietário da loja (Hudson Karpe) e com o responsável pela gestão das operações da empresa (Viviane Ripka), realizadas entre os dias 10 de maio e 15 de junho de 2007. Foram realizadas duas entrevistas com cada envolvido, conduzidas pelo pesquisador, sendo que a primeira visava a levantar as informações sobre o problema de pesquisa a ser respondido e a segunda tinha o objetivo de esclarecer as dúvidas e destacar informações que se mostraram importantes no processo da pesquisa, a fim de refiná-la. De maneira informal, algumas considerações a respeito das principais alterações ocorridas na empresa

foram levantadas com os funcionários da loja, bem como foi realizado o acompanhamento das operações de venda e comunicação com o cliente na loja virtual. A entrevista se desenvolveu com base em um questionário semi-estruturado, previamente respondido por correio eletrônico pelos entrevistados. A opção pelo envio do questionário previamente foi tomada para que os dados coletados fossem discutidos criteriosamente entre os respondentes e verificados pelo pesquisador em entrevista posterior, bem como por meio de observação direta. A versão final do questionário pode ser verificada no Apêndice 1.

Para Yin (2005) a entrevista se mostra como uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. Para o autor, é muito comum que entrevistas para estudos de caso sejam conduzidas de forma mais espontânea, não deixando de seguir uma linha própria de investigação e o uso de questões não tendenciosas. Desta maneira, o pesquisador pode verificar tanto fatos relacionados a um determinado assunto quanto pedir a opinião dos respondentes sobre determinados eventos.

Cabe destacar que a entrevista não pode envolver uma simples conversa entre o pesquisador e o entrevistado. Esta conversa deve ser orientada para um objetivo definido, que é recolher dados para a pesquisa. Os dados recolhidos em entrevista são utilizados tanto para estudos de fatos como de casos ou opiniões (CERVO e BERVIAN, 2002).

As principais vantagens da aplicação de uma entrevista são: flexibilidade e oportunidade de avaliar atitudes e comportamentos do entrevistado, bem como a coleta de dados importantes, que não se encontram em fontes documentais. Por outro lado, quando ocorre uma dificuldade de expressão, de comunicação ou incorporação clara dos significados, pode levar a uma falsa interpretação. Também existe a possibilidade de que o entrevistado exerça influência sobre o pesquisador, além de reter dados importantes. Outro quesito que

deve ser considerado é a longa duração de tempo na aplicação da entrevista (LAKATOS e MARCONI, 2004).

b) **Dados secundários:** estes dados fornecem um ponto de partida para a pesquisa, além de apresentarem características de baixo custo e imediata disponibilidade, uma vez que já foram coletados, tabulados, ordenados e, em alguns casos, analisados para atender a propósitos de outras pesquisas. (KOTLER, 2000 e MATTAR, 1999). Foram utilizadas como fontes de dados secundários documentação da empresa estudada, registros em arquivos, relatórios setoriais de revistas e sites na internet especializados, tanto brasileiros quanto estrangeiros, principalmente anuários de institutos de pesquisa e consultorias especializadas em gestão de negócios e comércio eletrônico, além de notícias jornalísticas.

### 3.2.3 Análise dos dados

Para a análise dos dados, foram consideradas as maneiras pelas quais cada uma das questões de pesquisa, apresentadas no início deste capítulo, deveriam ser respondidas.

*1) Quais as principais variáveis do composto de marketing do varejo a serem analisadas na adoção do comércio eletrônico por uma loja tradicional?*

Para esta questão, a principal preocupação da pesquisa foi a de realizar um revisão bibliográfica que permitisse relacionar as variáveis consideradas no composto de marketing com as principais decisões e processos realizados pela empresa. Assim, para responder adequadamente a esta questão, após o levantamento bibliográfico, foi elaborado um quadro de análise relacionando as principais variáveis de estudo do marketing às decisões de marketing

tomadas por uma empresa varejista, considerando os processos que sofrem influência direta da adoção do comércio eletrônico por um varejista tradicional (ver Quadros 5, 6 e 7).

*2) O que levou o varejista de loja física a adotar, em conjunto com as operações tradicionais, a prática do comércio eletrônico?*

*3) O que a adoção do comércio eletrônico alterou no marketing da loja considerando as principais variáveis do composto de marketing do varejo?*

As respostas para a segunda e a terceira questões foram coletadas por meio de entrevistas realizadas durante o estudo. A segunda questão buscou identificar os principais objetivos da loja tradicional em adotar a prática do comércio eletrônico. Já a terceira procurou determinar as principais influências e contribuições do uso do comércio eletrônico na definição de estratégias funcionais relacionadas às principais variáveis do composto de marketing do varejo. Para estas questões também foram coletados dados secundários disponibilizados pela empresa, como trabalhos acadêmicos, controles, documentos e registros, desenvolvidos na loja antes e depois da implementação do comércio eletrônico.

*4) Quais as principais alterações pelas quais as operações da empresa passaram para adequar-se à estrutura da loja virtual?*

Esta pergunta foi respondida parcialmente pela aplicação da entrevista e foi complementada pela observação e coleta de dados secundários, principalmente em notícias jornalísticas. O contato informal com os funcionários da loja também foi utilizado.

*5) De que maneira é interpretada a importância do canal de vendas eletrônico no desenvolvimento das operações varejistas pelos dirigentes da empresa?*

A principal fonte para responder a última questão foi a entrevista e a observação de documentos e registros da loja.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa contendo a caracterização do objeto de estudo, a descrição do processo de implementação do comércio eletrônico, o composto de marketing na loja física, antes da implementação, e da loja virtual e a análise dos dados contendo as principais implicações da adoção do comércio eletrônico pela Laffayette Perfumes.

### 4.1 A EMPRESA ESTUDADA

A Laffayette Perfumaria e Cosméticos, cuja razão social é Heaven Comércio de Cosméticos Ltda., comercializa produtos de beleza nacionais e importados do segmento *premium*, além de acessórios profissionais e serviços de medicina estética.

A loja física foi fundada em 1990, em Curitiba, adquirida posteriormente por Aroldo Karpe. No início, não comercializava produtos importados e funcionava apenas na Alameda Carlos de Carvalho (Centro de Curitiba), ficando uma década sob a direção de Aroldo, que aumentou o número de lojas, inaugurando espaços físicos no Shopping Mueller e no Shopping Crystal.

Após este período, ocorreu a divisão da empresa entre os filhos Hudson e Douglas. O primeiro ficou com a responsabilidade da loja central e do Shopping Mueller e focou seu desenvolvimento na comercialização de produtos de prestígio, essencialmente importados, se tornando uma das mais tradicionais lojas do ramo no mercado paranaense. O segundo assumiu a loja do Shopping Crystal, que passou a se chamar Sépha que, atualmente, conta também com pontos de venda nos Shoppings Curitiba e ParkShopping Barigui, em Curitiba, e no Shopping Mueller, em Joinville (SC).

Atualmente, a Laffayette mantém três lojas físicas, as duas lojas iniciais, cujo foco é a comercialização de produtos nas linhas de perfumaria, estética e beleza, e um centro de estética localizado no bairro Batel, região nobre de Curitiba, conhecido como Laffayette Personal Care, onde são oferecidos serviços de salão de beleza, estética e bem estar.

Além das três unidades, a loja mantém um escritório de administração e suporte em um prédio comercial a uma quadra do Shopping Mueller. Neste local são realizadas as atividades administrativas de rotina, tecnologia da informação e processamento das compras realizadas por meio do *site* na Internet.

As lojas empregam, no total, 22 funcionários diretos, que se distribuem entre as atividades de vendas, administrativo e suporte. Participam também do funcionamento da loja 16 colaboradores indiretos, nas atividades de consultoras de vendas, promotores de vendas e profissionais liberais.

No que diz respeito à loja situada no shopping Mueller, base das operações de comércio eletrônico, são 6 funcionários diretos e 6 indiretos. Para a administração do *site* foram alocados 2 funcionários, que respondem pelo atendimento, separação e envio das mercadorias, supervisionados pela responsável administrativa das lojas, que por sua vez responde ao proprietário. A atualização de cadastro, estoque e informações *on-line* são efetuadas pelo funcionário responsável pelo sistema de informações da loja física.

#### **4.1.1 Implementação do comércio eletrônico**

No intuito de acompanhar os principais concorrentes e as principais lojas do ramo no estado de São Paulo, em abril de 2005, foi dado início ao processo de implementação do comércio eletrônico na Laffayette o que, em princípio, representava uma nova fonte de receita para a loja. Este processo foi concluído rapidamente e, em agosto do mesmo ano, as

operações de comércio eletrônico já começaram a funcionar. O *site* foi desenvolvido, em princípio, internamente, pelo funcionário responsável pelo sistema de informações das lojas físicas, que ainda responde pela atualização dos dados no *site*.

O centro de operações da loja virtual funcionava, no início, nas instalações da loja do Shopping Mueller. Após um ano, os processos de comércio eletrônico foram transferidos para o centro administrativo.

A administração de estoques ficou ainda a cargo da loja física do Shopping Mueller e a disponibilidade de produtos no *site* era atualizada de acordo com o nível de produtos em estoque nesta loja. Os pedidos *on-line* são processados no escritório e a separação dos produtos ocorre diretamente do estoque da loja física, no Mueller.

Como era esperado pelo proprietário, o desempenho das vendas *on-line* no início das operações foi baixo, o que o levou a contratar uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções para comércio eletrônico, a Webstorm Internet Ltda., que ficou responsável pelo sistema de gerenciamento das operações da loja eletrônica e, em seguida, pelo desenvolvimento da página Internet.

O papel da Webstorm é dedicado à interface da loja virtual com o cliente da Laffayette bem como à administração do conteúdo, que se dá sob a supervisão e orientação da equipe de funcionários da Laffayette. Estes acompanham todas as alterações no ambiente virtual e atualizam as informações, sejam de promoções ou de estoques.

A Webstorm é responsável pela hospedagem do *site* e disponibiliza, por meio de seus serviços, contas de e-mail personalizadas administradas pela *web* (*webmail*), estatísticas detalhadas do uso do *site*, banco de dados e *back-up* diário dos dados.

Com relação à administração do conteúdo do *site*, a prestação de serviços da Webstorm prevê:

- Estatísticas: visitas à loja virtual (por dia/mês); cliques em departamentos, sugestões, marcas, produtos e cliques gerados por links de parceiros (por exemplo: Google, Buscapé.com, etc.);

- Relação de pedidos realizados e opções de filtros para listar os pedidos;

- Listagem de produtos e opções de filtros; e,

- Cadastro: departamentos, marcas, sugestões, variações de cor e tamanho, produtos, *banners*, *links* de parceiros, etc.

Já em relação à interface da loja virtual com o usuário, a Laffayette dispõe dos serviços de:

- Vitrine de produtos;

- Listagem de produtos por departamentos, sugestões, marcas e palavras-chave;

- Cadastro de usuários: consulta de pedidos realizados e alteração de cadastros;

- *Banners* publicitários (desenvolvidos internamente);

- Páginas institucionais: quem somos, fale conosco, segurança, política de privacidade, etc.; e,

- Formas de pagamento: cartões de crédito (American Express, Mastercard, Diners Club e Visa), transferência entre contas (Visa Electron, Bradesco) e boleto bancário (Bradesco).

O *site* da empresa (<http://www.laffaeyette.com.br>) possui certificação de segurança SSL pela Thawte SSL Certificates (<http://www.thawte.com>) em nome da Webstorm Internet Ltda., o que assegura uma comunicação de dados com segurança, usando criptografia dos dados.

O relacionamento desenvolvido com as instituições financeiras é todo de responsabilidade da Laffaeyette. As transações entre contas correntes autorizam

automaticamente as compras e as transações realizadas por meio de boleto bancário são autorizadas apenas após a quitação do boleto.

Já as transações de cartão de crédito obedecem a uma criteriosa análise de dados dos compradores, mesmo se aprovadas pela instituição financeira responsável, uma precaução decorrente da possibilidade de fraudes em compras pela Internet. Esta análise é facilitada pela adoção do sistema de consultas ClearSale (<http://www.clearsale.com.br>), empresa especializada na prevenção de perdas em vendas diretas.

O aspecto de divulgação na Internet, por meio de *links* patrocinados, também é explorado pela Laffayette, principalmente por meio dos *sites* de busca do Google (<http://www.google.com.br>), que contribui com cerca de 8.000 acessos por mês e do Buscapé.com (<http://www.buscaped.com.br>), com cerca de 5.500 acessos.

O faturamento anual das operações de varejo virtual está se tornando expressivo, atualmente representando 20% do faturamento total da empresa, mantendo o padrão de preços de produtos de prestígio, segundo o posicionamento proposto pelo proprietário.

É importante destacar que esta participação do varejo virtual no faturamento total da loja é basicamente resultado dos esforços de implementação deste canal de vendas, uma vez que são poucos os clientes de Curitiba que passaram a comprar pelo *site*. “Houve o conhecimento da marca por clientes de fora de Curitiba. Os clientes de Curitiba não foram ainda atingidos”<sup>1</sup>.

Esse fato confirma o previsto por Drucker (1999), que evidencia o comércio eletrônico como uma maneira de eliminar as fronteiras geográficas. A expansão do comércio para mercados nacionais a custos baixos, ou menores do que os comparados a operações com lojas físicas, também é apontado como um dos principais benefícios das atividades *on-line* para as organizações, segundo Turban *et al* (1999).

---

<sup>1</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

A implementação desta estrutura acabou por alterar significativamente algumas práticas de marketing da loja, dentro do composto de marketing varejista, cujos aspectos serão detalhados na análise dos dados.

Conforme metodologia proposta no trabalho, faz-se necessária a análise das alterações de marketing em cada um dos 7 P's do composto varejista: produto, preço, praça, promoção, processos, pessoal e evidência física, considerando a realidade anterior à implementação do comércio eletrônico, essencialmente baseada na estrutura da loja física em comparação à realidade da loja eletrônica.

Para se definir a realidade e proceder a análise do estágio anterior e posterior à adoção do comércio eletrônico pela loja foram tomadas como base as operações da loja situada no Shopping Mueller, por alguns motivos: a administração do *site* teve origem nas instalações desta loja e o estoque disponibilizado *on-line* é vinculado ao estoque desta unidade.

#### **4.1.2 Posicionamento estratégico da Laffayette**

Antes de se explorar o composto de marketing e suas principais alterações com a adoção do comércio eletrônico, cabe destacar as implicações das operações virtuais no posicionamento estratégico da loja.

“Prestígio”<sup>2</sup>. Esta é a palavra-chave na existência da Laffayette. Antes de iniciar as vendas virtuais, a principal preocupação era a de comercializar marcas de cosméticos e acessórios que evidenciassem esta opção. As vendas eram predominantemente para clientes regionais e de classes sociais altas (A e B).

Mesmo com a regionalização das operações, por tratar-se de um setor que confere *status* e as inovações de produto ocorrendo por marcas internacionais, o encontro de

---

<sup>2</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

concorrentes para discutir as ações do setor de cosméticos e também o relacionamento com as marcas representadas era, e ainda é, uma realidade de todas as empresas do ramo.

Com a troca de experiências constante, a opção de alguns lojistas por investir nas vendas virtuais, isso entre os anos de 2004 e 2005, teve o papel de incentivar os demais, que se viram na corrida pelo comércio eletrônico, que era pouco explorado pelas pequenas e médias empresas do ramo de cosméticos, até então.

A loja optou por acompanhar o mercado e também lançar a sua loja virtual, com a promessa de ampliar suas vendas a um custo mais baixo, mantendo a estrutura disponível das lojas físicas.

A adoção do comércio eletrônico teve um forte impacto no posicionamento da loja. Com as vendas para todo o território nacional e a comparação de preços sendo inevitável, comercializar marcas de prestígio deixou de ser um diferencial para a empresa, uma vez que estas marcas poderiam ser encontradas com poucos cliques.

Com o crescimento da importância do comércio eletrônico em relação às operações tradicionais, que no primeiro semestre de 2007, representaram 20% do faturamento total, um questionamento pelo proprietário foi inevitável: como diferenciar as operações da loja no mundo virtual?

Aqui se destaca a principal alteração do posicionamento estratégico da loja: a opção foi a de passar de uma loja que representa marcas de prestígio para uma “marca varejista de prestígio”<sup>3</sup>, ou seja, diferenciar a marca Laffayette e fazer com que os consumidores façam a opção pelo nome da loja e não pela marca do produto.

“O papel da loja eletrônica seria o aumento do faturamento e uma divulgação da marca em nível nacional”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Viviane Ripka, responsável pela gestão das operações da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

<sup>4</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

Esta decisão concretizou as principais práticas adotadas na operação virtual: personalização no atendimento, comparações constantes com os concorrentes, cuidados na exposição de produtos na loja virtual, embalagem, entre outras.

A loja física também está sofrendo o impacto do novo posicionamento: no mês de junho de 2007 foi dado início a uma reforma no *lay out*. A principal preocupação: destacar a marca Laffayette ao invés das marcas representadas no desenho da loja e na disposição dos produtos, como ocorria até então.

Este tipo de decisão pode ser entendido como a busca pelo desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, buscando a fidelidade do cliente à Laffayette e não aos produtos comercializados, uma vez que estes podem ser oferecidos por quaisquer varejistas de formato semelhante (LEVY e WEITZ, 2000).

Os dirigentes da loja se comportam de maneira a aumentar o valor da imagem de marca, posicionamento e entendimento das necessidades dos clientes, apontados por McGoldrick (2005) como os principais elementos a serem destacados na estratégia de varejo que visam à organização da cadeia de valor para o processo de diferenciação.

O fato de a loja física passar por uma reforma em seu *lay out* também evidencia o fato de que a apresentação da loja, contida no pilar da evidência física do composto de marketing, determina a percepção dos clientes em relação à proposta da loja e a correspondência às suas expectativas, de acordo com o modelo de *mix* varejista destacado por Morgado (1997).

Com base nos tipos de estratégia propostos por Mintzber, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Waters (1985), o posicionamento do proprietário da loja evidencia o uso da estratégia empreendedora, originada na visão central do prestígio ligado aos produtos comercializados, representando a visão pessoal do proprietário como líder. As estratégias se mostram amplamente deliberadas, em função das normas de distribuição por parte das importadoras, mas a adoção do comércio eletrônico se mostrou uma estratégia emergente.

Considerando as definições estratégicas propostas por Parente (2000), a loja física atua com a concentração em segmento único, implicando na localização em centros comerciais planejados e uma variedade específica de produtos. Os preços são altos, evidenciando a posição de produtos *premium*. A ampla gama de serviços incluía atividades de estética e beleza, passando a incluir a venda por meio da internet.

A justificativa para esta ação se deu com base na possibilidade de angariar novas fontes de receita, buscando atingir os objetivos estipulados pelas representantes das marcas comercializadas na loja. Para isso, era coerente a busca por novos mercados, essencialmente fora da região de atuação da empresa.

Como não havia planejamento formal para a operação, as principais tarefas para a implementação do comércio eletrônico foram distribuídas aos próprios funcionários, um deles encarregado pelo sistema de informações da loja e outro encarregado administrativo. Ambos delinearam as primeiras ações e o primeiro *site*, que foi ao ar em agosto de 2005.

As operações na internet começaram a se tornar planejadas com a preocupação em contratar uma empresa terceirizada, especialista no desenvolvimento de páginas na *web* e que iniciava a prestação de serviços de comércio eletrônico, ou seja, a criação de lojas virtuais sob encomenda. A partir daí, o resultado em vendas começou a aparecer e a preocupação com as atividades *on-line* passou a ser maior.

De acordo com Hartman e Sifonis (2000), o modelo de negócios que passou a ser adotado pela empresa foi o de vitrines *e-business*, ou seja, a loja virtual, que proporciona à empresa realizar vendas pela internet para um segmento específico de clientes, atuando principalmente no mercado consumidor.

Com relação ao canal de distribuição, proposto por Levy e Weitz (2000) e Rosenbloom (2002), o modelo adotado apresenta 4 níveis na estrutura: fabricante, atacadista (importadoras das marcas), varejista e consumidor.

As principais implicações do comércio eletrônico sobre as operações da Laffayette se destacaram em relação à evidência física do serviço prestado. Com a ausência do contato físico entre os funcionários e consultoras da loja física, foi necessária uma especial atenção para que o usuário da internet não sentisse dificuldade em efetuar suas compras.

A primeira preocupação ocorreu com relação à personalização de qualquer contato com a loja. Mesmo com respostas automáticas geradas pelo sistema de administração do site, todos os contatos são revisados pelo atendente da loja virtual. Os questionamentos e comentários enviados por correio eletrônico são motivos de extremo zelo na resposta. Para cada questionamento é realizada uma busca, seja com o material disponível pela importadora da marca, seja entrando em contato com a própria importadora para sanar todas as dúvidas.

As demais alterações podem ser verificadas observando o composto de marketing da loja, na seqüência.

É importante deixar claro que os próximos dois itens (4.1.3 e 4.1.4), se referem a dois momentos distintos nas operações da loja. O primeiro, descreve o composto de marketing na loja física, antes da implementação do comércio eletrônico (período entre abril e agosto de 2005), e o segundo, o composto de marketing na loja virtual, no momento da realização deste estudo (abril a junho de 2007). As implicações da adoção do comércio eletrônico na loja física e no centro administrativo da empresa, após este processo, são indicadas na seqüência (item 4.1.5, Quadro 9).

#### **4.1.3 Composto de marketing na loja física**

Para melhor entendimento do composto de marketing, são caracterizados os 7 P's da loja física, localizada no Shopping Mueller, antes da implementação do comércio eletrônico:

**a) Produto:**

As principais linhas de produtos da loja física eram: produtos de beleza (xampus, condicionadores, colorações, hidratantes faciais e corporais, filtros solares, maquiagens, perfumes femininos e masculinos, produtos de higiene pessoal e saúde), acessórios profissionais (escovas de cabelo, secadores, depiladores, modeladores, etc.), serviços de salão de beleza e estética (massagem, limpeza de pele, cortes, escova, coloração, manicuro e pedicuro) e medicina estética (eletrólise, botox, etc.).

A política de entrega dos produtos era restrita e realizada por meio da contratação dos serviços de *motoboy*, cobrando do cliente a taxa equivalente de entrega. A manutenção da oferta de produtos se dava pelo giro, ou seja, continuavam sendo comercializados apenas produtos bastante procurados. Aqueles que não saíam da prateleira com facilidade, eram descartados da linha de produtos.

Os serviços de salão de beleza e estética e medicina estética só podiam ser contratados pessoalmente e eram oferecidos no Laffayette Personal Care.

**b) Preço:**

Respeitando o posicionamento da loja, o de “comercializar produtos e serviços de prestígio”<sup>5</sup>, os preços da loja física refletiam o posicionamento *premium*, principalmente por se tratarem de preços previamente estabelecidos pelo importador (credenciado das marcas de cosméticos internacionais), que tabela os preços dos produtos com o objetivo de conferir “status” aos produtos importados, o que descarta qualquer diminuição do preço relacionado a variações cambiais que fortaleçam a moeda nacional.

---

<sup>5</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

Por tratar-se de um público seletivo, as compras com cartão de crédito eram significativas, sendo que este modo de pagamento representava 80% das vendas na loja física.

### **c) Praça:**

A principal estratégia de localização proposta pela Laffayette sempre foi a de estar presente onde exista a concentração de consumidores das classes A e B (“shoppings com maior concentração de classe A e B”<sup>6</sup>). Uma opção natural foi a de abrir uma loja no shopping Mueller, onde comercializa os produtos de maior prestígio.

A loja realizava entregas diretamente por meio dos serviços de motoboy para Curitiba e, em alguns casos, quando as vendas extrapolavam as fronteiras da cidade, utilizava o serviço de entregas dos Correios (Sedex).

Na loja física, a preocupação com fraudes no cartão de crédito era pequena, o cliente realizava as compras e, ao utilizar o cartão de crédito para efetuar o pagamento, era facilmente identificado pelo vendedor. Tendo a financeira responsável liberado a venda, a entrega do produto era realizada imediatamente.

Com as vendas exclusivamente pela loja física, algumas metas propostas pelos importadores relacionadas ao volume de compras, não estavam sendo alcançadas.

### **d) Promoção:**

No período anterior à loja virtual, a Laffayette lançava mão de diversos meios de comunicação para promover seus produtos, como a mídia impressa, encarte e anúncios no

---

<sup>6</sup> Viviane Ripka, responsável pela gestão das operações da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

Viver Bem (suplemento voltado ao público feminino do jornal Gazeta do Povo, publicado aos domingos), revistas e mídia televisiva.

A principal preocupação na promoção dos produtos não vinha do posicionamento da empresa, mas sim da relação entre o custo de veiculação e o seu impacto nas vendas. Assim, eram definidos os veículos de comunicação cujo aumento nas vendas justificasse o investimento em comunicação.

Uma prática muito comum entre os varejistas de cosméticos é oferecer ao cliente um tratamento de beleza ou a prestação de serviços de estética, com produtos comercializados na loja, com o intuito de favorecer a compra destes produtos. A Laffayette busca evitar este tipo de situação com a promoção ocorrendo apenas de lançamento de produtos e em dois momentos festivos (aniversário da loja e mês de abril).

#### **e) Processos:**

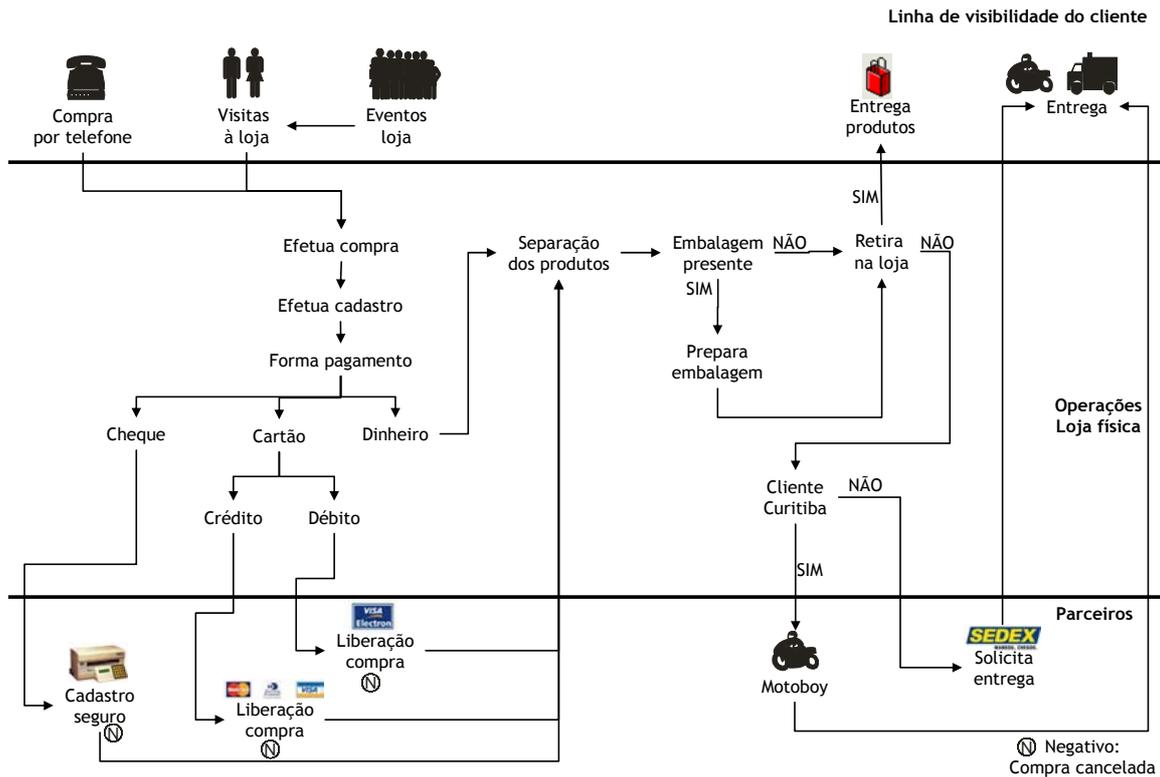
Para que a experiência de compra dos produtos da loja física fosse agradável, existia uma forte preocupação em relação à informação técnica dos produtos ao comprador, que era realizada pelas consultoras de vendas, especializadas nas marcas comercializadas.

Estas consultoras também promoviam a experimentação dos produtos, seja durante a realização de eventos comemorativos, seja numa visita habitual de compras no shopping. Nesses momentos, as principais dúvidas quanto ao uso e composição química dos produtos eram esclarecidas. Em alguns casos, eram distribuídos amostras e brindes exclusivos das marcas. O processo de compras na loja física é apresentado na Figura 9, conforme elaboração proposta pelo modelo *servuction*, visto no capítulo 2.

Um funcionário, responsável pelos sistemas de informação da loja, alimenta o banco de dados de produtos (estoques, informações técnicas, política de vendas, etc.) e de clientes,

bem como processa todas as informações administrativas e administra a rede implantada na loja.

**Figura 9 – Processo de compras na loja física**



Fonte: pesquisa de campo, 2007.

\* Compra cancelada implica na comunicação ao cliente do cancelamento.

#### f) Pessoal:

O nível de interação pessoal na loja física é extremamente alto, principalmente por tratar-se de produtos de estética e com valor alto. As informações transmitidas pelas consultoras de vendas são importantes ferramentas no processo de compras.

Como o público-alvo da loja busca o prestígio, o preço passa a ser uma preocupação menor do que a própria experiência de compra, que confere um certo “status” ao usuário das marcas comercializadas pela Laffayette.

As questões administrativas, como a de contas a pagar, eram realizadas pelo pessoal da Laffayette, não existindo até então a terceirização de serviços.

**g) Evidência Física:**

Com relação ao *lay out* da loja física, algumas regras exigidas pelas marcas comercializadas deveriam ser seguidas e os projetos eram desenvolvidos por arquitetos.

“As lojas são feitas por arquitetos e tem alguns *lay outs* exigidos pelas marcas”<sup>7</sup>.

O processo de compra na loja física tem o acompanhamento das consultoras de vendas, especializadas nas marcas disponíveis na loja. O contato pessoal é próximo e também pode ser reforçado pela realização dos tratamentos de beleza e estética.

#### **4.1.4 Composto de marketing na loja virtual**

Com base no composto de marketing da loja virtual, apresentamos na seqüência as principais características incorporadas aos 7 P's pela implementação do comércio eletrônico.

**a) Produto:**

As principais linhas de produtos da loja física se mantiveram após a abertura da loja virtual: produtos de beleza, acessórios profissionais, serviços de salão de beleza e estética e medicina estética.

---

<sup>7</sup> Viviane Ripka, responsável pela gestão das operações da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

A manutenção da oferta de produtos continua sendo pelo giro, ou seja, são comercializados apenas produtos bastante procurados: aqueles que não saem da prateleira com facilidade são descartados da linha de produtos.

A entrega dos produtos passou a ser realizada com a contratação dos serviços dos Correios, principalmente o Sedex, que permite à loja entregar produtos em todo o território nacional, numa média de tempo de entrega de 48 horas.

Ao se iniciar as atividades da loja virtual, a primeira decisão foi relacionada à restrição da oferta de produtos às linhas de produtos de beleza, sendo mais tarde adicionados os acessórios profissionais. Os serviços de salão de beleza e estética e medicina estética continuavam só podendo ser contratados pessoalmente na loja física.

Com relação ao processo de compra, as atividades complementares relacionadas aos comentários dos clientes e serviços de atendimento aos clientes passaram a ser exploradas com as atividades da loja virtual.

#### **b) Preço:**

Respeitando o posicionamento da loja, os preços da loja física e da loja virtual são os mesmos, principalmente por se tratarem de preços previamente estabelecidos pelo importador (credenciado das marcas de cosméticos internacionais).

As compras com cartão de crédito continuaram mostrando-se significativas e sua participação na escolha do modo de pagamento teve pouca alteração com a loja virtual. Nas lojas físicas, este modo de pagamento representava 80% das vendas e, na loja virtual, este índice está próximo a 90%.

Com relação às políticas de recebimento dos clientes, as vendas pela internet exigiram a criação de um cadastro para todos os clientes compradores de produtos e a disponibilidade de uma nova ferramenta de transação comercial: o boleto bancário.

Levando em consideração a possibilidade de fraudes na prática de compras pela internet, foi necessário desenvolver um protocolo de análise de crédito, mais especificamente para as compras realizadas com cartão de crédito.

Após o término das compras, o cliente é cadastrado no sistema de acompanhamento desenvolvido pela Webstorm, que possibilita o acompanhamento do processo de compra, desde o pedido inicial até a confirmação de entrega do produto. Cada compra segue um procedimento lógico: escolha dos produtos, cadastro do cliente, aprovação pela instituição financeira ou emissão e pagamento de boleto bancário, análise de crédito, separação dos pedidos, envio e confirmação de entrega.

Um funcionário, responsável pela separação das mercadorias, acompanha o “status” da compra. Se a compra for realizada com cartão de crédito, mesmo com a aprovação pela instituição financeira, o funcionário verifica se os dados do cartão de crédito são os mesmos informados pelo comprador. Até um valor máximo (R\$ 100,00), esta simples verificação libera o procedimento de separação e envio do produto.

Compras de valores maiores são submetidas a consultas do sistema ClearSale, que verifica o histórico de compras do usuário na internet, bem como a consistência dos dados informados na compra. O resultado desta consulta é um índice de “reprovação” de 0% a 100%. Quanto mais próximo de 100%, menos chance de se aceitar a compra.

Três situações podem surgir neste momento: os dados conferem, mas o índice de reprovação é alto, geralmente acima de 60% (1), ou os dados não conferem e o índice de reprovação é baixo (2) ou alto (3).

Para a primeira e a segunda situação, é realizada uma ligação para o usuário, com o propósito de confirmar a venda. No segundo caso, especificamente, existem duas possibilidades: a de uma pessoa realmente utilizar o cartão de crédito de outra e a compra ser autorizada, como exemplo a de uma mulher utilizando o cartão de crédito do marido, e a de a compra ser destinada a presentear outra pessoa. Confirmando a venda com o usuário, é realizada a separação do pedido.

Para a terceira situação, considerando que os dados informados de comprador e os dados do cartão de crédito utilizado na compra não sejam os mesmos, a compra não tem o destino de presentear alguém e o índice de reprovação é alto, então o pedido é cancelado pelo funcionário.

Destaca-se também o fato de que a empresa passou a atingir as metas propostas por fornecedores em relação ao volume de compra, evento que só foi possibilitado pela adoção do comércio eletrônico como um novo canal de vendas, mesmo sem ter desenvolvido qualquer acordo de cooperação visando à melhoria da distribuição, apenas aproveitando a estrutura oferecida pelos Correios.

“Frete grátis”<sup>8</sup>. Com o intuito de se aumentar as vendas pela internet, a loja passou a adotar a política de frete grátis para compras acima de R\$ 49,00, o que não era comum na loja física. E, como opção de reembolso do dinheiro ao cliente, a loja procede o depósito em conta corrente indicada pelo consumidor.

### **c) Praça:**

Apesar de realizar entregas diretamente da loja usando os serviços de *motoboy* para Curitiba e, somente utilizando o serviço de entregas dos Correios (Sedex) quando as vendas

---

<sup>8</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

extrapolavam as fronteiras da cidade, o proprietário sentiu segurança em utilizar o serviço prestado pelos Correios para as compras realizadas *on-line*, o que, na prática, teve um resultado positivo.

Mesmo não se mostrando conhecida para o público de fora de Curitiba, a opção por iniciar as vendas *on-line* assim que o *site* fosse colocado ao ar teve sucesso assegurado pela política confiável dos Correios, que estabeleciam a entrega em todo o Brasil num prazo médio de 48 horas.

As vendas para um público não conhecido exigiram uma substancial alteração na política de vendas, principalmente na análise de crédito dos clientes, o que já foi exposto no item anterior. Na loja física, o cliente efetuava as compras e, ao utilizar o cartão de crédito para efetuar o pagamento, era facilmente identificado pelo vendedor. Tendo a financeira responsável liberado a venda, a entrega do produto era realizada imediatamente.

#### **d) Promoção:**

Ações de promoção na loja virtual são restritas a sorteios realizados esporadicamente. O principal veículo de comunicação de seus produtos é um *e-mail* marketing, estilo “*Newsletter*”, enviado aos clientes cadastrados, com as últimas novidades do *site* e promoções.

Outra maneira explorada pela loja para promover a compra virtual é a associação com *sites* de busca que mantém *links* patrocinados e *sites* de leilão que realizam comparativos de preços.

Os dois principais parceiros são Google e Buscapé.com, o primeiro funciona com a idéia de *link* patrocinado e a loja só efetua o pagamento se houver o acesso do usuário ao *site* da loja.

Já o *site* Buscapé.com funciona com base no leilão, ou seja, quem oferecer mais para ser indicado por palavra-chave (por exemplo: R\$ 1,00 por usuário que acesse o *site* buscando pela palavra “perfume”), aparece no topo da lista de resultados de uma busca, com logotipo; os demais aparecem na seqüência, sem o logotipo da loja.

Para participar dos resultados, a empresa deve abrir uma conta na central de negócios do *site* e realizar um depósito mínimo de R\$ 100,00. As ofertas da empresa somente aparecem no resultado das buscas se houver crédito suficiente para pagar o clique do usuário.

Vale destacar que este *site* mantém um histórico de indicações e notas dos usuários que visitaram e/ou efetuaram compras nas lojas. Existe uma classificação de até cinco “+”, feita com base na avaliação dos internautas. O *site* mantém também o “Selo Empresa Reconhecida”, que distingue empresas com melhores práticas na internet, com base nos critérios de compra, serviços, atendimento, satisfação e pós-venda. A Laffayette possui o selo e também a avaliação positiva, com os cinco “+”.

#### **e) Processos:**

“Funcionários que faziam parte do quadro, conhecendo a política de atendimento da loja e conhecimento dos produtos”<sup>9</sup>. Para que os processos da loja virtual obedecessem à política de atendimento da loja e, considerando a necessidade de pessoas que conhecessem os produtos para realizar o acompanhamento das operações, funcionários que faziam parte do quadro de colaboradores da loja física foram alocados para o atendimento no meio virtual.

Para as atividades na loja virtual, foram alocados 2 funcionários, que se encarregam de realizar o acompanhamento dos pedidos (análise de crédito, respostas personalizadas, contatos, etc.) e também a separação, embalagem e envio das mercadorias.

---

<sup>9</sup> Viviane Ripka, responsável pela gestão das operações da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

O mesmo funcionário, que já era responsável pelos sistemas de informação da loja, passou a alimentar o banco de dados de produtos (estoques, informações técnicas, política de vendas, etc.) no meio virtual. Outro funcionário ligado às operações da loja física ficou com a responsabilidade de realizar o atendimento ao cliente.

É importante lembrar que o desenvolvimento do *site* e do sistema de gerenciamento de compras é realizado pela Webstorm. Porém, todas as alterações no *site* (atualização de produtos, *banners* promocionais, notícias, testemunhos, etc.) são administradas pelos funcionários da loja.

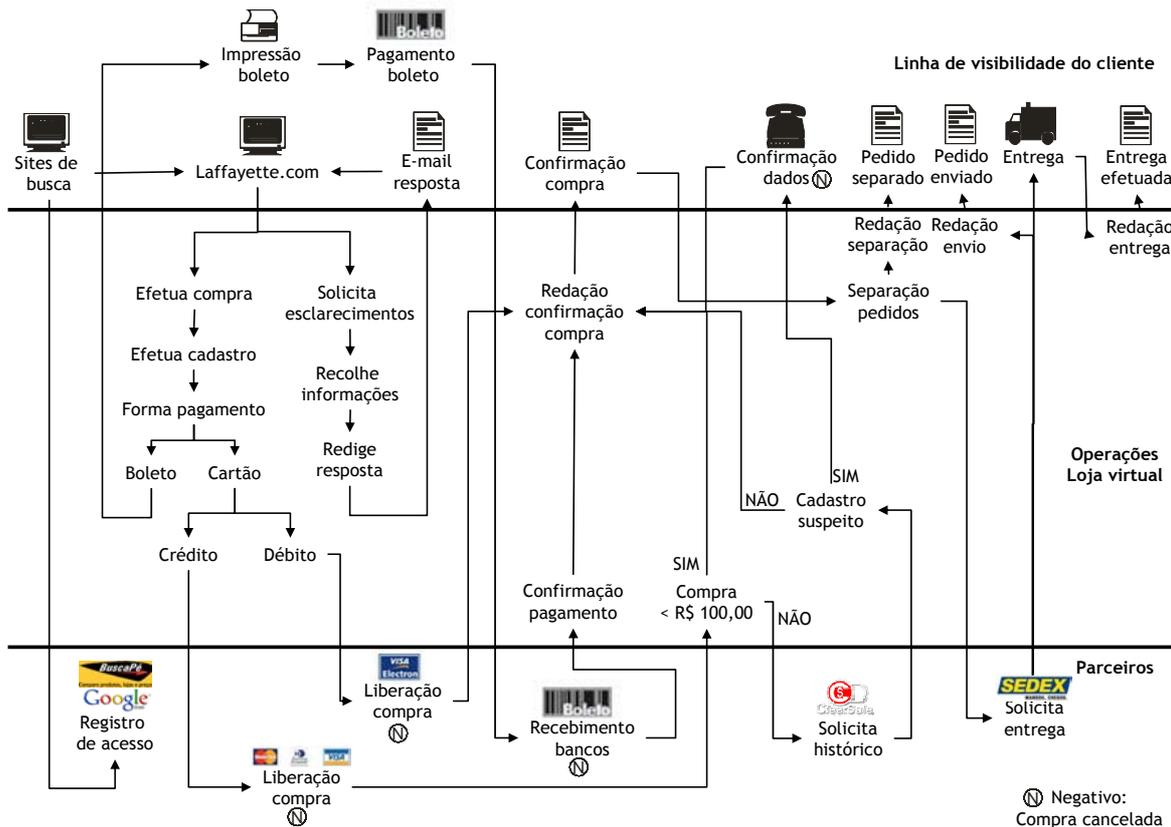
Neste item, destaca-se a preocupação em vencer os desafios do meio virtual, principalmente a falta do contato pessoal no processo de compra entre o vendedor e o cliente. Os funcionários ligados à administração do ambiente virtual demonstram a preocupação em manter um relacionamento personalizado com o usuário, com exceção de contatos ligados ao acompanhamento do processo de compra (confirmação de pagamento, rastreador de produtos, etc.), que são semi-automáticos (possuem forma pré-determinada, mas dependem de intervenção humana para ser enviados).

Em situações que fogem à impessoalidade do processo formal de compra, como dúvidas técnicas a respeito de produtos, composição química, modo de uso, entre outros, a resposta passa a ter uma preocupação com o esclarecimento eficiente do usuário. Para cada contato, é dedicada atenção especial e resposta personalizada, o que parece criar vínculos entre o usuário e o atendente, manifestados por meio de testemunhos no *site* da loja e também nas avaliações postadas no Buscapé.com.

Algumas situações são interessantes, como questões relacionadas à composição química e tratamentos específicos. A loja mantém um acervo de catálogos e informações técnicas dos produtos à venda, mas em alguns casos, o funcionário que faz o atendimento entra em contato por telefone com a importadora para tirar a dúvida do usuário ou realiza uma

pesquisa relacionada à questão, em seguida repassando o resultado por email ao usuário. O processo de vendas na loja virtual, com base nas premissas do modelo *servuction*, pode ser entendido com base na Figura 10.

**Figura 10 - Processo de compras na loja virtual**



Fonte: pesquisa de campo, 2007.

\* Compra cancelada implica na comunicação ao cliente do cancelamento.

Com relação à funcionalidade do *site*, existe a preocupação de manter uma integração sequencial de formulários para que o processo de compra seja uma experiência agradável. O menu lateral está dividido em quatro grandes áreas: perfumes, tratamentos, maquiagem e acessórios. Cada *link* leva à gama de produtos existentes na loja, o que torna a navegabilidade funcional, sem a constante necessidade de recorrer à busca.

**f) Pessoal:**

O perfil da equipe de funcionários da loja virtual obedece, rigorosamente, o perfil dos funcionários da loja física, devido principalmente ao fato de estes já terem atuado ou ainda fazerem parte do corpo de colaboradores da loja física.

“Automatização nenhuma”<sup>10</sup>. A automatização das respostas é mínima e ainda sujeita à intervenção humana para o envio, evidenciando que o nível de atendimento ao cliente é alto.

O nível de interação pessoal na loja virtual passa a ser baixo em relação à loja física, expresso pelos principais meios de comunicação entre a empresa e o cliente, que são: correio eletrônico, contato telefônico e, em menor escala, um link de questões mais frequentes (FAQ's) disponibilizado no *site*.

Para diminuir o impacto da ausência de contato pessoal, a preocupação em personalizar o atendimento é constante, sem diminuir a dinâmica do comércio eletrônico, que atende principalmente a questão de conveniência, a disposição dos produtos e fornecimento de informações 24 horas por dia.

A equipe de tecnologia, conforme já mencionado, é terceirizada e de responsabilidade da Webstorm, que realiza também o *backup* e armazena o banco de dados (informações de clientes) gerado pelas operações do *site*. Não existe alternativa para imprevistos como *panes* no servidor principal. Caso haja algum evento que venha a comprometer as atividades da Webstorm, as informações da loja podem ser perdidas.

As questões administrativas, como a de contas a pagar, são realizadas pelo pessoal da Laffayette, em conjunto com as atividades da loja física, ou seja, mantém-se a equipe para realizar procedimentos administrativo-financeiros das duas operações.

---

<sup>10</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

### **g) Evidência Física:**

Para compensar restrições à evidência física no meio virtual, a funcionalidade e o desenho do *site* são fundamentais. Uma navegação fácil e intuitiva, bem como opções de busca adequadas se mostraram importantes no processo de compra.

“O *site* tenta ter uma navegação fácil e com várias opções de busca e pouco poluído”<sup>11</sup>. Para que isto ocorra, a grande preocupação com o desenho do *site* é a questão da “poluição visual”, é evitada a qualquer custo, com uma quantidade baixa de *banners* promocionais, posicionados à direita e no topo do *site*.

O atendimento ao cliente, de maneira personalizada, tem o papel de substituir a presença das consultoras de vendas no ambiente virtual, que é sustentada pela descrição cuidadosa dos produtos e também pelo envio de amostras em algumas ocasiões (dúvidas em relação ao produto).

#### **4.1.5 Implicações do comércio eletrônico**

Com base nos dados apresentados, o Quadro 8 aponta as principais alterações provocadas pelo comércio eletrônico no marketing da Laffayette. Cabe mencionar que as alterações relatadas no quadro são referentes a uma comparação entre a loja física antes da implementação do comércio eletrônico (processo ocorrido entre os meses de abril e agosto de 2005) e a prática do marketing na loja virtual, considerando o momento de realização da pesquisa, que ocorreu entre abril e junho de 2007. Os impactos sofridos pela loja física e implantados após a adoção do comércio eletrônico pela empresa são apresentados na seqüência e evidenciados no Quadro 9.

---

<sup>11</sup> Viviane Ripka, responsável pela gestão das operações da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

**Quadro 8 – Alterações no mix de marketing na Laffayette**

<i>Categorias analíticas</i>	<b>Loja física (antes de abril-agosto de 2005)</b>	<b>Loja virtual (abril-junho/2007)</b>
Posicionamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comercializar produtos de prestígio</li> <li>- acompanhar ações de concorrentes</li> <li>- objetivos de vendas determinados pelas importadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marca própria de prestígio</li> <li>- personalizar contato com o cliente</li> <li>- acompanhar ações de concorrentes</li> <li>- objetivos de vendas determinados pelas importadoras</li> </ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produtos de beleza</li> <li>- acessórios profissionais</li> <li>- serviços de salão de beleza e medicina estética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produtos de beleza</li> <li>- acessórios profissionais</li> </ul>
Preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- determinados pelas importadoras das marcas</li> <li>- público de classe social A e B</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- determinados pelas importadoras das marcas</li> <li>- público de classe social A e B</li> <li>- análise de crédito eficiente</li> <li>- frete grátis</li> </ul>
Praça	<ul style="list-style-type: none"> <li>- local de concentração de público das classes A e B</li> <li>- <i>shopping centers</i></li> <li>- entrega restrita, regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- usuários de internet pertencentes às classes A e B</li> <li>- entrega em território nacional</li> </ul>
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mídia impressa</li> <li>- encartes e anúncios no suplemento Viver Bem (Jornal Gazeta do Povo)</li> <li>- revistas</li> <li>- mídia televisiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>links</i> patrocinados</li> <li>- <i>banners</i> promocionais</li> <li>- <i>e-mail</i> marketing (<i>NewsLetters</i>)</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consultoras especializadas nas marcas comercializadas</li> <li>- experimentação de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- atendimento personalizado</li> <li>- envio de amostras</li> <li>- separação, embalagem e envio das mercadorias</li> </ul>
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nível de interação pessoal alto</li> <li>- experiência de compra confere “<i>status</i>” ao comprador</li> <li>- não existe a terceirização de serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nível de interação pessoal baixo</li> <li>- uso de <i>e-mail</i>, contato telefônico e FAQ’s</li> <li>- experiência de compra ligada à conveniência</li> <li>- alocação de funcionários para o atendimento da loja virtual</li> <li>- terceirização dos serviços de desenvolvimento do <i>site</i></li> </ul>
Evidência Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>lay out</i> seguindo padrões impostos pelas marcas, contratação de arquiteto</li> <li>- processo de compras acompanhado pelas consultoras das marcas</li> <li>- prestação de serviços de beleza</li> <li>- experimentação de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>lay out</i> com base na navegabilidade do <i>site</i></li> <li>- consultoria de informações de produtos realizada via <i>e-mail</i></li> <li>- descrição cuidadosa dos produtos disponíveis no <i>site</i> e envio de amostras</li> </ul>

Fonte: dados de pesquisa, 2007.

O posicionamento da loja, que passou a buscar a diferenciação da marca no território nacional, acabou fortalecendo algumas alterações no composto de marketing, principalmente nos pilares da evidência física, pessoal e processos.

É importante destacar que, numa compra virtual, os principais encontros do cliente com a prestação de algum serviço pela loja se dão no momento da navegação da página e no momento da entrega do produto, considerando o prazo e a integridade da embalagem.

A navegação da loja é facilitada pelo desenvolvimento especializado em varejo pela empresa Webstorm e, para evitar qualquer desencontro de informações ou até mesmo a frustração do usuário com a compra, só são disponibilizados para venda os produtos que se encontram em estoque, na loja física.

Para o momento da entrega, a loja conta com a empresa dos Correios, que mostra eficiência nas entregas. Mas o grande impacto neste quesito foi a embalagem. Uma vez que o cliente só vai ter contato com o produto assim que abrir a embalagem, ela é cuidadosamente elaborada, com as preocupações necessárias de assegurar a integridade do produto e também de evidenciar a qualidade.

Todas as embalagens e aspectos do produto são levados em consideração, qualquer pequeno dano, como riscos ou amassados na embalagem, forçam o atendente a separar um novo produto. Se o produto comprado for destinado a presentear outra pessoa, o atendente escreve a mensagem no cartão de próprio punho, o que dá um toque a mais de personalização e preocupação com o cliente.

A questão de espaço físico específico para as operações da loja virtual também mostrou grande impacto na loja. O centro administrativo da loja passou por uma reforma e se dividiu em três espaços: a sala do proprietário, a sala de controle administrativo e de sistema de informações e a sala destinada às operações da loja virtual.

Esta sala ocupa o maior espaço e conta com dois computadores, linha de telefone e balcão para o preparo das embalagens, bem como um local que abriga os catálogos dos produtos e informações gerais, destinados a responder dúvidas de usuários. Um funcionário da loja também foi alocado para administrar este espaço, fazendo o papel de atendente da loja virtual.

Destaca-se também o fato de a loja virtual alcançar público fora de Curitiba, predominantemente. Isto fez com que a loja passasse a cumprir as metas de vendas das importadoras e também promovesse sua marca fora da região.

Ao mesmo tempo em que passava a atender consumidores de todo o país, surgiu a necessidade de elaborar um procedimento de análise de crédito para compras com cartão, devido principalmente à grande ameaça de fraudes que assola empresas com operações na internet.

Esta preocupação forçou a empresa a adquirir os serviços de uma empresa especializada na análise de crédito para compras realizadas *on-line*. Como o resultado da análise é dado em porcentagem de suspeita (com base na análise de dados informados pelo comprador e histórico de compras vinculado ao número do cartão de crédito), o contato telefônico para confirmar a compra pelo detentor do cartão de crédito ainda se faz necessário.

Isto evidencia a proposta de Porter (2001), onde a internet não se configura uma ameaça aos varejistas, ou intermediários, mas sim vem a expandir as oportunidades para as empresas que compõem a cadeia de valor, complementando as atividades de distribuição do varejo e de desenvolvimento de aplicativos na internet por prestadores de serviços.

Uma decisão tomada pelo proprietário foi a de restringir a linha de produtos comercializados na internet. Passaram a ser ofertados, pela loja virtual, apenas produtos de beleza e acessórios profissionais.

Os principais impactos da loja virtual sobre as operações da loja física e do centro administrativo da Laffayette são apresentados no Quadro 9.

Este quadro apresenta a realidade da empresa no momento da pesquisa (abril a junho de 2007) e evidencia as principais práticas incorporadas pela loja física e pelo centro administrativo após a implementação do comércio eletrônico pela empresa.

### Quadro 9 – Impactos da loja virtual na Laffayette

<i><b>Categorias analíticas</b></i>	<b>Loja física</b>	<b>Centro administrativo</b>
Posicionamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posicionamento de “marca de prestígio”</li> <li>- o proprietário passou a explorar mais o novo canal de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o centro administrativo passou a funcionar como sede física da loja virtual</li> </ul>
Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não houve alteração na composição da linha de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prepara os produtos para a entrega, verificando criteriosamente a embalagem e personalizando os cartões de presente</li> </ul>
Preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- não houve alteração na política de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- frete grátis para compras acima de R\$ 49,00</li> <li>- política de devolução do dinheiro com depósito em conta</li> <li>- realização da análise de crédito</li> </ul>
Praça	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a administração dos estoques da loja virtual é feita pela loja física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contratação dos serviços de entrega</li> <li>- separação dos produtos solicitados direto do estoque da loja física</li> </ul>
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a loja passou a investir apenas em 2 eventos anuais para atração de clientes e, esporadicamente, utiliza-se de anúncios no suplemento Viver Bem (Jornal Gazeta do Povo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elaboração da <i>Newsletter</i></li> <li>- promoções com sorteios</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- num primeiro momento, era realizado o acompanhamento das operações da loja virtual, que passou a ser efetuado no centro administrativo após um ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- acompanhamento do estoque da loja física e atualização do estoque da loja virtual</li> <li>- acompanhamento do processo de compras</li> <li>- interação com o cliente</li> <li>- destinação de um espaço específico para as operações da loja virtual</li> </ul>

**Quadro 9 – Impactos da loja virtual na Laffayette (cont.)**

<i>Categorias analíticas</i>	<b>Loja física</b>	<b>Centro administrativo</b>
Pessoal	- não houve alterações relevantes na política de interação com o cliente	- alocação de 2 funcionários da loja física para desenvolver as atividades da loja virtual (atendimento, separação e envio das mercadorias, acompanhamento das vendas) - a responsável administrativa e o proprietário da loja acompanham diretamente a administração dos processos da loja virtual - busca de personalização nos contatos por <i>e-mail</i> e telefone para aumentar a interação com o cliente
Evidência Física	- desenvolvimento de <i>lay out</i> da loja valorizando a marca Laffayette	- busca constante da personalização através do desenvolvimento de contato com as marcas e pesquisas de produtos e usos dos produtos

Fonte: dados de pesquisa, 2007.

Cabe destacar que a importância do comércio eletrônico para a Laffayette passou de apenas acompanhar os passos da concorrência para compor as estimativas de distribuição dos produtos, representando 20% da receita total auferida pelas lojas (incluindo a loja central e o centro de prestação de serviços de estética).

O proprietário terceirizou o desenvolvimento da página na internet com o intuito de garantir uma navegabilidade agradável no *site* e investiu na estruturação de um “centro de operações” para a loja virtual, ocupando um espaço no centro administrativo da empresa.

A preocupação com a imagem de prestígio da loja se fez presente em todo o processo de implementação do comércio eletrônico, destacando-se a relevância do contato personalizado com os consumidores virtuais.

O *mix* de marketing foi alterado significativamente, comparando-se a loja virtual e a loja física. O impacto na estrutura de operações se revela, principalmente, pela alocação de

funcionários para a loja virtual e também da construção do “centro de operações” para o funcionamento da loja virtual.

Considerando os principais benefícios do comércio eletrônico às organizações apontados por Turban *et al* (1999), pode-se verificar a expansão do comércio para mercados nacionais, uma vez que a empresa atendia predominantemente a região de Curitiba antes de vender pela internet. Neste caso, reduziu o investimento em capital e tempo de recebimento pelos produtos e serviços, já que atua em ambiente nacional sem estar presente fisicamente.

Os benefícios aos consumidores de produtos de perfumaria e acessórios profissionais de beleza incluem a compra, encomenda ou solicitação de outros serviços 24 horas por dia de qualquer lugar dentro do Brasil. Por tratar-se de produtos importados, os consumidores passaram a ter mais opções de escolha, já que não são produtos destinados à massa.

Dentre as limitações técnicas ao comércio eletrônico apresentadas pelo autor, a Laffayette pode sofrer com falhas nos sistemas de segurança e protocolos de comunicação, bem como restrições ligadas à comunicação de banda larga, principalmente porque esta tecnologia ainda é incipiente no Brasil, apesar de o país ser o 11º país em número de usuários com acesso rápido (4,9 milhões de pessoas de uma população de 170 milhões).

Algumas limitações não técnicas que têm impacto nas operações da loja são: o custo de desenvolvimento de aplicações para a internet, segurança e privacidade, que são contratados de empresas especializadas. Mas a falta de confiança e resistência do usuário, bem como a ausência do toque e de “sentir” os produtos *on-line*, se mostraram como características de maior preocupação da Laffayette, que busca o desenvolvimento da interação entre a loja virtual e o consumidor de maneira que haja um alto envolvimento pessoal no processo de compra.

## 5 CONCLUSÕES

A seguir, apresentam-se as principais conclusões relacionadas ao tema da dissertação, bem como recomendações de estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi o de determinar as contribuições e influências da adoção do comércio eletrônico por uma tradicional empresa varejista em seu processo de marketing.

Um dos pontos de maior destaque no estudo realizado foi o fato de que o comércio eletrônico exerce um considerável impacto nas operações tradicionais de uma empresa varejista, bem como se mostra como uma alternativa viável de canal de distribuição.

Uma alteração importante a ser destacada é a do posicionamento da loja que, ao invés de buscar a diferenciação com base nos produtos que comercializa, passou a diferenciar a marca da empresa, como uma loja de prestígio.

Com relação à atividade de marketing na empresa, as principais alterações verificadas no estudo foram ligadas à evidência física, principalmente por considerar que a loja trabalha com produtos de alto valor agregado e, na loja física, estão presentes consultoras especializadas nas marcas distribuídas pela empresa.

Uma maneira de minimizar o impacto da diminuição da interação pessoal utilizada pela Laffayette foi a de prezar pela personalização em todos os contatos realizados, bem como apresentar extrema preocupação com a embalagem, para que os produtos apresentem uma ótima aparência no momento da entrega.

A atividade de desenvolvimento de tecnologias para a internet foi terceirizada, para garantir a fácil navegação dos usuários e o perfeito funcionamento das operações *on-line*.

Porém, todos os contatos são realizados de maneira personalizada e conduzidos por uma funcionária realocada da loja física, que conhece bem os procedimentos, políticas e produtos da Laffayette.

A atuação em meio eletrônico também obrigou a loja a se deparar com a realidade da ameaça constante de fraudes, principalmente com compras realizadas com cartão de crédito. Esta preocupação demandou a contratação de serviços de análise de crédito por uma empresa especializada em comércio eletrônico e também forçou a loja a adotar uma política bastante restritiva em relação à aceitação das compras.

Para assegurar o alcance dos objetivos de pesquisa, apresentam-se as perguntas de pesquisa e as principais conclusões para cada pergunta:

*1) Quais as principais variáveis do composto de marketing do varejo a serem analisadas na adoção do comércio eletrônico por uma loja tradicional?*

Com base nos estudos de Chaffey (2005), Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), McCorkell (2005), Morgado (1997) e Palmer (2005), foi elaborado um quadro analítico (Quadro 7) contendo as 7 principais variáveis de análise do composto de marketing, que são: Produtos, Preços, Praça, Promoção, Processos, Pessoal e Evidência Física.

Com relação às políticas empresariais e planejamento da loja, foram considerados os estudos de estratégia proposto por Mintzberg e Waters (1985) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e as categorias de definições estratégicas no varejo com base em Parente (2000), apresentados respectivamente, no Quadro 1 e no Quadro 2.

*2) O que levou o varejista de loja física a adotar, em conjunto com as operações tradicionais, a prática do comércio eletrônico?*

Para a empresa objeto deste estudo, o principal motivo que a levou a adotar a prática do comércio eletrônico foi o de acompanhar o mercado que, na visão do proprietário da loja, “estava caminhando para as vendas na internet”<sup>11</sup>, evidenciando uma estratégia de “seguidora”, em princípio.

Um fator que deu suporte à decisão foi a possibilidade de se desenvolver uma nova fonte de receitas, com a necessidade de realizar poucos investimentos. A realidade de diferenciar a marca da empresa, ao invés de simplesmente comercializar produtos de prestígio, para atuar em âmbito nacional, também contribuiu para consolidar o papel das operações virtuais na empresa.

*3) O que a adoção do comércio eletrônico alterou no marketing da loja considerando as principais variáveis do composto de marketing do varejo?*

**Produtos:** a seleção dos produtos a serem comercializados na internet se deve à facilidade de entrega e ao grau de especialização, restringindo-se às linhas de produtos de beleza e acessórios profissionais.

**Preços:** a política de preços manteve-se, obedecendo às imposições das importadoras e buscando atingir o público das classes sociais A e B. Com a atuação em mercado nacional, foi necessário atentar ao desenvolvimento de políticas de crédito mais eficientes, principalmente pela constante ameaça de fraudes.

---

<sup>11</sup> Hudson Karpe, proprietário da Laffayette Perfumes, em entrevista concedida ao autor.

Praça: houve uma alteração significativa na abrangência da loja, que passou a atender em território nacional ao invés da região metropolitana de Curitiba.

Promoção: a comunicação da loja virtual baseou-se na adoção de *links* patrocinados, *banners* promocionais e *e-mail* marketing (*NewsLetters*), já a loja física passou a promover apenas 2 eventos anuais e passou a utilizar apenas esporadicamente anúncios em um suplemento do Jornal Gazeta do Povo.

Processos: preocupação com o atendimento personalizado passou a ser prioridade para minimizar a falta da interação pessoal, bem como o envio de amostras se mostrou eficiente para a experimentação do produto. A administração de estoques passou a ser realizada de forma concomitante à da loja física e a disponibilização de informações técnicas dos produtos, acompanhada por funcionários realocados da loja física.

Pessoal: o nível de interação passou a ser baixo, sendo explorados o uso de *e-mail*, contato telefônico e do recurso de FAQ's. A experiência de compra passou a se basear na conveniência. Foi necessária a terceirização dos serviços de desenvolvimento do *site* e administração do servidor central. A alocação de 2 funcionários da loja para realizar o atendimento e o processo de compras também foi necessário, além de que o proprietário e a responsável administrativa passaram a administrar as operações virtuais diretamente.

Evidência Física: o *lay out* passou a ser baseado na navegabilidade da página na internet. O atendimento dos clientes passou a ser realizado via *e-mail*, com o máximo de personalização possível, em alguns casos, o contato passou a ser feito pelo telefone. Os produtos disponibilizados no *site* passaram a ter uma descrição cuidadosa e, em alguns casos, mostrou-se necessário o envio de amostras. Na loja física, o início das obras de reforma evidencia a preocupação em diferenciar a marca da loja, em contrapartida ao *lay out* anterior, definido pelas marcas importadoras.

*4) Quais as principais alterações pelas quais as operações da empresa passaram para adequar-se à estrutura da loja virtual?*

As operações na internet começaram a se tornar planejadas com a preocupação em contratar uma empresa terceirizada, a WebStorm, especialista no desenvolvimento de páginas na *web* e que assumia a prestação de serviços de comércio eletrônico, ou seja, a criação de lojas virtuais sob encomenda.

A primeira preocupação ocorreu com a personalização de qualquer contato com a loja. Mesmo com respostas automáticas geradas pelo sistema de administração do site, todos os contatos são revisados pelo atendente da loja virtual.

O grande impacto no processo de entrega de produtos, é a preparação da embalagem. Uma vez que o cliente só vai ter contato com o produto assim que abrir a embalagem. Ela é cuidadosamente elaborada, com as preocupações necessárias de assegurar a integridade do produto e também de evidenciar a qualidade.

O centro administrativo da loja passou por uma reforma e se dividiu em três espaços: a sala do proprietário, a sala de controle administrativo e de sistema de informações e a sala destinada às operações da loja virtual. Esta sala ocupa o maior espaço e conta com dois computadores, linha de telefone e balcão para o preparo das embalagens, bem como um local que abriga os catálogos dos produtos e informações gerais, destinadas a responder dúvidas de usuários. Dois funcionários da loja também foram alocados para trabalhar diretamente com as operações da loja virtual.

*5) De que maneira é interpretada a importância do canal de vendas eletrônico no desenvolvimento das operações varejistas pelos dirigentes das empresas?*

Em princípio, o canal de vendas eletrônico era interpretado como uma manobra para acompanhar os concorrentes, que estavam entrando no mundo virtual. À medida que as operações virtuais foram se profissionalizando, com a contratação de serviços terceirizados de desenvolvimento da página na internet e administração do banco de dados, e a participação no faturamento total da empresa apresentou crescimento, o comércio eletrônico passou a ser visto como a chave para novas fontes de receitas, contribuindo para cumprir os objetivos impostos pelas representantes das marcas. Com a abrangência das vendas em nível nacional, surgiu também a oportunidade e a preocupação de consolidar a imagem da empresa, como uma varejista de produtos de prestígio.

Este estudo corrobora os principais aspectos apresentados pelo referencial teórico apresentado, se mostrando como válido para a construção do conhecimento em Administração, principalmente no que tange às decisões dos dirigentes da empresa estudada em relação ao processo de marketing na era virtual, com a adoção da prática do comércio eletrônico.

Quanto ao tipo de estratégia adotada pela empresa, evidenciou-se o uso da estratégia empreendedora, proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Waters (1985) e, quanto às estratégias de segmentos de mercado, apontadas por Parente (2000), caracterizou-se o uso da concentração em segmento único a partir da análise das implicações estratégicas apresentadas.

Fica evidente também a configuração da atividade de varejo de acordo com a proposta de Levy e Weitz (2000) e de Rosenbloom (2002), com a presença de quatro níveis na estrutura do canal de distribuição: manufatura, atacadista, varejista e consumidor.

A prestação de serviços no Brasil, segundo Camargos (2007), ainda é incipiente na busca de maior fidelidade do consumidor com base em seus desejos, principalmente em relação à conveniência. Isto se mostra verdade no caso estudado, à medida que somente são

oferecidos pela empresa produtos padronizados, ficando restrita ao centro de estética a comercialização de serviços de salão de beleza, estética e bem estar. Estas atividades nem são mencionadas na loja virtual.

A empresa também se caracterizou, de acordo com a classificação de Kalakota e Whinston (1997), como uma organização de clique e cimento, uma vez que realiza atividades de comércio eletrônico, mas os principais negócios são realizados fisicamente.

Destacam-se também as características do comércio eletrônico relativas à localização física dos clientes e à cultura, destacados por Drucker (1999) e Begin e Boisvert (2002), que afetam diretamente as operações virtuais e se mostraram como benefícios à organização, como afirma Turban *et al* (1999), bem como a diminuição nos custos de processamento, distribuição e vendas na internet.

As oportunidades para organizações que compõem a cadeia de valor no mundo virtual, chamadas de cibermediários, conforme afirmado por Porter (2001) e por Sarkar, Butler e Steinfield (2002), podem ser encontradas na contratação da WebStorm Internet para o desenvolvimento da página na internet e no relacionamento entre os parceiros de negócios no mundo virtual, especialmente os mecanismos de busca que vendem seus serviços por meio de *links* patrocinados, como Google e Buscapé.com.

A questão da logística, evidenciada na análise do pilar Praça do composto de marketing, corrobora as perspectivas encontradas na literatura. A alteração na previsão da demanda, do gerenciamento de pedidos e o planejamento de estoques passou a ter maior flexibilidade e amplitude, conforme exposto por Copacino (1997). Uma das principais implicações desta realidade se evidencia na busca pela segurança das transações, previsto por Cernev e Leite (2005), principalmente em questões relativas à certificação do *site* e gerenciamento de dados dos clientes.

Além de ocorrerem mudanças na estrutura administrativa da empresa para atender à demanda dos processos de vendas virtuais, a loja física também sofreu o impacto do comércio eletrônico no gerenciamento de estoques e também no próprio arranjo físico, corroborando as idéias de Cristiano e Sachuk (2004) sobre as atividades na estrutura de uma organização que atua no comércio eletrônico. A alteração no *lay out* da loja física também confirma a proposição de Morgado (1997), de que a apresentação da loja revela a proposta de posicionamento que esta pretende atingir na percepção de seus clientes.

Os esforços em manter uma comunicação personalizada entre a loja e o cliente confirmam a prerrogativa de que o aspecto humano seria o componente mais difícil de ser otimizado dentro do composto de marketing (MORGADO, 1997). Isto se mostra verdade, principalmente no mundo virtual, cujo encontro entre o consumidor e a loja se realiza predominantemente por meio do *site*, correio eletrônico e pela entrega dos produtos, conforme evidenciado pelo modelo *servuction*, apresentado no texto para as duas realidades (loja física e virtual) em forma de fluxograma, conforme proposto por Hoffman e Bateson (2003) e Lovelock e Wright (2003).

Não foi possível verificar se os hábitos de compra corroboram ou não a busca por canais híbridos de compra, admitidos por McGoldrick (2005), principalmente por este estudo considerar, predominantemente, a perspectiva dos dirigentes da loja e não dos próprios consumidores.

Conforme o exposto, a atividade do marketing apresentou significativas alterações em função da adoção do comércio eletrônico, como era previsto por McCorkell (2005) e também conforme verificado no comportamento de cada um dos pilares de marketing, elaborado com base nos estudos de Chaffey (2005), Hoffman e Bateson (2003), Kotler (2000), Lovelock e Wright (2003), McCorkell (2005), Morgado (1997) e Palmer (2005).

Os resultados do estudo mostram que o processo do marketing sofreu alterações com a adoção do comércio eletrônico. As principais alterações verificadas: evidência física (aspecto visual da loja e preocupação com a personalização do contato), processos (estrutura interna e transações e comunicação entre os funcionários da loja, seus parceiros e os clientes) e pessoas (realocação de funcionários com experiência em vendas e interação com os clientes). Outras alterações de forte impacto no marketing foram: Preço (frete grátis, política de reembolso e análise de crédito), praça (abrangência nacional) e promoção (*links* patrocinados e *Newsletters*). A composição da linha de produtos não apresentou alteração significativa.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por estar inserido em um ambiente complexo, as principais limitações da pesquisa são relacionadas à escolha da metodologia, predominantemente qualitativa. Como todo método tem possibilidades e limitações (VERGARA, 2000), são apresentadas abaixo as principais limitações do estudo:

- 1) o objeto de estudo é uma empresa varejista de médio porte com 17 anos de atuação em lojas físicas e 2 anos de atuação no comércio eletrônico, mas não representa e não permite inferência às demais empresas varejistas; e
- 2) o levantamento de dados foi realizado exclusivamente com base na percepção do proprietário e dos funcionários da loja, sem considerar a opinião dos consumidores.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES

O estudo dos conceitos de estratégia, administração e marketing de varejo e comércio eletrônico permite a formulação de algumas recomendações de estudos futuros, de modo que as questões aqui colocadas possam gerar discussões e motivar pesquisas que desenvolvam os pontos destacados no trabalho.

O papel da estratégia de varejo é determinar corretamente os mercados em que um varejo irá concorrer. Para isto, a empresa deve selecionar um formato de varejo adequado (LEVY e WEITZ, 2000). Qual é o papel do formato de varejo numa economia baseada no comércio eletrônico?

Hartman e Sifonis (2000) identificam pelo menos seis novos modelos de negócios que as empresas estão desenvolvendo para aproveitar as oportunidades derivadas do avanço do comércio eletrônico: vitrines *e-business* (lojas virtuais), infomediários (ou cibermediários), infomediários de confiança, fomentadores de *e-business*, provedores de infra-estrutura e comunidades de comércio. Como as empresas de médio e pequeno porte estão aproveitando estas oportunidades? Elas têm condições de fazer parte destes novos modelos de negócios?

Em 2006, quase 26 milhões de pessoas contavam com acesso à internet no Brasil, sendo que 4,9 milhões são assinantes de banda larga (BALIEIRO, 2007; CESAR, 2007; COMPUTER INDUSTRY ALMANAC, 2007). Resultado deste crescimento pode ser observado no aumento de transações de comércio eletrônico, que cresceu 76% entre 2005 e 2006 e movimentou 4,4 bilhões de reais (considerando as vendas do primeiro trimestre de 2006). Dos consumidores de comércio eletrônico, 2,2 milhões fizeram sua primeira compra em 2006, quando foram criados aproximadamente 10 mil postos de trabalhos formais no setor de eletroeletrônicos (CESAR, 2007). Existe mesmo uma relação entre o número de usuários

com acesso à internet e o volume de transações de comércio eletrônico? Os investimentos em inclusão digital favorecem as atividades de varejo *on-line*?

Por fim, deve-se destacar que este estudo contribui para o conhecimento administrativo e instiga novas pesquisas relacionadas ao desenvolvimento da Internet e de seu papel no mundo dos negócios, com o objetivo de aliar o progresso da ciência das organizações à prática da Administração no século XXI.

## REFERÊNCIAS

ABIHPEC – Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor: higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**. Disponível em <[http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado\\_panorama\\_setor.php](http://www.abihpec.org.br/dadosdomercado_panorama_setor.php)>, acessado em 25 de junho de 2007.

ANDION, Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. In: Faculdades Bom Jesus. **Gestão empresarial**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. p. 27-38.

AVILA, Silvio C. A teoria de jogos em estratégia. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 1, n. 2, p. 113-128, nov./maio 2006. p. 113-128.

BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BALIEIRO, Silvia. Somos o 11º em banda larga. Data Info. **Revista INFO EXAME**, maio de 2007.

BEGIN, Lucie; BOISVERT, Hugues. Strategically deploying *E-commerce*. **CMA Management**, p. 20-23, dez/2001-jan/2002.

BELIK, Walter. Evolução e tendências do varejo. In: MORGADO, Maurício G.; GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora SENAC de São Paulo, 1997.

BORDEN, Neil H.. The Concept of the Marketing Mix. **Journal of Advertising Research**, June, Vol. 4, pp. 2-7, 1964.

BORGES JR., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set. 2000.

BRIGGS, Rex; HOLLIS, Nigel. Propaganda na web: há resposta antes dos acessos efetuados? In: SHET, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BROOKSHER, K. Dane. E-commerce and logistics. **Traffic World**, 260 (7), 31, 1999.

CAMARGOS, Daniella. O que o cliente quer. **Revista EXAME**, ano 41, n. 11, 20/06/2007, p. 64-66.

CARTELLIERI, Caroline et al. O verdadeiro impacto da propaganda na internet. In: SHET, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CERNEV, A. K.; LEITE, J. C. Segurança na Internet: a Percepção dos Usuários como Fator de Restrição ao Comércio Eletrônico no Brasil. **ENANPAD**, Brasília, p. 1-16, 2005.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CESAR, Ricardo. A bola de neve digital. **Revista EXAME**, ano 41, n. 3, 28/02/2007, p. 112-115.

CHAFFEY, Dave. E-marketing. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMPUTER INDUSTRY ALMANAC. **Worldwide internet users top 1 billion in 2005**. Press Release. Disponível em < <http://www.c-i-a.com/pr0106.htm>>, acesso em 16 de junho de 2007.

COPACINO, W. C. Electronic commerce: How it will affect logistics. **Logistics Management**, Highlands Ranch, Mar/1997, v. 36, n. 3, p. 39.

CRISTIANO, A. C.; SACHUK, M. I. Os Indicadores Econômico-Financeiros no Varejo Eletrônico e no Tradicional: o Caso das Lojas Americanas S/A e Americanas.com Comércio Eletrônico S/A. **ENANPAD**, Curitiba, p. 1-17, 2004.

DRUCKER, Peter F. Beyond the information revolution. **The Atlantic Monthly**, Boston, Out/1999, v. 284, n. 4; p. 47.

ECOMMERCE NEWS. **Ecommerce retail sales expected to exceed \$200 billion**. E-commerce News. Disponível em < <http://www.ecommercenews.org/e-commerce-news-009/0230-052506-ecommerce-news.html>>, acessado em 16 de junho de 2007.

EXAME. Melhores e Maiores: as 500 maiores empresas do Brasil. Coord. José Roberto Caetano. **Edição Especial Revista EXAME**. Julho de 2006.

FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRARI, Bruno. Um paypal brasileiro. Small Business. **Revista INFO EXAME**, junho de 2007, p. 80-81.

HARRINGTON, Lisa H. Supply chain execution in the Internet era. **Transportation and Distribution**. Cleveland, Jan/2000, v.41, n. 1, p. 36-39.

HARTMAN, Amir; SIFONIS, John. **Pronto para a web: estratégias para o sucesso na economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HENDERSON, Bruce D.. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, cap. 1, p. 3-9, 1998.

HERZOG, Ana Luiza; MANO, Cristiane. A revanche da indústria. **Revista EXAME**, ano 41, n. 3, 28/02/2007, p. 116-121.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G.. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOFFMAN, Donna; NOVAK, Thomas P. Um novo paradigma de marketing para o comércio eletrônico. In: SHET, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de serviços**, Rio de Janeiro, v. 6, 2004.

KALAKOTA, Ravi; WHINSTON, Andrew B.. **Electronic commerce: a manager's guide**. Addison Wesley Longman, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **E-marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE- Revista de administração de empresas**. v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./jun. 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1999.

McCORKELL, Graeme. O que são marketing direto e marketing interativo? In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

McGOLDRICK, Peter J. Varejo. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five p's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, fall 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A.. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MORGADO, Maurício G. Marketing e estratégia. In: MORGADO, Maurício G.; GONÇALVES, Marcelo N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: Editora SENAC de São Paulo, 1997.

PALMER, Adrian. O marketing de serviços. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. São Paulo: EDUSP, 1999.

PETERSON, Robert A.; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; BRONNENBERG, Bart. Exploring the implication of the internet for consumer marketing. **Academy of Marketing Science**, Fall 1997, p. 329-346.

PIMENTEL, João Paulo. A web vai grudar no usuário. **Jornal Gazeta do Povo**, Curitiba/PR, segunda-feira, 18 de junho de 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Mar/2001, v. 79 n. 3, p. 62-78.

PORTO, Roseli Morena. Internet e varejo virtual. In: PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna. **Marketing eletrônico: integrando recursos eletrônicos ao processo de marketing**. São Paulo: Thomson & Learning, 2007.

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

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SARKAR, Mitrabarun; BUTLER, Brian; STEINFELD, Charles. Cibermediários no mercado eletrônico: rumo à elaboração de teoria. In: SHET, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STANK, Theodore. Marketing-logistics integration and firm performance. **International Journal of Logistics Management**, Ponte Vedra Beach, 1999, v. 10, n. 1, p. 11.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

TURBAN, Efraim et al. **Electronic commerce: a managerial perspective**. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

WEBSHOPPERS. **Pesquisa WebShoppers – Raio X do Comércio Eletrônico em 2005**. Ed. 13, disponível em <<http://www.webshoppers.com.br>>, acessado em 12 de fevereiro de 2006.

WRAY, Richard. Acesso cresce, mas “terceiro mundo” ainda fica fora da internet banda larga. The Guardian. Tradução de Thiago Ferreira. **Jornal Gazeta do Povo**, domingo, 17 de junho de 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILBER, Silvia Novaes. **Fatores críticos para o desempenho e implantação de e-business por empresas tradicionais**. Tese de doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, Novembro de 2002.

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário visa a levantar informações para compor minha pesquisa de mestrado em Administração, que tem o **objetivo de determinar as principais contribuições e influências da adoção do comércio eletrônico por uma tradicional empresa varejista em seu processo de marketing**, principalmente na definição de estratégias relacionadas ao composto de marketing, os conhecidos 7 P's do varejo: produtos, preços, praça, promoção, processos, pessoal e evidência física.

O preenchimento deste questionário se dará em duas etapas: a primeira, a ser realizada diretamente pelo respondente, preenchendo as respostas e salvando o arquivo e a segunda, por meio de confirmação dos dados apresentados em entrevista presencial e observação direta do pesquisador.

Por ser um questionário estruturado, mas aberto, as questões estão divididas em assuntos relacionados e seguem uma seqüência lógica com o objetivo de comparar as decisões da loja, em função de cada característica, antes e depois da implementação da loja eletrônica.

Agradeço imensamente sua colaboração e tenho certeza que o desenvolvimento deste trabalho vai contribuir não apenas para a realização de minha pesquisa, mas também para a sua loja, principalmente em questionamentos básicos ao processo de tomada de decisões, bem como em relação às principais teorias que cercam e desenvolvem o tema de comércio eletrônico.

São 4 blocos de perguntas, totalizando 44. Cada bloco de perguntas é iniciado com a apresentação dos objetivos relacionados às respostas e alguns esclarecimentos que se fizerem necessários. Como são perguntas seqüenciais, a resposta de uma pergunta subsequente pode já estar contida em respostas anteriores, assim sendo, não precisa responder novamente.

Algumas perguntas vêm seguidas de exemplos entre parênteses, com o objetivo de deixar mais clara e objetiva a resposta. Caso tenha dúvida no preenchimento de alguma questão, procurarei esclarecê-la na realização da entrevista presencial.

## **1 PERFIL DA EMPRESA E MOTIVAÇÕES PARA A ENTRADA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO**

*Objetivo: Caracterizar a empresa para a pesquisa (as demais informações deverão ser levantadas por meio de fontes secundárias) e definir de que maneira se deu a opção da empresa em atuar no comércio eletrônico e quais as principais alterações no posicionamento de marca da loja.*

- 1) Quando e onde a loja foi fundada? Quais as principais linhas de produto oferecidas pela loja? Como se enquadra a loja no perfil econômico? (micro, pequena, média, grande)
- 2) Quando se iniciou o processo de implementação do comércio eletrônico? E quando a loja virtual foi lançada?
- 3) Qual o faturamento anual aproximado das operações de comércio eletrônico em relação ao faturamento da loja física? (resposta opcional)
- 4) Antes da implantação do comércio eletrônico, quais eram as principais linhas de produto oferecidas pela loja?
- 5) Qual era o posicionamento de marca da loja (diferenciação, custo baixo, especialização, busca de lucro, crescimento, prestígio, sobrevivência, etc.)?
- 6) O que levou os dirigentes da loja a iniciar a comercialização através do comércio eletrônico? (busca de novos mercados, novas fontes de receita, posicionamento de marca, etc.)
- 7) Qual o principal motivo da abertura da loja eletrônica? Esta abertura foi planejada ou ocorreu de forma inesperada (por acaso, para não perder a oportunidade, medo de perder vendas e novas fontes de receitas, etc.)?
- 8) Quais eram os principais objetivos a serem alcançados com a implementação do comércio eletrônico? No início das operações, em sua avaliação, a loja virtual teve bom desempenho? Que aspectos foram mais favoráveis/desfavoráveis?
- 9) Houve alguma alteração no posicionamento de marca da empresa com a implementação do comércio eletrônico?

## **2 DECISÕES RELACIONADAS AO COMPOSTO DE MARKETING DO VAREJO**

*Objetivo: Identificar as principais alterações nos 7 P's do mix varejista causadas pela introdução da loja virtual.*

## 2.1 PRODUTOS

*Decisões relacionadas à composição da linha de produtos e escolha de fornecedores. Definição de marcas, variedade de modelos e serviços ligados à linha de mercadorias (ajustes de roupas, treinamento para uso dos produtos vendidos, fornecimento de peças de reposição e acessórios, etc.).*

- 10) Como era realizada a composição da linha de produtos antes da implementação do comércio eletrônico? Qual era a amplitude e a profundidade na composição da linha de produtos?
- 11) Quais eram as políticas de entrega dos produtos? (Como era realizada?)
- 12) Quais eram os critérios para comercialização de um produto? Quais as motivações para que a loja eliminasse um produto (deixasse de vendê-lo)? Existia algum método de classificação de produtos para a composição do portfólio (ex.: Classificação ABC)?
- 13) Com a preocupação de comercializar estes produtos através da internet, houve alguma mudança na composição da linha de produtos? Quais as principais alterações na amplitude e profundidade da linha de produtos?
- 14) Os critérios para inclusão ou a exclusão de um produto no portfólio de vendas foram alterados com o início das vendas pela internet?
- 15) Com o uso do comércio eletrônico, que atividades complementares relacionadas ao processo de compras começaram a ser exploradas pela loja? (bancos de dados, prêmios, comentários de clientes, serviços, etc.)

## 2.2 PREÇOS

*Definição do público-alvo e do nível de serviço que deseja oferecer (Diferenciação dos serviços, atendimento personalizado, instalações mais luxuosas, linha completa de mercadorias para preços e margens mais elevadas. Redução de custos e ofertas de menos serviços para preços e margens reduzidas).*

- 16) Respeitando o posicionamento da loja, quais as principais alterações foram sentidas na elaboração da política de preços dos produtos?
- 17) Quais eram os principais meios de recebimento das vendas pelos clientes? (cartão crédito/débito, carnês/boletos, dinheiro, cheque, etc.) Quais os meios passaram a ser primordiais com o uso do comércio eletrônico?
- 18) Quais as políticas de recebimento dos clientes foram elaboradas para atuar na internet? (Cadastro, somente por cartão, geração de boletos, etc.)
- 19) Houve a necessidade de se elaborar políticas de descontos e produtos e serviços anexos e extras para explorar/aumentar as vendas pela internet?
- 20) Com relação à política de reembolso do dinheiro, houve alguma mudança advinda da implementação do comércio eletrônico?

### 2.3 PRAÇA

*Escolha do ponto para instalação da loja. Definição de canais de distribuição e cobertura de mercado. Estocagem e transporte.*

- 21) A localização da loja é uma questão fundamental no varejo com loja física. A loja (as lojas) física tinha alguma estratégia de localização (bairro chique, shopping, perto de compradores, fornecedores, universidades, etc)? Com o comércio eletrônico todas as pessoas conectadas à Internet têm acesso à sua loja, quais foram as principais preocupações com a abrangência nas vendas feitas pela internet?
- 22) Como era desenvolvida a política de distribuição dos produtos antes do comércio eletrônico? (existia entrega em domicílio, em que regiões, os produtos eram retirados diretamente da loja, enviados diretamente do fabricante, entregues em casa com uso de transportadora, etc.) Quais os meios utilizados para entrega? (Frota de veículos própria, terceirizada, sedex, empresa de transportes, etc.) Em quanto tempo os produtos eram entregues?
- 23) Quando se iniciaram as atividades de comércio eletrônico, as compras eram realizadas online, ou o cliente fazia uma pesquisa e comprava na loja física?
- 24) Com o comércio eletrônico, como passou a funcionar a política de distribuição de produtos? (que região a loja passou a abranger, todo o Brasil, era entregue direto do fabricante, do estoque, que meios - frota própria, sedex, empresa terceirizada, transportadora - são utilizados?) Em quanto tempo os produtos são entregues?

- 25) Qual a política de vendas para o consumidor no que tange ao cadastro de clientes?
- 26) Na seleção e relacionamento com os fornecedores, quais os principais efeitos das vendas pela internet? Foram desenvolvidos acordos de cooperação visando a distribuição de produtos com mais agilidade?

## 2.4 PROMOÇÃO

*Definição de meios para divulgar a loja ao público-alvo. Propagandas nas mais diversas mídias (panfletos, jornais, revistas, televisão, rádio, etc.). Atração de reportagens e matérias jornalísticas sobre sua loja. Promoção com brindes, sorteios e descontos. Ações de marketing direto (malas-diretas, telemarketing e propagandas de resposta direta).*

- 27) Antes do comércio eletrônico, quais eram os meios mais utilizados para realizar a promoção dos produtos? (mídia impressa, televisiva, agências de propaganda, etc.)
- 28) Qual era a principal preocupação na realização de uma campanha? (marca, efeito nas vendas, custos operacionais, etc.)
- 29) Estes meios ainda são explorados? Com que intensidade (em comparação ao período anterior ao comércio eletrônico)?
- 30) Vocês realizam ações de marketing direto ou promoções com brindes, sorteios e descontos para reforçar as vendas? Nas lojas física e virtual?
- 31) Com o comércio eletrônico, o que apresenta mais efeito na promoção dos produtos? Que tipo de mídia? Somente a internet e o site ou as mídias tradicionais?

## 2.5 PROCESSOS

*Processos de produção dos serviços. Mão-de-obra utilizada. Nível de “industrialização” dos serviços. Envolvimento do consumidor no processo do serviço.*

- 32) Com o advento do comércio eletrônico, pessoas foram alocadas para o atendimento ao cliente no "meio virtual"? Quais as principais preocupações com o pós-venda?
- 33) As respostas enviadas aos clientes, seja por qualquer motivo, são personalizadas ou automáticas? Como é feito o processo de resposta ao cliente após o primeiro contato?
- 34) Considerando o site de comércio eletrônico da loja, qual o nível de integração entre os menus, formulários, cestas de compras, e-mails de acompanhamento aos clientes, etc.?

## 2.6 PESSOAL

*Perfil da equipe de funcionários. Nível de atendimento oferecido (benefícios diretos ao cliente ou o auto-serviço ao cliente através do site na internet, nível de interação pessoal).*

- 35) Quais os principais serviços ao cliente que a loja virtual promove (notificações por e-mail, reposta por telefone, FAQ's, motores de busca, etc.)?
- 36) Como são instruídos os funcionários no contato direto com o cliente? (nível de automatização da resposta e envolvimento)
- 37) A equipe de tecnologia, responsável pelo desenvolvimento e atualização do site, é composta de funcionários da loja ou se utiliza uma empresa terceirizada? Existem alternativas, como backup de informações, banco de dados ou outras informações alocadas em servidores diferentes? O controle de contas a pagar e das informações de clientes é feito internamente ou gerenciado por outra empresa? Existem aí também alternativas, prevenindo imprevistos no funcionamento do servidor principal?

## 2.7 EVIDÊNCIA FÍSICA

*Evidência tangível da entrega dos serviços. Aparência e disposição dos produtos na loja física e também na loja virtual.*

- 38) Existe algum trabalho de arquitetura na loja física? (contrata arquiteto, tem algum padrão a ser seguido, realizado de acordo com as estações, etc.) A aparência da loja influencia diretamente no processo de compras, como foi pensado o desenvolvimento do site de compras?
- 39) As evidências físicas, contato com os vendedores e a experimentação dos produtos na loja, são de extrema importância para alguns produtos e alguns clientes. Quais as ferramentas que o site de compras disponibiliza para superar esta ausência?

## 3 CONCORRÊNCIA

*Objetivo: Identificar a preocupação no acompanhamento das estratégias de concorrentes.*

- 40) Considerando as lojas concorrentes, vocês fazem uma comparação ou acompanhamento constante de suas atividades? Em comparação às lojas do mesmo setor de atuação que também entraram na internet, você identificam alguns erros e acertos que eles tenham cometido em comparação à sua loja? Qual é a visão que vocês têm da concorrência, principalmente em nível de tecnologia e exploração do comércio eletrônico?

#### **4 PERCEPÇÃO DOS IMPACTOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO**

*Objetivo: Identificar a percepção dos principais benefícios e dificuldades que o comércio eletrônico trouxe à loja.*

- 41) O que não estava previsto na implementação do comércio eletrônico que forçou a empresa a reestruturar suas operações? Houveram alterações em atividades não previstas?
- 42) Qual a importância de se manter funcionando a loja física? E a loja eletrônica, qual o papel dela no desenvolvimento de seu negócio? Por que manter as duas modalidades de negócio funcionando ao mesmo tempo?
- 43) De uma maneira ampla, quais os principais benefícios que a implementação do comércio eletrônico trouxe à loja? (termos financeiros, imagem de marca, carteira de clientes, abrangência, etc.)
- 44) E quanto às principais dificuldades, quais seriam?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)