



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Paula de Melo Maia

# Percepção dos Gerentes sobre Gestão do Mix de Marketing a partir da Criação das Lojas Virtuais

Brasília – DF

2011

Paula de Melo Maia

Percepção dos Gerentes sobre Gestão do Mix de Marketing a  
partir da Criação das Lojas Virtuais

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ms. Diego Mota Vieira

Brasília – DF

2011



**Maia, Paula de Melo.**

Percepção dos Gerentes sobre Gestão do Mix de Marketing a partir da Criação das Lojas Virtuais/ Paula de Melo Maia.  
– Brasília, 2011.

65 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof.Ms. Diego Mota Vieira, Departamento de Administração.

Mix de marketing. Composto de Marketing. Canais de Distribuição. Varejo. E-commerce. Moda.

Paula de Melo Maia

Percepção dos Gerentes sobre Gestão do Mix de Marketing a  
partir da Criação das Lojas Virtuais

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Paula de Melo Maia**

Prof. Ms., Diego Mota Vieira  
Professor-Orientador

Pós-Dr., Alexandre Maduro-Abreu  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011.

Dedico este trabalho ao meu pai, Humberto Celso Habbema de Maia, o qual de forma onipresente continua acreditando em mim e me dando forças para conquistar todos os meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria, primeiramente, de agradecer as empresas que participaram da minha pesquisa de forma muito solícita. Espero que este trabalho seja de grande utilidade para vocês. Além disso, agradeço também a minha prima Mayume Kanegae e minha irmã Patrícia Maia, as quais me deram total apoio e suporte para que eu concluísse este trabalho. Por fim, o meu agradecimento eterno a minha mãe, Dalete Bastos de Melo Maia, que sempre me apóia e me incentiva em qualquer desafio da minha vida.

“O marketing não é uma batalha de produtos, é uma batalha de percepções.”

Al Ries

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa visa avaliar as vendas por e-commerce dos fabricantes afetam o composto de marketing dos varejistas do setor de moda de Brasília. Nesta pesquisa, levantou-se a percepção dos gerentes sobre a gestão do mix de marketing do varejo. Depois se levantou algumas práticas utilizadas pelos fabricantes para reduzir o impacto sobre os varejistas. Podemos afirmar que em todos os casos analisados, de acordo com os gerentes das lojas varejistas, a criação das lojas virtuais gerou impactos positivos nas vendas. Podemos supor a partir disso que a criação da loja virtual pode ser uma boa estratégia de promoção da marca e de aumento do interesse do público-alvo pela marca. Além disso, é possível dizer que os fabricantes ainda não estão aproveitando todas as vantagens que uma loja virtual pode gerar para suas empresas, pois muitos não utilizam estratégias de aproveitamentos do dois canais de distribuição. Esta pesquisa contribui para a literatura à medida que analisa as lojas virtuais a partir da ótica de um grupo de organizações de difícil abertura, isso é, as lojas especializadas e de departamento. Além disso, analisa e aprimora o conceito de conflito canais de distribuição.

Palavras-chave: Canais de Distribuição. Mix de Marketing. Composto de Marketing. E-commerce. Moda. Varejo.

## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Classificação dos elementos dos canais de distribuição.....	25
Tabela 2 - Comportamento de Compra.....	31
Tabela 3 - Loja física : Classificação dos elementos dos canais de distribuição.....	27
Tabela 4 - Loja virtual: Classificação dos elementos dos canais de distribuição.....	28
Tabela 5 - Impactos identificados em cada um dos compostos de marketing .....	45
Tabela 6 - Mensuração do grau de impacto no composto de marketing .....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
Tabela 7 - Questionário de mensuração dos impactos	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## Lista de Ilustrações

Figura 1 - Evolução do faturamento do E-commerce de 2007 - 2011 .....	14
Figura 3 - Organização do referencial teórico .....	17
Figura 4- Benefícios das Lojas Virtuais para as empresas .....	29
Figura 5 - Evolução do faturamento do E-commerce de 2007 – 2011 .....	35
Figura 6- Benefícios das Lojas Virtuais para as empresas .....	42
Figura 7 - Árvore de hipóteses de impactos no composto de marketing.....	43

## **Sumário**

1 INTRODUÇÃO .....	13
--------------------	----

1.1	Formulação do problema .....	14
1.2	Objetivo Geral .....	15
1.3	Objetivos Específicos .....	15
1.4	Justificativa .....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
2.1	Composto de Marketing .....	18
2.2	Promoção.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.3	Preço.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.1	Produto .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.2	Praça e Canais de Distribuição .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.2.2	Conflito de Canais de Distribuição .....	23
2.3	O Varejo.....	25
2.4	Comércio Eletrônico.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2.4.1	Histórico da Internet e do E-commerce no Mundo e no Brasil.....	27
2.5	Comportamento de Compra – lojas virtuais X lojas físicas .....	31
2.6	Vantagens das Lojas Virtuais.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados) .....	33
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo .....	34
3.3	Participantes do estudo.....	36
3.3.1	Lojas Tradicionais Especializadas Franquiadas .....	37
3.3.2	Loja Tradicional Especializada Rede Corporativa .....	39
3.3.3	Lojas de Departamento Rede Corporativa .....	39
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	40
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44

4.1	Análise dos impactos no Composto de Marketing dos Varejistas .....	50
4.2	Medição da Relevância dos Impactos.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	53
	REFERÊNCIAS.....	56
	Apêndice A – Roteiro do estudo de caso .....	61

# 1 INTRODUÇÃO

Com o surgimento e fortalecimento da internet como um meio de comunicação global, o marketing organizacional enfrenta um novo paradigma: como adaptar o composto de marketing de forma adequada aproveitando os benefícios da era *online*?

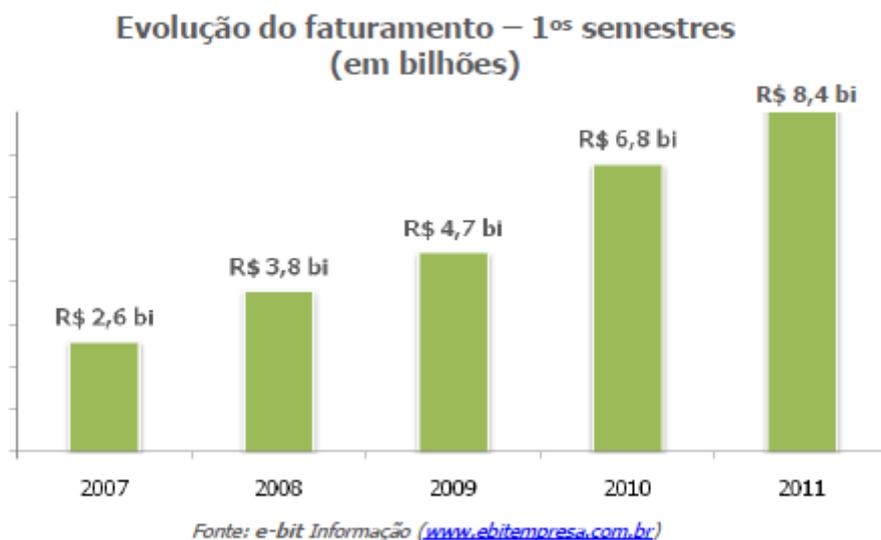
De acordo com Las Casas (2006), marketing *on line* é: “um conjunto de transações eletrônicas que visam à transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor”. Assim surge o desafio das organizações de viabilizar as transações com seus consumidores no meio *on line*.

Para vencer esse desafio, surge o chamado Comércio eletrônico ou *e-commerce*. Defini-se *e-commerce* como “a realização de comunicações e transações de negócios através de redes e computadores, mais especificamente a compra e a venda de produtos e serviços, e a transferência de fundos através de comunicações digitais” (REEDY; SHULO; ZIMMERMAN, 2001, p. 26). O comércio eletrônico inclui outras funções como marketing, finanças, produção, vendas e negociação, entretanto se analisara o que tange especificamente o Marketing do *e-commerce*.

Para McCarthy (1996), o Composto de Marketing compreende decisões que a organização precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Para simplificar McCarthy reuniu as variáveis em quatro grupos, conhecidos como os “*quatro Pês*” do marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição). Kotler (2000) define o Composto de Marketing como conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Nesse estudo em específico, será analisado como a alteração no elemento Praça, isso é, a inclusão do canal de distribuição online, impacta em outros elementos do composto de marketing.

Por fim, é importante analisar o desempenho atual do *e-commerce* no Brasil para vislumbrar o seu destaque e compreender a importância dessa pesquisa. Nos primeiros seis meses do ano de 2011, foram faturados R\$ 8,4 bilhões em bens de consumo via *web*, dados do E-bit (2011). No primeiro

semestre de 2010, o faturamento do setor foi de R\$ 6,8 bilhões, havendo um aumento de 24%. O atual tíquete médio desse público é de R\$320,00 reais, de acordo com a E-bit (2011). No primeiro semestre de 2011, 4 milhões de consumidores compraram pela primeira vez pelo *e-commerce*, chegando a marca de 27,4 milhões de e-consumidores que fizeram, ao menos, uma aquisição pela internet até hoje. O seguinte gráfico representa o crescimento do faturamento do *e-commerce* no Brasil, nos últimos anos (2007-2011):



**Figura 1 - Evolução do faturamento do E-commerce de 2007 - 2011**

De acordo com a consultoria E-bit (2011), o setor de moda e acessórios representou 5% do total de vendas realizadas *online* em 2010. Entretanto, esse setor hoje está em 6<sup>a</sup> lugar no ranking de vendas online. Se considerarmos que há quatro anos, este mesmo setor estava em 20<sup>a</sup> no ranking, pode-se inferir que houve um crescimento exponencial nos últimos anos.

Para introduzirmos este trabalho vamos definir os seguintes itens: a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa.

## 1.1 Formulação do problema

Com o surgimento das transações online no século XXI e o conceito de *e-commerce*, as organizações encontraram nesse tipo de transação uma forma

mais econômica de distribuir seus produtos, atendendo a necessidade das organizações de maximizar o lucro.

Atualmente, a venda de roupas online está se consolidando, como mostram os dados de que esse setor hoje está em 6ª lugar no ranking de vendas online, entretanto, há quatro anos, este mesmo setor estava em 20ª no ranking. Esse fator ocasiona um fenômeno de aproximação da indústria com o consumidor final, o que pode vir a ser uma possível ameaça para os distribuidores varejistas, os quais perdem sua função de aproximação do consumidor final. Visando a proteção dos varejistas, torna-se válido identificar e mensurar os principais impactos que a criação das lojas virtuais estão causando ao composto de marketing deles, isso é, sobre as principais decisões que a organização toma para atingir seu público-alvo. Com isso surge a pergunta desta pesquisa:

**“Qual percepção dos gerentes das lojas físicas quanto a Gestão do Mix de Marketing a partir da criação das lojas virtuais?”**

Respondida essa pergunta, é possível avaliar o impacto atual que o canal de distribuição virtual representa para o relacionamento das empresas com os seus distribuidores finais.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa é *levantar a percepção dos gerentes das lojas físicas como eles observam a Gestão do Mix de Marketing após a criação das lojas virtuais.*

## **1.3 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa, será necessário atingir os seguintes objetivos:

- Identificar os possíveis impactos gerados pelo e-commerce no composto de marketing dos varejistas;
- Levantar a percepção dos varejistas quanto ao impacto sentido por eles;
- Levantar na percepção dos gerentes as melhores práticas utilizadas de gestão do mix de marketing após a criação das lojas virtuais.

## **1.4 Justificativa**

O seguinte problema de pesquisa visa gerar informações para três elementos: os distribuidores, os acionistas (ou stockholders) e a literatura de canais de distribuição. Para o primeiro, será possível precavê-los de uma possível ameaça do crescimento das lojas virtuais, permitindo que estes se preparem para se diferenciarem desse formato de distribuição.

Para os acionistas (ou stockholders), será possível avaliar qual é a melhor tomada de decisão quanto ao investimento nas lojas virtuais e qual deve ser o comportamento deles quanto ao relacionamento com os distribuidores finais. De acordo com (HAMM e STEPANEK, 1999), as organizações estão vivendo o conceito de “e-engenharia”, isso é, estão se reestruturando organizacionalmente para se adaptarem e tornarem-se aptas a competir no mercado online. Este momento de reestruturação mostra a importância dessa pesquisa para o setor, permitindo a avaliação das atuais decisões das empresas e o resultado disso. Assim, será possível rever o atual curso de ação.

Na literatura, o estudo realizado mais próximo desta pergunta de pesquisa foi o de Machado, Pretto, Donzelli, Monfort Merlo (2004), os quais estudaram o caso das vendas da loja virtual Magazine Luiza. Ao final deste trabalho, os autores citam que as limitações daquele trabalho se encontravam “em não analisar o impacto das vendas através do comércio eletrônico, das redes de lojas de departamento”, o que dificultava o estabelecimento de generalizações. Podemos concluir que a resposta para esta pergunta contribui para a literatura, pois analisa o conceito de canais de distribuição e busca aprimorar o conceito de conflito entre canais de distribuição, através de resultados reais de sua

aplicabilidade. Além disso, contribui para as pesquisas marketing e de canais distribuição, mais especificamente, pois coleta percepções da ótica de um grupo de organizações, coletando informações de fontes de difícil abertura.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir serão analisados os pontos mais importantes para a compreensão desta pesquisa. Eles serão apresentados no formato de afunilamento, partindo dos conceitos mais amplos para os seus respectivos subconceitos, restringindo o campo de abordagem desta pesquisa à medida que se desenrola o referencial teórico. Esses conceitos foram estabelecidos por meio de uma técnica chamada Mapa Mental. Como resultado desta técnica, elaborou-se um esquema gráfico para explicar como será a evolução deste referencial teórico:



Figura 2 - Organização do referencial teórico (criado pelo autor)

## 2.1 Composto de Marketing

Em Kotler (2000), cria-se o conceito de marketing integrado no qual se define que a função do marketing é montar programas totalmente integrados para entregar valor aos consumidores. O autor cita que uma das maneiras de citar as atividades do marketing integrado seria em termos do mix de marketing criado por McCarthy.

Para McCarthy (1996), o Composto de Marketing (ou Mix de Marketing) compreende decisões que a organização precisa tomar sobre as variáveis controláveis, com o intuito de atingir o mercado-alvo. Para simplificar McCarthy reuniu as variáveis em quatro grupos, conhecidos como os “quatro Pês” do marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça (Distribuição). Kotler (2000) define o Composto de Marketing como conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Aaker (1997) criou uma abordagem semelhante ao composto de McCarthy ao criar uma lista de decisões que deveriam ser tomadas para a criação de uma boa estratégia de marketing. Sua lista possui mais itens e são os seguintes: a definição de uma estratégia de marketing: (1) segmentação; (2) produto; (3) distribuição; (4) propaganda e promoção; (5) vendas pessoais; (6) preço.

Para este estudo, o conceito de mix de marketing mostra-se mais simples e objetivo de ser trabalhado do que o conceito apresentado por Aaker(1997). Além disso, McCarthy (1996) cita que as decisões do mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência nos canais de distribuição, chegando até o consumidor final. Considerando este conceito, esta pesquisa visa identificar o grau de integração dos itens do mix marketing e o quanto eles exercem efeito um sobre o outro, à medida que incluímos um novo canal de distribuição, isso é, alteramos a variável Praça. Para isso, vamos definir o que é cada um desses itens do composto de marketing e como eles estão relacionados com o varejo e as lojas virtuais.

McCarthy (1997) descreve promoção como qualquer método que comunique para o mercado o produto, o preço e a praça em que está sendo

vendido. Logo, decisões de promoção se concentrariam em ações de propaganda, relações públicas e venda direta. Bishop (2000), afirma que a promoção digital é mais racional do que emocional, exigindo mais persuasão das empresas no formato do conteúdo do produto vendido. Boone e Kurtz (2001) colocam cinco objetivos da promoção online: fornecer informações para consumidores, aumentar a demanda, diferenciar um produto, acentuar o valor de um produto e estabilizar as vendas. Eles destacam que a propaganda pode ser feita via e-mails. Churchill e Peter (2000), acrescentam citando mais formas de se divulgar lojas virtuais como anunciando em seu site, construir sites para produtos específicos, patrocinar sites, ou utilizar banners em sites de outras empresas na Internet, mediante pagamento de uma taxa. Outra forma de anunciar na Internet é patrocinando conteúdo, incluindo sites e blogs segmentados de acordo com o público-alvo.

É possível visualizar que existem diversas formas de se divulgar uma loja virtual no próprio meio eletrônico. Entretanto, hoje em dia, não é possível notar esse esforço de divulgação das lojas virtuais pelas organizações, nem no meio real e nem no virtual. Atualmente, dos meios de promoção citados, o único meio que possui expressividade na divulgação de lojas virtuais são os blogs de moda.

As decisões de preço são muito importantes para permitir o alcance dos resultados econômico e financeiros pelas organizações. A sua adequada execução permite alcançar objetivos relacionados a volume de vendas e a prestígio. (Boone e Kurtz, 2001)

De acordo com Clemons (2001), alguns métodos de preço são utilizados na internet:

“precificação” dinâmica: precificação se altera a medida que a demanda aumenta.

“precificação” variável: o preço pode ser reduzido a medida que existem produtos sobrando, escoando a produção.

A Internet amplia o poder de barganha do consumidor, pois possibilita o surgimento de três poderosas ferramentas: a comparação instantânea de preços, o leilão reverso e o mecanismo “defina seu preço”. (TOLEDO, NAKAGAWA, YAMASHITA, 2000).

A Internet exerce uma forte pressão sobre a margem de lucro, a medida que permite uma busca por informações de preço mais precisas dos consumidores. Uma tática importante para manter ou aumentar as margens de lucro frente a essa ameaça é a oferta de produtos “customizados”. (TOLEDO, NAKAGAWA, YAMASHITA, 2000).

Estes conceitos de como o composto preço é impactado pelo e-commerce mostra alguns possíveis impactos que os varejistas possam estar sentindo com a criação das lojas virtuais. Nesta pesquisa, será identificado se os varejistas estão percebendo este impacto.

Em McCarthy (1960), o Produto do composto de marketing deve ser decidido visando o desenvolvimento do produto certo para os segmentos de atuação das empresas..Isso abarca decisões ligadas à seleção de produtos ou linha de produtos, construção da marca, embalagem, design do produto, tamanho, serviços e garantias precisam ser tomadas. Para as lojas virtuais, vários destes elementos devem passar por um processo de adaptação visando as dificuldades logísticas a serem superadas.

Uma das importantes contribuições da Internet às decisões de Produto parece ser a maior facilidade de “customização”, ou seja, oferecem-se ao consumidor. (TOLEDO, NAKAGAWA, YAMASHITA, 2000). De acordo com os autores, as empresas que não estiverem promovendo essas formas de customização, atualmente, ficarão em desvantagem competitiva em breve.

Para Kotler (2006), os canais de distribuição existem para unir os fabricantes aos seus consumidores finais. Todo intermediário nessa conexão constitui-se uma canal de marketing, isso é, “conjuntos de organizações interdependentes entre si envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo. Para o autor, esses canais representam um papel de suma importância, sendo sua função transformar compradores em pedidos, isso é, servindo e criando mercados.

Existem uma série de tipos de canais de marketing, os quais juntos formam um sistema de canais de marketing. Para Kotler (2006) os tipos de canais de marketing existentes são: os intermediários adquirem direitos sobre os produtos; os corretores, os representantes dos fabricantes, os representantes de vendas, os quais não adquirem direitos sobre os produtos; e,

por fim, as transportadoras, armazéns, bancos, agências, os quais não possuem direitos sobre os produtos nem negociam compra ou venda.

Outro autor analisa a função dos canais de distribuição pela ótica da oferta, isso é, da empresa que está usando os intermediários. Para eles o canal de distribuição nada mais é que um meio de criação de rotinas de transações e a redução no número de contatos necessários para a realização das vendas desejadas. (ROSENBLOOM,1999)

## **2.2 Seleção de Canais de Distribuição**

Churchill (2000) define como a primeira atividade da gestão dos canais de distribuição sendo a seleção deles. Para ele os fatores que mais influenciam a seleção de canais de distribuição são: as características dos clientes, que determinam quais canais de distribuição são mais convenientes; características do produto, considerando sua complexidade e durabilidade; características dos intermediários, em que são avaliados como vendas, histórico de lucro, tipo de Clientela e produtos com que eles trabalham; características dos concorrentes, tais como seus pontos fortes e fracos; características ambientais; e características organizacionais, como o tamanho, sua posição no setor e seus objetivos.

Devido à dificuldade de distribuição, no século passado, o intermediário passou a exercer papel essencial no escoamento de bens de consumo dos Estados Unidos. O distribuidor intermediário deveria exercer os seguintes papéis, de acordo com Sheth (1998): dividir o risco com a organização; transportar os bens de consumo; financiar as operações; vender; e pesquisar o mercado, o sortimento e a reposição. Dentre todas essas funções citada pelo autor, as lojas virtuais não permitem uma divisão do risco da organização e nem o financiamento das operações, pois é a própria organização que é proprietária da loja online, e a venda ainda não é a forma mais conveniente principalmente pelo perfil dos consumidores de lojas virtuais, atualmente, o qual não abrange grande parte da sociedade, apenas 6% como citado anteriormente.

Hoje em dia, como alternativa a divisão dos riscos com outras organizações no meio online, existe no mundo virtual os varejistas eletrônicos intermediários (ou *e-malls*). Os *e-malls* podem ser divididos em distribuidores eletrônicos ou corretores eletrônicos (*e-brokers*). Os distribuidores eletrônicos assumem total responsabilidade pelo atendimento de pedidos e pelo recebimento e não pertence a marca produtora do serviço ou produto. Já um corretor eletrônico apenas auxilia no levantamento do produto e do fornecedor mais interessante, sem necessariamente processar a venda.

De acordo com Reichheld (2000), mais de 50% dos clientes reduzem ou param de visitar seus sites de compras até o terceiro ano de relacionamento. Isso mostra que a aquisição de Clientes através do e-commerce é muito cara, a não ser que estes Clientes realizem compras repetidamente. A atração de clientes na internet é de 20 a 30% mais caro que no comércio tradicional (REICHHELD, 2000).

A partir das informações levantadas, pode-se concluir que as empresas intermediárias de acordo com os autores possuem outras funções no processo produtivo que não apenas o acesso geográfico, logo é importante descobrir como as empresas do setor de moda pretendem entrar na atuação virtual individual sem prejudicar um dos seus canais de distribuição mais importante.

Um outro fator que surge da importância da existência do intermediário, é que as vendas no varejo estimulam uma maior compra por impulso dos consumidores, devido a ambientação e o atendimento, obtendo um desempenho de venda melhor. Esse assunto será desenvolvido melhor no próximo tópico.

Boone e Kurtz (1998) criam uma série de questões que os executivos de marketing necessitam responder para selecionar seus canais de distribuição que são:

- Que tipos de bens e serviços podem ser transacionados com sucesso na Internet?
- Quais características produzem uma apresentação bem-sucedida da empresa na Internet?
- A Internet oferece uma forma segura para processar os pedidos de clientes?

- Como a Internet afetará o varejo e a distribuição baseada e não baseada em lojas?

- Qual seria o melhor uso desta tecnologia em uma estratégia de marketing de uma empresa específica: promoção, construção de imagem ou vendas?

Essa metodologia se mostra um pouco rudimentar e não contempla todos os pontos necessários para evitar conflitos de canais, conceito o qual será trabalhado no próximo tópico. Entretanto, os insumos desta pesquisa responderão as duas últimas perguntas recomendadas pelos autores, analisando o grupo de organizações do setor de moda nesses aspectos.

### **2.3 Conflito de Canais de Distribuição**

De acordo com Rosenbloom (1999), a medida que os canais de distribuição são sistemas sociais, não há como escapar daquilo que é inerente as esse sistemas: o conflito. Isso é, quando um componente percebe que o seu desempenho pode ser comprometido pelo comportamento do outro, um estado de conflito ocorre.

Existem três tipos de conflitos de canais para Berman (1996): o conflito horizontal, o conflito vertical e o conflito intertipo. Os verticais acontecem entre membros de níveis de canais diferentes, os horizontais são entre empresas de mesmo nível de canal e o intertipo, são entre intermediários e níveis diferentes. Neste caso, estamos considerando que o possível conflito existente entre as lojas virtuais e físicas se classificaria como horizontal, estando eles no mesmo nível de distribuição.

De acordo com Coughlan (2002), podem surgir conflitos horizontais com os seguintes objetivos: gerar vendas para cobrir os custos fixos dos canais tradicionais e do novo canal; conflito de domínio entre canais; e conflitos de percepção de realidade, isso é, se as vendas on-line estão de fato aumentando o potencial de mercado da empresa. O autor sugere algumas medidas para resolver esses conflitos como oferecer benefícios diferentes em cada um dos canais, ter posicionamento diferente em cada um deles de linhas de produtos e

combinar o varejo on-line ao tradicional. Neste estudo, será analisado se as vendas online estão de fato aumentando o potencial de mercado das empresas analisadas ou se elas estão em conflito com os outros canais de vendas, assim como colocado por Coughlan (2002).

Em Kotler (2000), o autor cita que a decisão de adotar o *e-commerce* preocupou várias empresas quanto a criação de um canal de comércio eletrônico, pois acreditavam que isto ia gerar conflito com os varejistas. O autor recomenda que para atuar nas duas formas de distribuição existem três estratégias: oferecer marcas ou produtos diferentes do fabricante na internet, oferecer comissões maiores aos outros intermediários amortecendo o impacto da queda nas vendas e a terceira é receber os pedidos no site e delegar a entrega e a cobrança aos varejistas.

As estratégias expostas por Kotler (2000) são muito similares as medidas propostas por Coughlan (2002). Nessa pesquisa vamos mensurar quantas empresas de fato estão utilizando essas estratégias para não gerar conflito entre os canais.

Além de gerar conflitos, com as estratégias adequadas, a inserção de um novo canal de distribuição pode gerar sinergia e vantagens para todos os canais. No próximo tópico, vamos abordar como isto pode acontecer.

### 2.3.1 A influência dos Canais de Distribuição na criação de uma marca

Para Nunes e Cespedes at. al (Kotler, 2006), em muitos mercados os consumidores possuem um comportamento de compra dividido em 4 perfis: compradores habituais, os quais compram sempre dos mesmos lugares; compradores que buscam alto valor, os quais pesquisam os canais minuciosamente, por que sabem suas necessidades, optando pelo menor preço; compradores que apreciam variedade, os quais compram em seus canais favoritos depois de buscar muito; e os compradores com alto envolvimento, os quais compram no canal de menor custo e se fidelizam ao de atendimento mais personalizado.

Através desses pontos levantados pelos autores, percebe-se que os consumidores possuem necessidades diferentes de canais para buscar por seus produtos, logo é preciso cada vez mais estar inserido em todos os canais para criar uma força de marca.

Para compilar as classificações dos elementos abordados neste tópico, criou-se a seguinte tabela:

**Tabela 1 - Classificação dos elementos dos canais de distribuição (criado pelo autor)**

<b>Classificações dos elementos dos canais distribuição</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Autor</b>	<b>Classificação</b>			
Fontes de conflito	Coughlan (2002).	Gerar vendas para cobrir custos fixos	Conflito de domínio	Conflito de percepção de realidade	
Estratégias de canal	Kotler (2000)	Oferecer marcas e produtos diferentes	Oferecer comissões maiores	Receber pedidos no site	
Tipos de consumidores	Nunes e Céspedes at. al (Kotler, 2006)	Compradores habituais	Compradores de alto valor	Compradores de variedade	Compradores de alto envolvimento

Essa tabela será de grande valor para a análise dos resultados da pesquisa, sendo interessante avaliar como os varejistas classificam e percebem esses elementos.

## **2.4 O Varejo e o Comércio Eletrônico**

O setor de varejo se encontra numa situação de incerteza, pois este é um setor que não apresentou muitas inovações em seu formato nos últimos anos, sendo a Internet a inovação em canal de vendas que está recebendo investimentos e angariando vantagem competitiva atualmente para empresas desse setor. (CHRISTESEN, 2000)

Varejo tornou-se uma palavra de grande utilização cotidiana com o significado de “compra e venda de bens”. PARENTE (2000, p. 22), que define o varejo como “*todas as atividades que envolvem o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final [...]*”. Tomando este conceito como base, pode-se dizer que o varejo existe a partir do momento que a espécie humana fez sua primeira troca de mercadorias.

PORTO (2007) traz uma visão mais aplicada do conceito. O varejo eletrônico para ele é um formato que oferece produtos e serviços possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação no sistema virtual também. Alguns autores deram o nome de *E-tail*, para este novo varejo.

O comércio eletrônico, como analisado anteriormente, trouxe para as organizações um elemento revolucionário, provocando a chamada “Revolução da Informação”. De acordo com Druker, as mudanças que se vive atualmente são fruto da difusão da comunicação entre computadores da década de 60. (DRUKER, 2000)

Para vencer esse desafio, surge o chamado Comércio eletrônico ou *e-commerce*. Definir-se-á *e-commerce* como “a realização de comunicações e transações de negócios através de redes e computadores, mais especificamente a compra e a venda de produtos e serviços, e a transferência de fundos através de comunicações digitais” (REEDY; SHULO; ZIMMERMAN, 2001, p. 26). O comércio eletrônico inclui outras funções como marketing, finanças, produção, vendas e negociação, entretanto será analisado o que tange especificamente o item marketing do *e-commerce*.

Essas relações de comércio foram delimitadas pelo Boston Consulting Group de acordo com o tipo de relacionamento que era estabelecido na rede, podendo ser classificadas da seguinte maneira: business to consumer (B2C), as transações são feitas entre uma pessoa jurídica e uma pessoa física, o fornecedor uma pessoa jurídica e o consumidor uma pessoa física; business to business (B2B), entre duas pessoas jurídicas; consumer to business (C2B), o fornecedor é uma pessoa física e o consumidor pessoa jurídica; consumer to consumer (C2C), entre duas pessoas físicas. Para fins deste estudo, será analisado apenas a relação do *e-commerce* business to consumer (B2C) das organizações do setor de moda, a qual além de ser uma relação entre uma

pessoa física e jurídica incorpora a essa definição sites que transacionam produtos (varejo) e sites de conteúdo e caráter informativo.

Além disso, Clark (1998) cria outra classificação na qual divide as empresas que trabalham no comércio eletrônico em dois tipos: as empresas que atuam no mercado tradicional e estão se expandindo para o mercado eletrônico e as empresas que surgiram no meio online, atuando apenas nesse meio. (CLARK, 1998)

Nesta pesquisa, todas as empresas analisadas se encaixam na primeira classificação, isso é, surgiram tradicionalmente no mundo físico. Esta é uma premissa importante da pesquisa, pois caso a empresa não se encaixe nessa classificação, ela não é passível de participação da pesquisa, pois não possuiria uma loja varejista para comparação e análise dos resultados.

As principais vantagens para os consumidores do e-commerce, de acordo com Kotler, são a conveniência, informação e a comodidade. Para este mesmo autor, as principais desvantagens do e-commerce são: o tempo de espera de recebimento e a impossibilidade de contato físico com o produto. (KOTLER, 2000).

Para as organizações, todos esses elementos ajudam a fidelizar os clientes. Boone e Kurtz (1998) afirmam que um bom website constrói lealdade do cliente, economiza dinheiro e recursos, tornam os processos de vendas mais rápidos. Todos esses fatores juntos aumentam a lucratividade da organização. Visando compilar as várias percepções das lojas físicas e virtuais, criou-se duas tabelas de caracterização delas:

**Tabela 2 - Loja física : Classificação dos elementos dos canais de distribuição (criado pelo autor)**

<b>Classificações dos elementos dos canais distribuição</b>				
<b>Elemento</b>	<b>Autor</b>	<b>Loja física</b>		
<b>Fontes de conflito</b>	Coughlan (2002).	Gerar vendas para cobrir custos fixos	Conflito de domínio	Conflito de percepção de realidade
<b>Estratégias de canal</b>	Kotler (2000)	Oferecer comissões maiores	Retirada de produtos pedidos no site	

<b>Tipos de consumidores</b>	Nunes e Céspedes at. al (Kotler, 2006)	Compradores de Variedade	Compradores de alto envolvimento	Compradores Habituais
<b>Vantagens para as empresas</b>	Boone e Kurtz (1998) e Viana (2007)	Atinge mais tipos de consumidores		
<b>Vantagens do Canal para o consumidor</b>	Boone e Kurtz (1998) e Viana (2007)	Variedade	Segurança	

**Tabela 3 - Loja virtual: Classificação dos elementos dos canais de distribuição (criado pelo autor)**

<b>Classificações dos elementos dos canais distribuição</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Autor</b>	<b>Loja Virtual</b>			
<b>Fontes de conflito</b>	Coughlan (2002).	Gerar vendas para cobrir custos fixos	Conflito de domínio	Conflito de percepção de realidade	
<b>Estratégias de canal</b>	Kotler (2000)	Oferecer comissões maiores	Receber pedidos no site	Oferecer marcas e produtos diferentes das lojas físicas	
<b>Tipos de consumidores</b>	Nunes e Céspedes at. al (Kotler, 2006)	Compradores de Alto valor	Compradores Habituais		
<b>Vantagens para as empresas</b>	Boone e Kurtz (1998) e Viana (2007)	Processos de vendas mais rápidos	Economia de Dinheiro e recursos	Lealdade do cliente	Fluxo de informações
<b>Vantagens do Canal para o consumidor</b>	Boone e Kurtz (1998) e Viana (2007)	Conveniência	Informação	Comodidade	Alcance geográfico

Ao observar essas informações, pode-se perceber o grande número de vantagens que as lojas virtuais geram tanto para os consumidores, quanto para os fabricantes. Entretanto é possível perceber que as lojas físicas ainda se apresentam como uma opção para alcançar uma quantidade maior de perfis de consumidores, tendo especificidades de atendimento para as consumidoras muito valorizadas, como segurança e variedade. Assim, é interessante para as empresas manterem os dois canais para aproveitarem seus benefícios.

Bloch, Pigneur e Seveg (1996), organizam todos os benefícios da loja virtual de uma maneira diferente na seguinte tabela:

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>ORIGEM E RESULTADO NO AMBIENTE</b>
Promoção Produtos	Contato direto com cliente, maior quantidade de informações disponíveis.
Novo Canal Vendas	Grande alcance direto a clientes e retornos interatividade.
Economia Direta	Redução de custos com o uso de estrutura pública e compartilhada tal como Internet.
Inovação de Produtos	Retorno dos clientes e customizações geram novos produtos que satisfazem melhor as necessidades.
Tempo	Redução do ciclo de vida entre produzir, vender e entregar graças à ágil comunicação.
Serviço a Clientes	Sistemas inteligentes de apoio a clientes.
Novas oportunidades de negócio	Amplia capacidade de atuação e melhora o nível de informações entre cliente e produtor.
Relacionamentos	Construção de sistemas que permitam o atendimento personalizado aos clientes.

Fonte: Bloch, Pigneur e Seveg (1996)

**Figura 3- Benefícios das Lojas Virtuais para as empresas**

Além disso, conforme demonstrado no quadro as organizações possuem mais duas vantagens: a redução de custos de implantação da loja física a qual é muito mais cara e a possibilidade do alcance geográfico da marca maior.

## **2.5 Histórico da Internet e do E-commerce no Mundo e no Brasil**

Em 1960, em formato de uma rede restrita, surge a internet. Ela foi criada por pessoas do meio militar e acadêmico, na tentativa de permitir a troca de dados entre elementos destes grupos. Suas operações iniciaram sendo

chamadas pela sigla ARPANET. Por pelo menos 20 anos, esta atividade ficou restrita a esses grupos. Quando em 1989, um pesquisador britânico, Berners-Lee, definiu então três itens que compõe o sistema de internet hoje em dia: sistema de formatação de texto (HTML), um padrão de comunicação entre os computadores (o HTTP) e um sistema de endereçamento (URL). (CUSSUMANO e YOFFIE, 1998). A medida que foram se adicionando sites a aquela estrutura, ela passou a se chamar internet, passando a ser monitorada pela National Science Foundation. Até os anos 90, a internet era constituída apenas por textos. Com o surgimento do formato WWW (World Wide Web), ela passou a ser utilizada em formato com cores, sons e vídeos, aprimorando a representação gráfica como um todo. (DODD, 2000).

Em 1967, a empresa aérea American Airlines, permitiu a primeira conexão entre agências de viagens pelo sistema de reservas de passagens, aumentando a qualidade e a eficiência das transações. A United airlines seguiu esta estratégia ampliando a mesma para outros pacotes de serviços como a reserva de hotéis. Além dessas empresas, o American Hospital Supply Corporation, conectou-se aos seus fornecedores fornecendo informações dos seus níveis de estoque, minimizando o tempo de reposição dos materiais hospitalares. Podemos concluir a partir disso, que a comunicação entre computadores permiti transferir informações entre dois locais distintos, podendo agilizar e tornar mais precisa a tomada de decisão. (APPLEGATE, 1996).

No Brasil, a internet começou a se consolidar em 2004, a partir do anúncio da Embratel da permissão do uso comercial da rede. O serviço divulgado pela empresa fracassou, mas permitiu o início da disponibilização da rede para esse fim. Hoje, o país ainda apresenta uma quantidade pequena de computadores se comparado com os países de primeiro mundo, entretanto é o país de terceiro mundo que está no ranking dos 10 países com maior quantidade de usuários da rede. (FILHO, 2001)

## 2.6 Comportamento de Compra – lojas virtuais X lojas físicas

Do latim medieval *virtualis*, derivado de *virtus*, que significa força, mas no dia-a-dia a palavra é utilizada muito mais no sentido da ausência de existência, do real, da coisa em si. A Internet permitiu o surgimento de lojas virtuais que vendem produtos virtuais, as a lojas de música virtuais que vendem músicas em formato de arquivos. A existência física desta música é adquirida quando é possível a utilização da mesma com um software em específico.

De acordo com Rook e Gardner (1993), os estudos sobre as compras impulsivas ainda se encontram de forma muito imatura se comparado a outros estudos do comportamento do consumidor. Os estudos nessa área são muito recentes e precisam de aperfeiçoamento científico .A compreensão do ato de compra eletrônico e como ele se diferencia do ato de compra em lojas física está em crescente consolidação, entretanto ainda existem muitas colunas de estudo neste setor.

No Brasil, os estudos nessa área são poucos como o da identificação da relação entre o humor do indivíduo e as compras por impulso de Almeida e Jolibert (1993) e o estudo de Costa e Larán (2002) no qual foi desenvolvido e testado um modelo de mensuração da consequências da compra por impulso no meio virtual.

De acordo com Hoch e Loewenstein (1991), a impulsividade é fruto do conflito psicológico entre o autocontrole e os desejos do individuais, sem avaliações da repercussão de suas ações no longo prazo. Com isso, realizou-se um estudo para entender a impulsividade do consumidor na realização das compras virtuais usando os mesmos fatores para avaliar a compra física também e poder comparar os resultados. De forma bem objetiva, os resultados foram os seguintes para as lojas físicas:

**Tabela 4 - Comportamento de Compra (criado pelo autor)**

<b>Comportamento de Compra - Loja Virtual X Física</b>		
	Loja Virtual	Loja Física

A impulsividade individual exerce influência direta no nível de circulação.	X	X
Essa circulação exerce influência negativa sobre as compras por impulso, isso é, quanto maior a circulação, mais pensada é a compra.	X	X
Os elementos ambientais influenciam positivamente a circulação na loja e o nível de impulsividade individual.	X	
As compras por impulso exercem efeito positivo sobre as emoções pós-compra, sejam positivas sejam negativas.	X	X
A circulação dentro da loja virtual recebe influência negativa da impulsividade do indivíduo e dos elementos ambientais, isso é, quanto maior a circulação na loja virtual, menor a impulsividade da compra.	X	X
Os elementos ambientais não influenciam a impulsividade do consumidor e possuem um efeito negativo sob o nível de circulação, isso é, quanto mais elemento ambiental, menor a circulação.		X

Um elemento foi analisado em comum entre os dois ambientes: o principal fator que gerava as compras por impulso não eram os elementos físicos dos ambientes de compra, mas a personalidade do comprador, isso é, a impulsividade individual do consumidor. O comprador impulsivo decorre da falta de autocontrole com as influências que o meio pode exercer.

Além disso, foi possível constatar no estudo que as compras virtuais apresentam um comportamento mais técnico e pensado que as compras de lojas físicas, fator que pode vir a diminuir as chances de realização de uma compra por impulso no meio virtual. O autor conseguiu identificar que por esse motivo e pelo tipo de produtos que são adquiridos no meio virtual, isso é, produto Hedônico (bens adquiridos para proporcionar prazer), as compras virtuais geraram emoções positivas na pós-compra, maiores que as compras físicas.

Foi identificado pela pesquisa que empresas que possuem atuação nos dois ambientes, tipo de empresa foco deste estudo, levam vantagem em relação as que só se inserem no meio virtual. Estar inserido nos dois formatos de distribuição fortalece a marca, entretanto é preciso ter um atendimento alinhado.

Com essas pesquisas percebeu-se, que a compra por impulso não está relacionada ao ponto de venda, mas principalmente ao perfil do consumidor, sendo o surgimento das lojas virtuais mais uma forma de conseguir atender as necessidades desse consumidor, ampliando as vendas.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Visando a definição de uma metodologia científica embasada de pesquisa, para garantir a obtenção de dados fidedignos sobre o setor planejou-se os seguintes itens da metodologia: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização, setor ou área; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados empregados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa (técnicas de pesquisa ou estratégias escolhidas para coletar os dados)**

Malhotra (2004) define a pesquisa qualitativa como “uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”.

Las Casas e Guevara (2010) acrescentam com a idéia de que o principal desafio das pesquisas exploratórias é a abertura do canal de comunicação, o qual nesse caso será o grande desafio do pesquisador, pois será necessário acessar informações de venda das marcas em específico.

De acordo com Malhotra (2004), os pesquisadores realizam este tipo de pesquisa para definir o problema ou desenvolver uma abordagem. Mattar (2008) coloca que as pesquisas exploratórias são mais recomendadas para pesquisas em seus primeiros estágios de investigação.

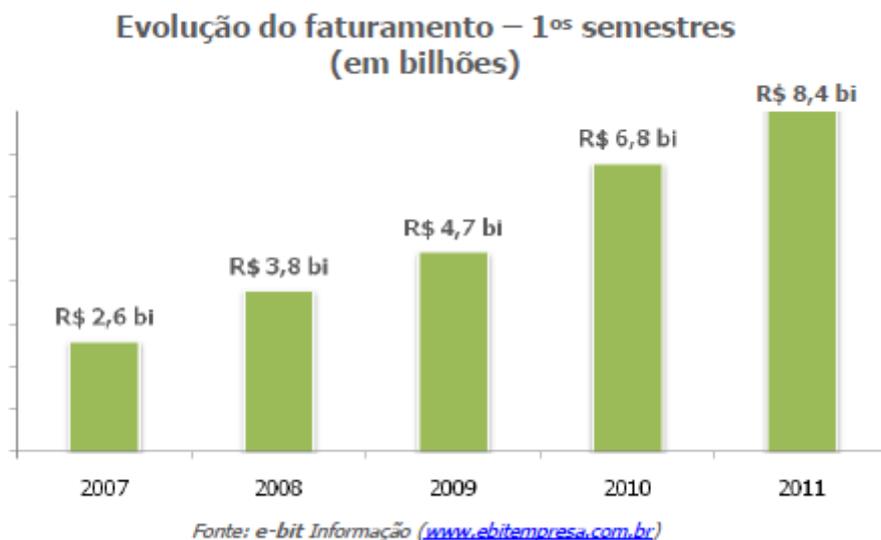
Mattar (2008) coloca que existem vários métodos de pesquisa exploratória como: levantamento em fontes secundárias, bibliográficas, documentais, estatísticas, de experiências; os estudos de caso; e a observação

informal. Ele caracteriza o estudo de caso como exames de registros e a observação de fato do objeto de estudo, o qual pode ser composto por um grupo de indivíduos, uma organização ou um grupo de organizações. Este trabalho será feito seguindo a classificação de estudo de caso, sendo o objeto de estudo um grupo de organizações do setor de moda que será definido no próximo tópico.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo**

Considerando o objetivo de pesquisa de mensurar se as vendas por *e-commerce* impactam na venda das lojas virtuais de moda, pode-se definir o público da pesquisa a ser atingido como sendo as empresas de moda.

Para caracterizar o setor de moda para esta pesquisa, é importante analisar o desempenho atual do *e-commerce* no Brasil para vislumbrar o seu destaque e compreender a importância dessa pesquisa. Nos primeiros seis meses do ano de 2011 foram faturados R\$ 8,4 bilhões em bens de consumo via web. No primeiro semestre de 2010, o faturamento do setor foi de R\$ 6,8 bilhões, havendo um aumento de 24%. O atual tíquete médio desse público é de R\$320,00 reais, mostrando-se elevado comparado a um tíquete-médio de uma visita a shoppings atualmente. No primeiro semestre de 2011, 4 milhões de consumidores compraram pela primeira vez pelo *e-commerce*, chegando a marca de 27,4 milhões de *e-consumidores* que fizeram, ao menos, uma aquisição pela internet até hoje (E-BIT, 2011). Abaixo segue o gráfico que representa o crescimento do faturamento do *e-commerce* no Brasil, nos últimos anos (2007-2011):



**Figura 4 - Evolução do faturamento do E-commerce de 2007 – 2011**

De acordo com a consultoria E-BIT (2011) o setor de moda e acessórios representou 5% do total de vendas realizadas online em 2010. Entretanto, esse setor hoje está em 6<sup>a</sup> lugar no ranking de vendas online. Se considerarmos que há quatro anos, este mesmo setor estava em 20<sup>a</sup> no ranking, pode-se inferir que houve um crescimento exponencial nos últimos anos.

Para analisar como o setor de moda se insere no varejo online, acessou-se a lista de associados da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (CBCE), fundada em 07 de maio de 2001 e reúne hoje 80% dos varejistas virtuais no Brasil, para verificar quantas empresas do setor de moda faziam parte da sua lista. Foi possível verificar que dentre os associados, apenas uma empresa era do setor de moda, a loja Marisa, a qual será uma das lojas virtuais objeto desse estudo.

Como se pode observar, o crescimento do setor de moda no meio virtual é recente, havendo poucos estudos que analisam o atual comportamento das vendas nesse setor.

### 3.3 Participantes do estudo

Além de caracterizar o setor em estudo, para esta pesquisa é importante definir quais são e como são as empresas que fazem parte do conjunto que será analisado neste estudo de caso. As organizações participantes se dividem em lojas tradicionais especializadas e lojas de departamento. De acordo com Kotler (2000), existem oito tipos de varejistas:

- Loja de especialidade – linhas restritas de produtos;
- Loja de departamentos – possui várias linhas de produtos;
- Supermercado- operação de auto-serviço para atender necessidade de alimentação, higiene, limpeza e doméstica;
- Loja de conveniência- lojas pequenas próximas a áreas residenciais e possuem horários diferenciados de atuação;
- Loja de descontos – mercadorias vendidas a preços mais baixos;
- Varejistas off-price – venda de mercadorias pontas de estoque a preços mais baixos;
- Superloja – oferece produtos e serviços aos consumidores;
- Showroom de vendas por catálogo – seleção de mercadorias de preço elevado.

Além disso, classificam-se as empresas quanto ao tipo de varejo corporativo que elas praticam. Em Kotler (2000), essa classificação é feita da seguinte forma:

- Rede corporativa – duas ou mais lojas de propriedade da mesma empresa as quais são controladas por um sistema central de exposição;
- Rede voluntária – um grupo de varejistas independentes, patrocinados por um atacadista;
- Cooperativa de varejo- varejistas independentes se organizam no processo de compra e na execução de promoções
- Cooperativa de consumidores- empresa de propriedade dos seus próprios clientes;

- Franquia – associação contratual entre franqueador e franqueados;
- Conglomerado de Comercialização- combinação de várias linhas diversificadas de varejo.

Para esta pesquisa, foram escolhidas marcas que de acordo com o pesquisador, seguiam os seguintes critérios:

- Marcas expressivas no ramo de moda
- Marcas que possuíssem loja virtual
- Marcas com de classificações de varejo diferentes
- Marcas que possuíssem loja em Brasília

Houve sete empresas participando da pesquisa e um total de sete pessoas entrevistadas, isso é, um responsável, gerente ou supervisor de uma loja varejista da marca de Brasília. A proposta da pesquisa foi vislumbrar e entender a percepção deles sobre os impactos das lojas virtuais nas suas vendas do dia-a-dia.

Para apresentar as empresas participantes deste estudo, vamos colocá-las de acordo com a classificação de varejo sugerida por Kotler (2000). Vamos utilizar esta classificação, pois as essas características do relacionamento do varejo com os fabricantes impactaram nos resultados da pesquisa, pois dependendo disso algumas estratégias e práticas e podem ser implementadas em algumas empresas e outras não.

### 3.3.1 Lojas Tradicionais Especializadas Franquiadas

#### 3.3.1.1 Cantão

A Cantão é uma marca exclusivamente feminina, contemporânea, ativa, iluminada e original. Essas são as características mais fortes da Cantão, que há 40 anos lança tendências na moda carioca. Ela foi a primeira marca de moda a trabalhar profissionalmente seus recursos humanos -, consolidando-se como uma das dez principais no Brasil. Ela é comercializada em 33 franquias, além de quase 600 multimarcas. Em 2004, inaugura-se a fase de expansão

internacional e a Cantão já pode ser encontrada nas vitrines de lojas na Itália, EUA e Austrália. Sua loja virtual está funcionando desde o segundo semestre de 2009. Disponível em: < [www.cantao.com.br](http://www.cantao.com.br)>

### 3.3.1.2 Dress to

A Dress To é uma marca de moda, exclusivamente feminina, referência em roupas coloridas e alegres. Thatiana Amorim, sua fundadora, conquistou o seu público revendendo para mais de 5 mil lojas no Brasil. Hoje, a marca conta com mais 60 lojas espalhadas por todo o Brasil, além de ter peças nas principais multimarcas do país. Chega a alcançar 20 estados do país. Nos últimos anos, foi a marca carioca que mais cresceu. Sua loja virtual está funcionando desde dezembro de 2010. Disponível em: < [www.dresto.com.br](http://www.dresto.com.br)>

### 3.3.1.3 Hering

A marca HERING possui um conceito “*o básico que é fashion*”, sendo sinônimo imediato das camisetas básicas. A empresa já fabricou e vendeu no mercado mais de 5.5 bilhões de camisetas, transformando uma marca em sinônimo de um produto. Além disso, a marca possui agora outros posicionamentos como moda, casual, diurna e acessível. A partir de 2002, a empresa implementou lojas mais compactas de até 100m<sup>2</sup>, e mantiveram o mesmo mix de produtos e estratégias de comunicação. Em julho de 2008, a loja on-line foi inaugurada, vendendo produtos da HERING e HERING KIDS pela Internet. Disponível em: < [www.hering.com.br](http://www.hering.com.br)>

### 3.3.1.4 OSKLEN

A OSKLEN teve início em 1986 e vêm crescendo muito desde sua abertura, mantendo suas características: estilo inovador, natural, moderno, orgânico e tecnológico. Há cerca de dez anos, a OSKLEN foi posicionada no mercado como uma marca global. A OSKLEN investe muito no mercado internacional. Atualmente, a empresa possui um total de 53 lojas no Brasil, quatro lojas em Portugal, duas lojas em Milão e Nova York, uma em Tóquio, Roma, além de showroom em Nova York, Los Angeles, Athenas, Milão e de exportar para Japão, Chile e Oriente Médio. Além disso, marca está inserida

em mais de 300 lojas multimarcas. Diferentemente das outras marcas, a OSKLEN atua com o público feminino e masculino. Sua loja virtual foi aberta em agosto de 2008. Disponível em: < [www.osklen .com](http://www.osklen.com)>

### 3.3.2 Loja Tradicional Especializada Rede Corporativa

#### 3.3.2.1 Farm

A marca começou sua história com um investimento de R\$1.200,00 na extinta Babilônia Feira Hype, no final dos anos 1990. Hoje ela conta com 25 lojas e 170 mil clientes cadastradas em seu programa de relacionamento. A Farm conseguiu construir uma marca tão forte que o investimento em cada loja cai quase pela metade, devido aos diversos convites e parceiras com grandes shoppings que consideram a loja um diferencial em seu mix. Todas as lojas da Farm são dos sócios proprietários, não havendo franquias. “Temos as nossas crenças e a nossa forma de resolver nossos problemas, mas isso causaria problemas com os franqueados que tivessem planejamentos diferentes”, afirma o proprietário Bastos, em entrevista ao Mundo do Marketing. Em maio de 2011, a marca realizou o lançamento da loja virtual de acesso exclusivo as clientes que fazem parte do grupo de relacionamento Farm. Disponível em: < [www.farmrio.com.br](http://www.farmrio.com.br)>

### 3.3.3 Lojas de Departamento Rede Corporativa

#### 3.3.3.1 Renner

Fundada em 1912, por Antônio Jacob Renner a empresa, inicialmente, comercializava capas de pura lã e capas do vestuário masculino. Em 91, as Lojas Renner tornaram-se lojas de departamento especializada em moda feminina e masculina. Em 1998, a empresa foi comprada pela lojas de

departamento J.C. Penney, detentora de 97,7% das ações. No ano de 2005, as ações da Renner foram vendidas de forma pulverizada na Bovespa. A loja Renner é segunda maior rede de lojas de departamento no Brasil, possuindo 102 lojas nas regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste do país. A empresa, no primeiro semestre de 2011 passou a atuar com uma loja virtual. Disponível em: < [www.lojasrenner.com.br](http://www.lojasrenner.com.br)>

### 3.3.3.2 Marisa

Bernardo Goldfarb foi o fundador de Marisa S.A., a qual iniciou como Marisa Bolsas, em 1948. Hoje, ela é a maior rede de lojas especializadas em roupas femininas, não atendendo ao público masculino, e uma das maiores redes de loja de departamento. A empresa possui como público-alvo mulheres entre 20 e 35 anos de idade da Classe C. Pioneira no ramo de lojas virtuais do setor de moda, a empresa iniciou sua atuação nesse canal de distribuição há 11 anos, em 2000. Disponível em: < [www.marisa.com.br](http://www.marisa.com.br)>

## 3.4 Instrumento(s) de pesquisa

Para Malhotra (2004), o conceito de questionário é “uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de pergunta, escritas ou orais, que um entrevistado deve responder”. Para ele as perguntas de um questionário podem ser estruturadas, as quais definem as alternativas de resposta, ou não-estruturadas, permitindo que o entrevistado responda livremente com suas palavras. Las Casas e Guevara (2010) se utilizam de uma definição muito parecida com a de Malhotra (2004), quanto à classificação dos tipos de pergunta e recomendam a utilização das não-estruturadas para pesquisas exploratórias, pois elas permitem obter informações de um grupo, sem interferência do pesquisador.

Neste estudo de caso, criou-se um roteiro de entrevista para que facilitasse a coleta de informações e o cumprimento do objetivo geral e específico da pesquisa. Para isso, dividiram-se as perguntas do roteiro de

acordo com os objetivos como é possível notar no Apêndice A. Como a aplicação será em formato de entrevista, algumas perguntas não-estruturadas poderão ser criadas na hora para que se consigam as informações desejadas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O autor Mattar (2008) classifica os dados coletados em dois grandes grupos: primários e secundários. O primeiro é definido como aqueles que ainda estão em posse dos pesquisados e jamais foram coletados. Os dados secundários se caracterizam por já terem sido coletados, tabulados e analisados, estando em disponíveis para acesso em algum lugar. Malhotra (2004) coloca uma definição diferente, afirmando os dados primários como informações coletadas pelo pesquisador com o intuito de solucionar o problema de pesquisa.

Neste projeto, a coleta de dados foi primária, presencialmente, nas lojas. O instrumento foi aplicado com pelo menos uma responsável pela supervisão ou gerenciamento da loja. Ao todo foram sete lojas participantes, o que irá necessitar de sete entrevistas no total para captar as informações necessárias. Os questionários foram aplicados de forma oral e as respostas foram transcritas pelo pesquisador.

Todas as entrevistas foram feitas na semana do dia 02/11/2011 ao dia 09/11/2011, de acordo com a disponibilidade dos gerentes ou supervisores das lojas.

O primeiro objetivo de pesquisa a ser alcançado seria a definição dos impactos gerados após a criação das lojas virtuais. O pesquisador realizou uma tentativa de levantá-los livremente com os participantes da pesquisa, mas estes citaram impactos muito superficiais.

Com isso resolveu-se utilizar os benefícios da loja virtual definidos por Bloch, Pigneur e Seveg (1996), organizados na seguinte tabela como fatores de análise:

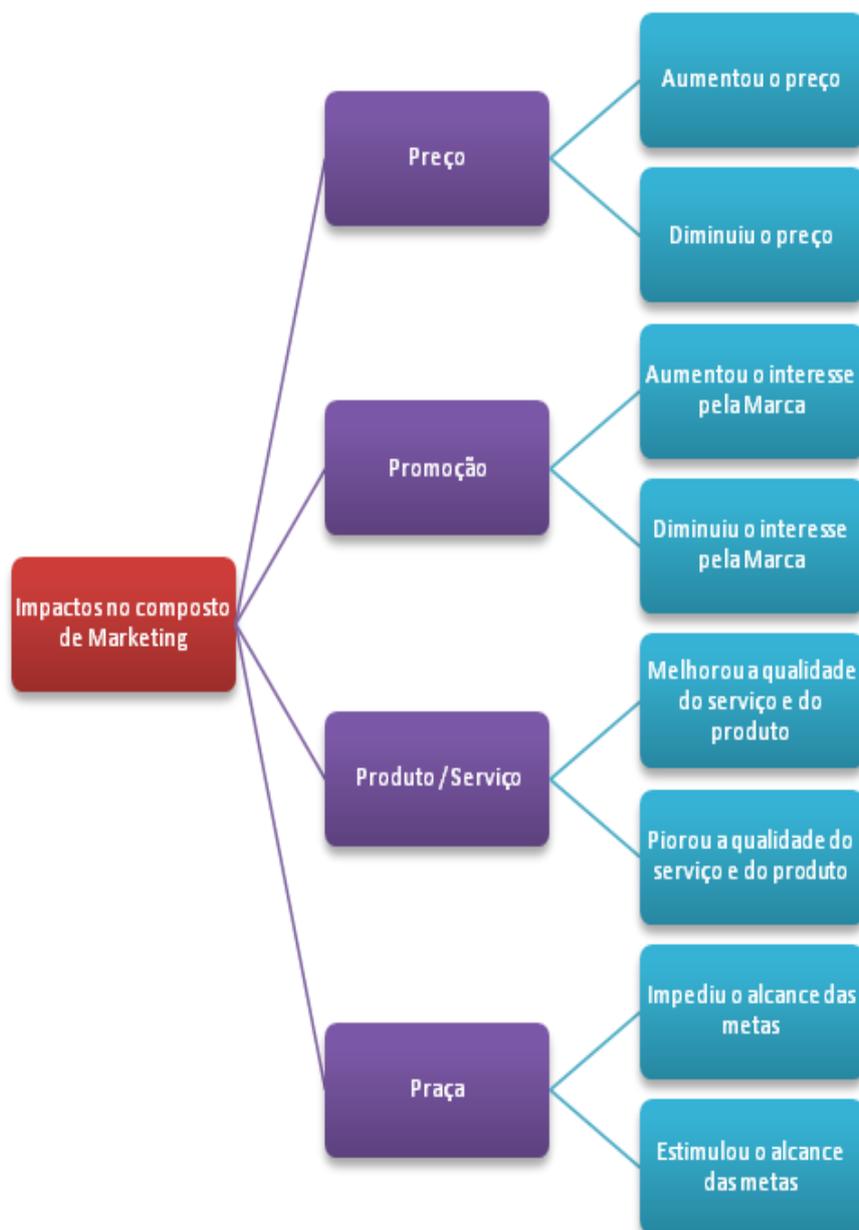
**Quadro 2 - Benefícios ao Ambiente Empresarial**

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>ORIGEM E RESULTADO NO AMBIENTE</b>
Promoção Produtos	Contato direto com cliente, maior quantidade de informações disponíveis.
Novo Canal Vendas	Grande alcance direto a clientes e retornos interatividade.
Economia Direta	Redução de custos com o uso de estrutura pública e compartilhada tal como Internet.
Inovação de Produtos	Retorno dos clientes e customizações geram novos produtos que satisfazem melhor as necessidades.
Tempo	Redução do ciclo de vida entre produzir, vender e entregar graças à ágil comunicação.
Serviço a Clientes	Sistemas inteligentes de apoio a clientes.
Novas oportunidades de negócio	Amplia capacidade de atuação e melhora o nível de informações entre cliente e produtor.
Relacionamentos	Construção de sistemas que permitam o atendimento personalizado aos clientes.

Fonte: Bloch, Piggneur e Seveg (1996)

**Figura 5- Benefícios das Lojas Virtuais para as empresas**

Para isso era necessário identificar quais desses benefícios ou resultados estavam sendo sentido pelos varejistas, beneficiando ou prejudicando eles. Visando o conceito do marketing integrado, percebeu-se que cada benefício identificado por esses autores se relacionava a um composto de marketing, logo seria interessante analisar o quanto a alteração em um composto de marketing, a praça, aumentava a eficiência de outro composto. Para isso redefiniu-se os impactos a serem analisados nesta pesquisa da seguinte forma:



**Figura 6 - Árvore de hipóteses de impactos no composto de marketing (criado pelo autor)**

Dessa maneira criou-se o questionário base dessa pesquisa, visando identificar no grupo de empresas participantes se elas sofreram esses impactos no composto de marketing e quais deles foram sofridos pela maioria das empresas, permitindo a determinação do principal impacto. No próximo tópico, será apresentado os resultados individuais de cada varejista participante, mostrando as práticas mais utilizadas por cada um deles. O Apêndice A mostra o questionário criado.

Para analisar os dados, levantou-se metodologias existentes de análise, para conseguir extrair das respostas dadas pelo questionário, as informações mais importantes para a pesquisa. Malhotra (2004) cita que existem quatro tipos de técnicas de observação para ser utilizado na análise de dados: a observação pessoal, a observação mecânica, a auditoria, a análise de conteúdo e a análise de traços. Para esta pesquisa, considerando que teremos dados primários, coleta a partir da aplicação do instrumento, julgou-se como o melhor método para a análise da pesquisa seria a análise de conteúdo.

De acordo com o autor, este método consiste na descrição sistemática e quantitativa do conteúdo manifestado pelos entrevistados. A utilização dele indicada, quando se busca analisar a comunicação e não o comportamento em si. Neste estudo de caso, o foco será em analisar o que os entrevistados dizem sobre os processos internos da marca, não sendo escopo deste projeto verificar a veracidade das hipóteses e sim o levantamento delas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O Apêndice A mostra o questionário aplicado com o grupo de organizações estudado. Abaixo todas as respostas coletadas foram transcritas na tabela visando uma que o leitor tenha uma compreensão do comportamento individual das lojas participantes. Apenas uma pessoa em cada loja respondeu ao questionário, essa pessoa deveria estar no cargo de gerente ou de supervisor para que possuísse uma visão da interação com os fabricantes. No total, sete lojas participaram da pesquisa.

A leitura das entrevistas mostra-se muito interessante à medida que descreve como os varejistas enxergam as práticas individuais de cada fabricante na inserção do canal de distribuição loja virtual. Nessa apresentação de resultados, não iremos identificar de qual loja foram às respectivas respostas, visando à proteção dos participantes das entrevistas.

**Tabela 5 - Impactos identificados em cada um dos compostos de marketing (criado pelo autor)**

<b>Impactos identificados em cada uma das lojas</b>				
	<b>Promoção</b>	<b>Produto</b>	<b>Preço</b>	<b>Praça</b>
<b>Loja C</b>	<p>Quanto ao composto promoção, a supervisora citou que pessoas apareceram na loja citando que haviam conhecido a marca pela loja virtual e se interessou em visitar a loja física, mostrando ter sofrido os impactos deste composto. Entretanto, a entrevistada citou que apesar do site captar mais pessoas, ele não auxiliou na fidelização de clientes, pois a maioria das clientes ainda prefere comprar roupas nas lojas, logo elas não se fidelizam ao site comprando apenas peças básicas nele.</p>	<p>Quanto ao impacto gerado no sentido de melhoria dos produtos, a entrevistada citou que não houve nenhum esforço da central em melhorar os produtos baseado em estudos realizados nas lojas virtuais, citando que as roupas da loja e o serviço mantiveram o mesmo padrão da franquia independente da abertura da loja virtual.</p>	<p>No composto preço, a empresa C apresentou um preço tabelado a ser praticado por todas as lojas e pela loja virtual, não sofrendo nenhum tipo de alteração com o surgimento da loja virtual.</p>	<p>O composto praça analisou o quanto essas empresas se beneficiavam do reaproveitamento dos produtos na demanda online. A empresa C funciona em sistema de franquia e a criação da loja virtual não prejudicou e nem beneficiou os franqueados no que tange o alcance de metas.</p>

Loja F				
	Promoção	Produto	Preço	Praça
	<p>No segundo composto, a promoção, foi identificada que a empresa não sofreu impactos quanto a captação de novos clientes. Entretanto, a empresa conseguiu fidelizar mais clientes por ter criado a loja virtual em um formato de clube exclusivo, o que incentivou a clientela a buscar se fidelizar a loja física para ter acesso a loja virtual.</p>	<p>Quando questionados quanto ao composto de marketing produto, eles citaram que não ocorreu nenhuma mudança no produto final fruto de estudos nas lojas virtuais, mas que houve um aprimoramento dos serviços visando gerar uma vantagem competitiva no atendimento das lojas frente a loja virtual.</p>	<p>O preço foi outra variável que gerou impacto pois os preços da marca possuíam uma diferenciação de uma cidade para outra, beneficiando as vendas das lojas físicas de algumas cidades. Com a criação da loja virtual, todos os preços da marca foram padronizados, gerando um tratamento mais igualitário no alcance das metas das lojas físicas.</p>	<p>No último item, a gerente citou que todos os estoques de coleções passadas são colocados em exposição na loja virtual para que as clientes consigam adquirir estampas da marca das temporadas anteriores.</p>
Loja R	<p>Quanto a promoção a empresa R identificou uma diminuição do interesse e da fidelização pelas lojas físicas e um aumento do interesse pelas lojas virtuais. Isto foi identificado pelo entrevistado coma diminuição da circulação nas lojas e por ele ter visto alguns clientes citarem que preferem comprar na loja virtual.</p>	<p>Não houveram mudanças no produto provenientes das lojas virtuais.</p>	<p>O item preço não sofreu nenhum impacto pois todos os preços das loja físicas eram iguais mesmo antes da criação da loja virtual, aquela só passou a praticar esse padrão de preços.</p>	<p>O item praça foi talvez o composto mais beneficiado neste estabelecimento, pois a empresa passou a ter um melhor aproveitamento dos estoques. Eles fizeram isso disponibilizando para a venda no site produtos que sobraram nos estoques das lojas e que com o alcance geográfico tiveram um boa saída para compradores de outros lugares. Ele citou que apenas as lojas grandes possuem esse benefício de aproveitamento dos seus estoques no meio online, mas que esse era o caso da loja dele.</p>

Loja O	<p>O composto promoção foi impactado pois uma parte do fluxo de clientes dentro de loja passaram a perguntar à respeito de produtos vistos no site, que, sazonalmente, são diferentes dos produtos oferecidos em loja. Além disso, a fidelização de clientes também melhorou devido a criação conjunta do clube de vantagens</p>	<p>Houve uma maior preocupação com o bem-estar do cliente em relação aos produtos. Além disso, foram oferecidos novos serviços, como o de pontuação e conseqüente resgate de prêmios. Isso tudo ocorreu devido a existência de um canal de sugestões na loja virtual.</p>	<p>Quanto ao preço, os produtos do Rio são 5% mais baratos que as lojas geográfico das pessoas de Brasília a esses preços, havendo a necessidade da adaptação dos preços de Brasília a essa mudança.</p>	<p>Quanto ao item praça, não existe nenhum aproveitamento por parte da marca dos itens em estoque nas lojas físicas para facilitar à venda dos mesmos na loja virtual, logo a loja não sofreu impacto neste composto.</p>
Loja D	<p>No item promoção, a gerente citou que não sentiu que mais clientes foram captados pela loja virtual, pois a maioria das pessoas descobriu a existência da loja virtual através de indicações feitas pelos vendedores da loja. Entretanto, houve um aumento na fidelização das clientes, as quais ficaram interessadas em receber notícias da loja virtual, impactando no aumento de cadastros realizados nas lojas.</p>	<p>Quanto ao produto, citaram este não ter tido alterações devido a pesquisas feitas na loja virtual. Além disso, não houve nenhum esforço de melhoria da prestação de serviço nas lojas com estudos feitos na loja virtual.</p>	<p>O fator preço não sofreu impacto algum, pois eles não foram alterados após a abertura da loja virtual, eles continuaram sendo tabelado e as faixas continuaram as mesmas.</p>	<p>O último fator, a praça, também não sofreu impacto algum, pois não existe nenhum controle da empresa sob os estoques das lojas franqueadas.</p>

	Promoção	Produto	Preço	Praça
Loja H	<p>Com a abertura da loja virtual houve um aumento do interesse dos consumidores pela marca, fator identificado pela gerente. Ela afirmou que vários clientes citam a loja virtual da marca em sua visita. Entretanto, não foi percebido pela gerente um aumento da fidelização desses clientes.</p>	<p>Quanto ao item produto e serviço, não houve nenhum impacto direto gerado pela criação da loja virtual.</p>	<p>O item preço também não sofreu nenhum impacto, não ocorrendo nenhuma alteração após a criação da loja virtual.</p>	<p>O composto praça gerou um impacto negativo na empresa, a medida que não existe um aproveitamento dos estoques da loja varejista pela loja virtual da marca e ainda há a necessidade do varejista realizar as trocas dos produtos adquiridos na loja virtual.</p>
Loja M	<p>O fator promoção sofreu alteração captando mais clientes e fidelizando mais clientes. A gerente identificou essa mudança de interesse por parte dos consumidores devido ao aumento das citações pelos consumidores nas visitas à loja e o aumento na busca de cartões de créditos na loja feitos na loja virtual.</p>	<p>Não houveram mudanças no produto provenientes das lojas virtuais.</p>	<p>Preço Tabelaado - não houveram mudanças.</p>	<p>Não houve aproveitamento dos estoques.</p>

Ao realizarmos a pergunta sobre o item promoção, questionamos quantos gerentes acreditavam que a maioria dos seus clientes conhecia a loja virtual do fabricante. Por unanimidade, todas as empresas responderam que a maioria dos seus clientes não conhecia a loja virtual das empresas. Isso cria uma futura hipótese de pesquisa, a medida que justifica o crescimento tímido deste setor nas vendas da internet, pois os fabricantes e os varejistas não estão tendo o esforço de divulgar a loja virtual.

Além disso, foi possível verificar o quanto os gerentes não conseguiram citar impactos e riscos gerados pela criação das lojas virtuais quando questionados abertamente, o que demonstrou certo despreparo destas

peças para possíveis ameaças que este novo canal de distribuição possa estar começando a gerar.

#### **4.1 Práticas utilizadas na gestão do mix de marketing pelos fabricantes e varejistas**

Dentre as práticas citadas pelos participantes, as que se mostraram mais efetivas foram a criação de um grupo restrito de pessoas que poderiam acessar a loja virtual (pessoas que deveriam comprovar certa fidelização a loja física), treinamento dos vendedores da loja para tornar o serviço competitivo com a comodidade da loja virtual, o alinhamento dos preços de todas as lojas virtuais e varejistas a nível Brasil, execução das promoções da loja virtual na mesma época das promoções nos varejistas e o aproveitamento de estoques das principais lojas da rede recolocando estoques disponíveis em promoção na loja virtual.

Em Kotler (2000), o autor cita que a decisão de adotar o e-commerce preocupou várias empresas quanto a criação de um canal de comércio eletrônico, pois acreditavam que isto ia gerar conflito com os varejistas. O autor recomenda que para atuar nas duas formas de distribuição existem três estratégias: oferecer marcas ou produtos diferentes do fabricante na internet, oferecer comissões maiores aos outros intermediários amortecendo o impacto da queda nas vendas e a terceira é receber os pedidos no site e delegar a entrega e a cobrança aos varejistas.

Ao analisarmos o comportamento dessas empresas e a recomendação realizada por Kotler (2000), podemos perceber que apenas duas das empresas participantes estão seguindo alguma das estratégias sugeridas. No caso do setor de moda, a estratégia que está sendo utilizada é a de receber os pedidos no site e delegar a entrega a qual está sendo feita pela empresa F e R.

De acordo com Rosenbloom (1999), um conflito é quando um componente percebe que o seu desempenho pode ser comprometido pelo comportamento do outro. Verifica-se que boa parte dos consumidores desconhece a existência da loja virtual da empresa, de acordo com a opinião dos gerentes, o que mostra

que o impacto nas vendas dos varejistas ainda é baixo. Uma hipótese é que quando isto começar a ser de fato um conflito, os desempenhos dos membros dos canais se comprometerem, os fabricantes tenham que adotar as estratégias sugeridas por Kotler (2000), por enquanto aqueles que estão adotando as mesmas, estão com vantagem competitiva frente as empresas concorrentes.

Após analisar individualmente o comportamento das empresas participantes, vamos analisar no próximo qual foi o desempenho desse grupo de organizações em cada um dos fatores do composto de marketing e a que conclusão chegamos sobre o comportamento do setor.

## **4.2 Análise do Conteúdo: os impactos no Composto de Marketing dos Varejistas**

Em Kotler (2000), cria-se o conceito de marketing integrado no qual define-se que a função do marketing é montar programas totalmente integrados para entregar valor aos consumidores. O autor cita que uma das maneiras de citar as atividades do marketing integrado seria em termos do mix de marketing. McCarthy (1960) cita que as decisões do mix de marketing devem ser tomadas para que se exerça influência nos canais de distribuição, chegando até o consumidor final. Considerando este conceito, esta pesquisa visa identificar o grau de integração dos itens do mix marketing e o quanto eles exercem efeito um sobre o outro, à medida que incluímos um novo canal de distribuição, isso é, alteramos a variável praça. Para isso vamos analisar individualmente o comportamento de cada elemento do mix de marketing pela ótica dos varejistas, após a criação do novo canal de distribuição, as lojas virtuais.

Analisando os fatores do composto de marketing começou-se inicialmente com o item produto. Quase todos os varejistas citaram desconhecer como eram feito os estudos nas lojas virtuais dos fabricantes, entretanto dois deles citaram ter percebido mudanças nos produtos e nos serviços depois da criação da loja virtual. Uma empresa citou que o fabricante realizou treinamentos com os vendedores da loja física, para que ela se

tornasse tão atrativa e competitiva quanto a loja virtual. O outro caso citou mudanças mais simples como produção de um tipo de produto e mudança no processo de cadastro de clientes.

Pode-se perceber que quase todas as lojas sofreram impacto no fator promoção. Todos citaram este impacto como positivo nas vendas das lojas. Podemos identificar que algumas lojas tiveram uma melhoria na captação de clientes e outras tiveram uma melhoria na fidelização de clientes com a criação da loja virtual. Apenas uma empresa das entrevistadas só permite o acesso a loja virtual caso o cliente seja fidelizado há alguma loja e foi esta a empresa que mais sofreu impactos positivos após a criação da loja virtual. Além disso, podemos identificar que as empresas que atuam com segmento classe AAA de preço, são as que estão se beneficiando mais com a criação da loja virtual.

O item preço do composto de marketing mostrou só ter se alterado em um dos casos pesquisados, no qual os preços da marca foram reduzidos para que todas as lojas ficassem com o mesmo preço da loja virtual, reduzindo a competição entre elas. Todas as outras lojas trabalhavam com preços tabelados pela empresa fabricante e nada foi alterado com a criação da loja virtual, sendo que essa passou a prática os preços tabelados também. Duas empresas citaram que na loja virtual aconteciam mais momentos de vendas promocionais com descontos especiais nos produtos, entretanto isso não afetava a venda das lojas físicas.

Por fim, o último item a ser analisado foi o item praça no qual queria se verificar se os estoques dos varejistas era reaproveitado pela loja virtual para um maior escoamento da produção em outras localidades. Neste fator quatro empresas sofreram impacto. Duas empresas sofreram impacto positivo dessa mudança, pois conseguiram aproveitar melhor seus estoques antigos e aumentar a satisfação do cliente que buscava por modelos anteriores das roupas. As outras duas empresas que foram impactadas de forma negativa, pois as vendas nas lojas virtuais permitiam que os clientes realizassem troca de produtos nas lojas físicas, impactando na gestão de estoques dos varejistas.

### **4.3 Percepção sobre a Seleção de um novo canal de distribuição: as lojas virtuais**

De acordo com Boone e Kurtz (2001), existem uma série de questões que os executivos de marketing necessitam responder para selecionar seus canais de distribuição que são:

- Que tipos de bens e serviços podem ser transacionados com sucesso na Internet?
- Quais características produzem uma apresentação bem-sucedida da empresa na Internet?
- A Internet oferece uma forma segura para processar os pedidos de clientes?
- Como a Internet afetará o varejo e a distribuição baseada e não baseada em lojas?
- Qual seria o melhor uso desta tecnologia em uma estratégia de marketing de uma empresa específica: promoção, construção de imagem ou vendas?

Com esta pesquisa, conseguimos responder as duas últimas perguntas deste questionário propostos pelo autor, referente ao setor de moda. A primeira, “Como a Internet afetará o varejo e a distribuição baseada e não baseada em lojas?”, podemos dizer que as lojas virtuais afetam o varejo a medida que aumentam a promoção da marca. Além disso, ela afeta o varejo de forma negativa, caso a prática de trocas das lojas virtuais possa ser feita nas lojas físicas. A segunda pergunta, “ Qual seria o melhor uso desta tecnologia em uma estratégia de marketing de uma empresa específica: promoção, construção de imagem ou vendas?”, atualmente, esta tecnologia tem beneficiado as empresas do setor de moda nas três vertentes promoçãp, imagem e vendas, mostrando-se ser um canal de distribuição interessante para ser investido pelos fabricantes do setor de moda.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa é *levantar a percepção dos gerentes das lojas físicas como eles observam a Gestão do Mix de Marketing após a criação das lojas virtuais*. Para isso, analisou-se a percepção de varejistas da cidade de Brasília, visando a interpretação do comportamento desse grupo de organizações através da ótica deles.

Para alcançar esse objetivo geral, primeiramente definiu-se os possíveis impactos gerados pelo e-commerce nas vendas dos varejistas para que estes fossem mensurados pelo questionário da pesquisa. Depois levantou-se a percepção dos varejistas esses impactos. Por fim, levantou-se as melhores práticas utilizadas pelos fabricantes e varejistas que estão atuando com as lojas virtuais.

Podemos dizer que os resultados obtidos foram de que os principais impactos gerados pelo e-commerce são no fator promoção e produto do composto de marketing. O composto promoção foi o único que foi sentido por todas as lojas. Além disso, podemos afirmar que em todos os casos analisados, de acordo com os gerentes das lojas varejistas, geraram-se impactos positivos nas vendas a criação de mais um canal de distribuição dos fabricantes, as lojas virtuais. Podemos supor a partir disso que a criação da loja virtual pode ser uma boa estratégia de promoção da marca e de aumento do interesse do público-alvo pela marca. Além disso, é possível dizer que os fabricantes ainda não estão aproveitando todas as vantagens que uma loja virtual pode gerar para suas empresas, pois muitos dos fatores analisados não foram sentidos como um benefício para os gerentes das lojas varejistas.

O seguinte problema de pesquisa visa gerar informações para três elementos: os distribuidores, os acionistas (ou stockholders) e a literatura de canais de distribuição. Esta pesquisa mostrou que para ainda é interessante investir no setor de moda no que tange a distribuição varejista, entretanto as empresas que mais colhem mais impactos positivos da implementação da loja virtual são as empresas proprietárias de todas as suas lojas de distribuição final, permitindo um melhor aproveitamento dos estoques nesse perfil de empresas. Além disso, os impactos das lojas virtuais ainda parecem se mostrar

muito pequeno para os varejistas, não sendo identificados como uma ameaça para eles. Todos eles citaram que a maioria dos seus clientes desconhecem a existência da loja virtual da marca.

Para os acionistas, foi possível avaliar que o investimento nas lojas virtuais traz benefícios tanto para a loja virtual quanto para os distribuidores finais, principalmente no composto promoção, mostrando ser interessante o investimento nesse novo canal de distribuição.

Esta pesquisa contribui para a literatura a medida que analisa o conceito de canais de distribuição e aprimorou o conceito de conflito de canais de distribuição, à medida que analisa o impacto das vendas a partir da ótica de dois grupo de organizações, as lojas especializadas e de departamento, coletando informações de fontes de difícil abertura.

As limitações deste estudo estão nos fatos da pesquisa ter focado na percepção de um grupo de organizações de Brasília, não avaliando se este comportamento se repete em outras cidades. Além disso, a pesquisa foi feita com os gerentes das lojas os quais não possuem uma visão tão sistêmica do negócio, caso a pesquisa fosse aplicada com os proprietários, talvez os resultados fossem diferentes. Uma outra limitação foi o foco no setor de moda, o qual possuía poucos casos de empresas com lojas virtual para análise dificultando conclusões mais precisas.

Um possível estudo a ser feito após esta pesquisa seria a tentativa de validação da hipótese de que organizações que atuam de forma franqueada possuem um menor aproveitamento dos impactos positivos da loja virtual e da loja física atuando juntas. Este estudo poderia englobar outras empresas fora do setor de moda para confirmar essa causalidade. Um outro estudo importante que poderia surgir desta pesquisa seria sobre o quanto os consumidores do setor de moda estão conscientes da existência de lojas virtuais das suas marcas, o que permitiria avaliar o grau de timidez das estratégias de divulgação das lojas virtuais por parte das empresas.

Finalmente, podemos dizer que está pesquisa alcançou seu propósito e levantou hipóteses para uma série de novas pesquisas sobre canais de distribuição. Caso esta venha a ser utilizada, será de grande proveito para os

fabricantes identificarem novas oportunidades de relacionamento com seus varejistas.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David, KUMAR, V. e DAY, George. ***Pesquisa de Marketing***. São Paulo : Atlas, 1997.

ALBERTIN, Alberto Luiz. ***Comércio eletrônico no mercado brasileiro***. 9. ed. 2007.

ALMEIDA, Sonia Trigueiro; JOLIBERT, Alain. **A influência do humor sobre a compra impulsiva**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.28, n.4, p.36-50, out./dez.1993.

APPLEGATE, L. **Corporate Information Systems Management: The Issues Facing Senior Executives**. 4 ed. Chicago: Irwin, 1996.

BERMAN, B. **Marketing Channels**, Chichester: John Wiley, 1996.

BLOCH, M.; PIGNEUR, Y; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce**. (Pesquisa para o Centro de Tecnologia de Informação Aplicada). FGV – EAESP. 2001.

BOONE, L.E.; KURTZ, D.L., **Marketing Contemporâneo**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998

BRONDMO, Hans Peter. ***Fidelização: como conquistar e manter Clientes na era da Internet***. São Paulo : Futura, 2001.

CHRISTENSEN, C.; TEDLOW, R. S. **Patterns of disruption in retailing**. Harvard Business Review, v. 78, n. 1, p. 42-45, janfev, 2000.

CARVALHO, Dirceu T. e NEVES, Marcos F. (ors). **Marketing na nova economia**. São Paulo: Atlas, 2001. CLARK, B. Negócios On-Line. **HSM Management**, p. 110-118, maio/junho, 1998.

CHURCHILL Jr, Gilbert A, PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os Clientes**. São Paulo : Saraiva, 2000.

CLARK, B. **Negócios on-line**. HSM Management, v. 8, p. 110-118, maio/jun. 1998.

CONSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **TRADE MARKETING: ESTRATEGIAS DE DISTRIBUIÇÃO E EXECUÇÃO DE VENDAS**. 1. ed. – São Paulo :Atlas, 2010.

CONSTANTINIDES, E. **Influencing the online consumer's behavior: the Web experience**. Internet Research. Vol. 14, n.2, p.111, 2004.

CONSTANTINIDES, E; GEURTS, P. **The impact of Web experience on virtul buying behaviour: an empirical study**. Journal of Customer Behaviour, Vol.4, n.3, p.307-335, 2005.

COSTA, Filipe C.X.; LARÁN, Juliano Aita. **Compra por impulso na Internet: antecedentes e conseqüências**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002a.

COUGHLAN, A. T., et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

E-BIT. **Web Shoppers 10ª edição**. Ebit Marketing Online. Obtido em 10/07/2010. Disponível em: <[http://www.e-consultingcorp.com.br/insider\\_info/indicadores.shtml](http://www.e-consultingcorp.com.br/insider_info/indicadores.shtml)> Acesso em: 10 de outubro. 2011, 17:30:00.

**E-Commerce como estratégia determinante no setor supermercadista.**

*Revista FAE*, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 11-21, set./dez. 2002.

FILHO, Jayme T. **Comércio eletrônico**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001

HOCH, S.; LOEWENSTEIN, G. **Time-inconsistent preferences and consumer self-control**. *Journal of Consumer Research*, Gainesville, v.17, n.4, p.492-507, 1991.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. Ed. Futura. 11ª ed. São Paulo, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., **Princípios de Marketing**. 12.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2007

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L.; GUEVARA, A. J. de H. **Pesquisa de marketing**. 1. ed. – São Paulo :Atlas, 2010;

MACHADO NETO, Alfredo José, PRETTO Fernando N.; DONZELLI, Carlos R., MERLO, Edgard M. **CANAIS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUIÇÃO: AS “LOJAS VIRTUAIS” DO MAGAZINE LUIZA**. FACEF PESQUISA – v. 7 – n. 1 – 2004

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. - Porto Alegre :Bookman, 2001;

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo : Atlas, 2008.

MCCARTHY, Jerome E. **Basic Marketing: a managerial approach**. Homewood, 1996.

PORTO, R. M. **Internet e Varejo virtual**. São Paulo: Atlas, 2007.

REEDY, J.; SHULO, S.; ZIMMERMAN, S. **Marketing eletrônico**. São Paulo: Bookman, 2001.

REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. **E-loyalty: your secret weapon on the web**. Harvard business review, Boston, p. 105-113, Jul-Ago. 2000

ROOK, Dennis W.; GARDNER, Meryl P. **In the mood: impulse buying's affective antecedents**. In: COSTA, Arnold; BELK, Russel W.(Org.). Research in consumer behavior. Greenwich: JAI Press, 1993.v.6.

ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for a decision maker. **Journal of Marketing**,V.37, (3), p. 26-30, July 1973. Senior Executives. 4 ed. Chicago: Irwin, 1996.

VIANA, Taciana. **Estudo de obstáculos na ampliação do mercado da moda através da web**. Programa de bolsas de alto nível da Comunidade Europeia para a América Latina, bolsa nº E05M059413BR, 2007.

TOLEDO, Geraldo L. , NAKAGAWA, Marcelo H.,YAMASHITA , Sandra S.,**O COMPOSTO DE MARKETING NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DA INTERNET**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE.Ano 3;n.1;p. 33-78. 2000

TURBAN, Efraim. **Eletronic commerce: a managerial perspective**. Nova Jersey : Prentice Hall, 2000.

WATSON, D.; CLARK, A.; TELLEGEN, A. **Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scale**. Journal of Personality and Social Psychology, Washignton, v.54, n.2, p.1063-1070, June 1988.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.dressto.com.br>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011, 16:30:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.farmrio.com.br>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011, 17:00:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.osklen.com>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011, 17:30:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.hering.com.br>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011, 18:00:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.cantão.com.br>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011, 18:30:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.lojasrenner.com.br>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011,  
19:00:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico da Loja Participante.** Disponível em  
:<<http://www.marisa.com.br>>. Acesso em: 15 de novembro. 2011, 19:30:00.

## Apêndice A – Roteiro da Pesquisa

1. Quais foram os ganhos que vocês enfrentaram com a abertura da loja virtual da marca?
2. Quais foram os problemas que vocês enfrentaram com a abertura da loja virtual da marca?
3. Desde a abertura da loja virtual, quais mudanças aconteceram com os produtos da marca?
4. Desde a abertura da loja virtual, quais mudanças aconteceram com os serviços da marca?
5. Existe algum canal de sugestões ou estudos de mercado promovidos com os clientes das lojas virtuais que permitam a melhoria do produto?  
  
1.Sim                      2. Não
6. Existe algum canal de sugestões ou estudos de mercado promovidos com os clientes das lojas virtuais que permitam a melhoria do serviço?  
  
1.Sim                      2. Não
1. Depois da abertura da loja virtual, houve o aumento do interesse das pessoas pela sua loja?  
1.Sim                      2. Não
2. Como você percebeu esse aumento do interesse?
3. Depois da abertura da loja virtual, houve o aumento da fidelização dos clientes pela sua loja?  
1.Sim                      2. Não
4. Como você percebeu esse aumento da fidelização ?

5. Você acredita que a maioria das suas clientes conheça a loja virtual da empresa?  
1. Sim                      2. Não
  
6. Qual a diferença de preço dos produtos entre as lojas virtuais e as lojas físicas?
  
7. Foi necessário reduzir os preços da empresa para tornar os preços mais competitivos com as lojas virtuais?  
1. Sim                      2. Não
  
8. Como a marca comunicou a criação da loja virtual?
  
9. A abertura da loja virtual afetou o alcance das metas estipuladas pela marca?  
1.Sim                      2. Não
  
10. Como a loja virtual afetou?
  
11. Existe alguma relação entre as vendas da sua loja e a das lojas virtuais?  
1.Sim                      2. Não
  
12. Qual a relação?

