

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO**

Mário Duarte dos Santos Machado

**LOJAS FÍSICAS E VIRTUAIS:
diferenças no composto varejista em organizações que operam
simultaneamente os dois canais no mercado brasileiro**

**São Caetano do Sul
2015**

MÁRIO DUARTE DOS SANTOS MACHADO

**LOJAS FÍSICAS E VIRTUAIS:
diferenças no composto varejista em organizações que operam
simultaneamente os dois canais no mercado brasileiro**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Municipal de São Caetano do
Sul como requisito parcial para a obtenção
do título de Mestre em Administração.**

**Área de concentração: Gestão e
Regionalidade**

Orientador: Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim

**São Caetano do Sul
2015**

Ficha Catalográfica

M132I

Machado, Mário Duarte dos Santos

Lojas físicas e virtuais: diferenças no composto varejista em organizações que operam simultaneamente os dois canais no mercado brasileiro / Mário Duarte dos Santos Machado. -- São Caetano do Sul: USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

180 f.

Orientador: Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim

Dissertação (mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Varejo on-line. 2. Canais varejistas. 3. Sortimento. 4. Preço. 5. Serviços. I. Crispim, Sergio Feliciano II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal De São Caetano Do Sul

Prof. Dr. Prof.Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programam de Pós-graduação e Pesquisa

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em 25 / 08 / 2015 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim (orientador)

Prof. Dr. Nuno Manoel Martins Dias Fouto (FEA - USP)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (USCS)

Dedico este trabalho:

À minha família que sempre me apoiou em todas as minhas iniciativas.

A todos aqueles que direta ou indiretamente, como eu, atuam no seguimento varejista, um dos mais dinâmicos do mercado.

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos:

À minha esposa e minha filha pelo companheirismo e apoio ao longo desta trajetória.

Ao Professor Sérgio Feliciano Crispim por compartilhar seus conhecimentos sobre os temas aqui discutidos, pela dedicação, orientação e apoio para obtermos os resultados apresentados.

Ao Professor Silvio Minciotti, com seus comentários e contribuições para a melhoria do resultado.

Ao Professor Nuno Fouto pelas observações sempre muito importantes.

À Universidade Municipal de São Caetano do Sul, por ter acolhido meu projeto e possibilitado o desenvolvimento da presente pesquisa.

Às empresas alvo da pesquisa, através de seus gestores, com preciosas informações e por terem acolhido com entusiasmo a ideia de contribuir com a pesquisa de tema tão relevante para o varejo atual.

Às colaboradoras do Programa de Pós-Graduação, Marlene, Mirtes, Denise, que estiveram sempre presentes na orientação precisa e incentivadora sobre as questões acadêmico-administrativas.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, que de maneira singular mostrou-se extremamente competente e dedicado ao longo da trajetória.

Ao meu pai por ter me dado os primeiros ensinamentos sobre o varejo.

Ao amigo e mentor Angelo Rubio, *in memoriam*, que sempre me incentivou e ofereceu oportunidades para ampliar meus conhecimentos nos assuntos de varejo.

Aos meus colegas de curso que sempre mantiveram o espírito de integração.

**“Tomemos, então, nós, cidadãos comuns, a palavra e a iniciativa.
Com a mesma veemência e a mesma força com que
reivindicamos os nossos direitos, reivindicaremos também o
dever dos nossos deveres. Talvez o mundo possa começar a
tornar-se um pouco melhor”.**

(José Saramago, 1998)

RESUMO

O consumidor dispõe hoje de recursos financeiros, acesso a tecnologias e informações para pesquisar em diferentes canais de compra do varejo, na busca de produtos ou serviços que atendam suas necessidades, com variedade e qualidade a preços justos. Nesse contexto o presente estudo teve por objetivo principal identificar e analisar as diferenças em componentes do composto de varejo – sortimento, preço, faixas de preço e serviços – nos canais físico e virtual de empresas que operam simultaneamente os dois canais no Brasil. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza descritiva, quantitativa, contudo com abordagem dos resultados no âmbito exploratório, visto que a amostragem realizada é não probabilística. A pesquisa se desenvolveu em quatro fases sequenciais e integradas: definição da amostra com os varejistas, localização das lojas, identificação dos departamentos do composto de produtos e as categorias de produtos notáveis dentro de cada departamento; coleta dos dados orientada por um protocolo de procedimentos; consolidação dos dados, análise e identificação das diferenças entre lojas físicas e virtuais nos componentes mencionados; realização de entrevistas semiestruturadas com gestores das organizações varejistas, visando compreender as estratégias adotadas para esses componentes do composto de marketing do varejo. Como resultados do estudo, para o componente sortimento se constatou que, dos 756 modelos de produtos das seis categorias pesquisadas, nas lojas virtuais foram encontrados 689 modelos ou 91% do total e nas lojas físicas 361 modelos ou 48% do total. Para o componente preço, foram constatadas variações médias de -13,4% nos preços nominais a favor das lojas virtuais, obtidas a partir de 271 comparações de 210 modelos ou 28% do total dos 756 modelos pesquisados e de -15,0% a favor das lojas virtuais quando comparados preços deflacionados, ou seja, levando-se em consideração os prazos de pagamento oferecidos aos consumidores, obtidas com 179 comparações de 156 modelos ou 21% do total. Por último, para o componente serviço a diferença significativa entre as lojas físicas e virtuais está nos canais de comunicação disponibilizados. Constatou-se na pesquisa que as lojas *on-line* disponibilizam entre 5 e 6 canais de comunicação com o cliente, enquanto a loja física no máximo 3 canais. Enfim, a pesquisa constatou que para as lojas e produtos amostrados, o varejo virtual é bem mais competitivo do que o físico em relação ao sortimento (91% maior), preços (de 13% a 15% menores), condições de pagamento mais atraentes (de 3 a 12 vezes sem juros) e amplitude de faixas de preços. Mantidos esses diferenciais competitivos e garantida a credibilidade na entrega e a possibilidade de troca ou devolução, o varejo virtual tem uma perspectiva de crescimento proporcionalmente maior do que o varejo físico, de forma consistente com o que já vem ocorrendo nos últimos anos.

Palavras-Chave: Varejo *on-line*. Canais varejistas. Sortimento. Preço. Serviços.

ABSTRACT

The consumer now has the financial resources, access to technology and information to search in different retail purchasing channels, searching for products or services that meet their needs, with variety and quality at fair prices. In this context the present study had the main objective to identify and analyze the differences in retail composite components - assortment, price, price points and services - in physical and virtual channels in retail chains that operate simultaneously both channels in Brazil. For this, a descriptive and quantitative research was conducted, yet with the approach results in exploratory context, since the sampling carried out is not probabilistic. The research was conducted in four sequential and integrated phases: sample setting with retailers, location of stores, identifying the products of the compound departments and categories of outstanding products within each department; data collection guided by a protocol procedures; data consolidation, analysis and identification of the differences between physical and virtual stores on the mentioned components; carrying out semi-structured interviews with managers of retail organizations, to understand the strategies adopted for these components of the retail marketing mix. As the study results to the assortment was found that component of 756 product models of the six surveyed categories in *on-line* shops found 689 models or 91% of the total and in-store models 361 or 48% of the total. For the price component variations were found in -13.4% in nominal prices on behalf of virtual shops, obtained with 271 comparisons from 210 models or 28% of the total of 756 investigated models and -15.0% of the *on-line* stores when it comes to deflated prices, taking into account the payment terms offered to consumers, obtained with 179 comparisons from 156 models or 21% of the total. Finally, for the component service the significant difference between the physical and virtual stores are in the available communication channels. It was found in research that online stores offer between 5 and 6 channels of communication with the customer, while the physical store no more than 3 channels. Finally, the survey found that the virtual store is much more competitive than the physical store in relation to the assortment (91% higher), prices (from 13% to 15% lower), and more attractive payment terms (3 to 12 months interests) and in amplitude of price points. Kept these competitive advantages, and guaranteed the credibility delivery and the ability to exchange or return the products, the virtual retail has a growth perspective proportionally greater than the physical retail, consistent with what has been occurring in recent years.

Keywords: Online retail. Retail channels. Assortment. Price. Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias de posicionamento varejista	25
Figura 2 – Conj. de variáveis do composto varejista e expectativas dos clientes	28
Figura 3 – Etapas para determinação das políticas de preços	36
Figura 4 – Modelo do comportamento do consumidor proposto por Kotler e Keller ..	51
Figura 5 – Processos de decisão de compra sob alto e baixo envolvimento	52
Figura 6 – Decisão de compra: processo de escolha da loja (física ou <i>on-line</i>)	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Atributos do marketing <i>mix</i> de serviços.....	27
Quadro 2 – Composto varejista de diferentes tipos de operações de varejo	29
Quadro 3 – Técnicas adicionais na formulação de preços	38
Quadro 4 – Atributos das lojas físicas e lojas <i>on-line</i>	49
Quadro 5 – Características da amostra de pesquisa	60
Quadro 6 – Protocolo de coleta de dados	66
Quadro 7 – Serviços ao cliente - lojas físicas e virtuais.....	90
Quadro 8 – Serviços - meios de pagamento - lojas físicas e virtuais	90
Quadro 9 – Serviços - comunicação com o cliente - lojas físicas e virtuais.....	91
Quadro 10 – Questões e respostas referentes ao aspecto Canais	92
Quadro 11 – Questões e respostas ref. ao aspecto Proposta de Valor.....	94
Quadro 12 – Questões e respostas ref. ao aspecto Atividades Chave	95
Quadro 13 – Questões e respostas ref. ao aspecto Segmentos. de Clientes	96
Quadro 14 – Questões e respostas ref. ao aspecto Relac. com Clientes	97
Quadro 15 – Questões e respostas ref. ao aspecto Parcerias Principais.....	99
Quadro 16 – Questões e respostas ref. ao aspecto Recursos Principais.....	101
Quadro 17 – Questões e respostas ref. ao aspecto Estrutura de Custos.....	102
Quadro 18 – Questões e respostas ref. ao aspecto Fontes de Receitas	103
Quadro 19 – Questões e respostas ref. ao aspecto Visão de Futuro.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Total de modelos lojas físicas e virtuais – todas as categorias	71
Tabela 2 – Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria TVs	73
Tabela 3 – Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – cat. Refrigeradores ...	74
Tabela 4 – Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – cat. Note/Ultrabook...	74
Tabela 5 – Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – cat. Lavadoras	74
Tabela 6 – Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – cat. Micro-Ondas	75
Tabela 7 – Freq. de modelos lojas físicas e virtuais – cat. Impr./Multifuncionais ...	75
Tabela 8 – Sortimento de modelos por cat. nas lojas Extra e Walmart	76
Tabela 9 – Sortimento de modelos por cat. nas lojas Mag. Luiza e Casas Bahia ..	76
Tabela 10 – Sortimento de modelos por cat. nas lojas Fnac e Fast Shop.....	77
Tabela 11 – Variação perc. média de preços nominais - lojas virtuais e físicas.....	77
Tabela 12 – Resumo das cond. de pagamento nas lojas virtuais e físicas	78
Tabela 13 – Var. perc. média de preços deflacionados - lojas virtuais e físicas.....	80
Tabela 14 – Comp. das var. de preços nomin. entre as lojas Extra/Walmart	81
Tabela 15 – Comp. das var. de preços nomin. lojas Mag. Luiza/Casas Bahia.....	81
Tabela 16 – Comp. das var. de preços nomin. entre as lojas Fast Shop/Fnac	82
Tabela 17 – Comp. das var. de preços deflac. entre as lojas Extra/Walmart	83
Tabela 18 – Faixas de preços - análise horizontal - categoria TVs- lojas físicas ...	84
Tabela 19 – Faixas de preços - análise horizontal - categoria TVs - lojas virtuais .	85
Tabela 20 – Faixas de preços - análise vertical - categoria TVs - lojas físicas.....	86
Tabela 21 – Faixas de preços - análise vertical - categoria TVs - lojas virtuais	87
Tabela 22 – Faixas de preços - análise horizontal – cat. Refrig. - lojas físicas	87
Tabela 23 – Faixas de preços - análise horizontal – cat. Refrig. - lojas virtuais	88
Tabela 24 – Faixas de preços - análise vertical – cat. Refrig - lojas físicas.....	88
Tabela 25 – Faixas de preços - análise vertical – cat. Refrig. - lojas virtuais	89

Sumário

1	Introdução	16
1.1	Definição da situação problema	19
1.2	Objetivo da pesquisa	19
2	Referencial Teórico	21
2.1	O Varejo na cadeia de valor da distribuição	21
2.2	Posicionamento varejista	24
2.3	Composto de <i>marketing</i> do varejo	26
2.3.1	Sortimento	30
2.3.2	Preço	32
2.3.2.1	As Estratégias de preço no varejo	32
2.3.2.2	Preço do ponto de vista do consumidor	38
2.3.2.3	Práticas de preço <i>on-line</i>	41
2.3.2.4	Faixas de preço	42
2.3.3	Serviços	44
2.4	O varejo multicanal	45
2.5	O comportamento de compra do consumidor	50
2.5.1	A decisão de compra do consumidor no varejo multicanal	53
2.5.2	As compras <i>on-line</i> no varejo brasileiro	57
3	Procedimentos Metodológicos	59
4	Análise e Discussão dos Resultados	70
4.1	Análise das variáveis sortimento, preço e faixas de preços nas lojas físicas e virtuais	70
4.1.1	Sortimento	70
4.1.2	Análise das var. de preços nominais entre lojas virtuais e lojas físicas	77
4.1.3	Análise das var. de preços deflac. entre lojas virtuais e lojas físicas	78
4.1.4	Análise comparativa das variações de preços nominais entre as lojas pares nos canais físico e virtual	80
4.1.5	Análise comparativa das variações de preços deflacionados entre as lojas pares nos canais físico e virtual	82
4.1.6	Análise comparativa das faixas de preços nominais nas lojas físicas e lojas virtuais	83
4.2	Análises comparativas dos serviços oferecidos nas lojas físicas e virtuais	89

4.3 Análises das entrevistas realizadas com gestores das redes varejistas	91
Considerações Finais	105
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A – Modelos 1 e 2 de tabelas para coleta de dados dos produtos.....	116
APÊNDICE B – Modelos de tabelas para registro de dados sobre serviços, comunicação com o cliente e meios de pagamento – lojas física e virtual.....	117
APÊNDICE C – Quadros de análise por categorias – Categoria TVs	118
APÊNDICE D – Quadros de análise por categorias – Cat. Refrigeradores.....	130
APÊNDICE E – Quadros de análise por categorias – Cat. Note/Ultrabooks	137
APÊNDICE F – Quadros de análise por categ. – Cat. Lava/Lava e Seca Roupa. ..	144
APÊNDICE G – Quadros de análise por categorias – Categoria Micro-ondas.....	150
APÊNDICE H – Quadros de análise por categorias – Cat. Impressoras / Multif.	155
APÊNDICE I – Transcrição das respostas dos Gestores Varejistas.	160

1 Introdução

Um dos fenômenos que vem marcando de maneira expressiva as relações humanas desde o século vinte e se amplia no início deste século é a cultura do consumo. Esse movimento traz no seu bojo novos padrões de comportamento de consumo que contribuem para diferenciar grupos sociais pelos produtos ou serviços que consomem. Ding (2006) observa que o consumo pode ser uma das manifestações mais importantes do comportamento econômico do homem. Tal afirmação está baseada na importância que o consumo representa na economia dos países.

No caso do Brasil, entre os anos de 2003 e 2012, diversos fatores econômicos e sociais são considerados positivos pelos economistas, tais como: inflação baixa, índices de desemprego em queda, consumo das famílias em alta e políticas sociais direcionadas à população de baixa renda. Esses fatores contribuíram para a desconcentração da renda e para uma forte mobilidade social, que gerou um crescimento da classe C em mais de 40 milhões de pessoas e das classes A e B em mais de 10 milhões (TOMBINE, 2013).

A mobilidade social experimentada pela sociedade brasileira, destacada por Tombine (2013), permitiu o ingresso no mercado consumidor brasileiro, de um contingente de consumidores cada vez mais esclarecidos e exigentes. Um crescente número de pessoas dispõe hoje de recursos financeiros, acesso a tecnologias e informações para pesquisar em diferentes canais de compra do varejo, na busca de produtos ou serviços que atendam suas necessidades, com variedade e qualidade a preços justos.

Reichheld e Scheffter (2000, p.113) fazem um comentário pertinente sobre os consumidores de hoje, os quais têm uma reduzida tolerância com a inconsistência e a mediocridade. Os autores explicam que, no varejo antigo, a localização das lojas, vendedores com objetivos e metas agressivas de vendas e a falta de informação para o consumidor, protegiam os fornecedores e os varejistas das penalidades de fornecer qualquer coisa que não o melhor produto, com disponibilidade, preço justo e qualidade de serviços; a lealdade do consumidor era uma necessidade, e não uma escolha. Com a *Internet*, essas proteções têm caído, pois os consumidores podem comparar diversas opções em tempo real e tomar suas decisões.

Portanto, segundo Reichheld e Schefter (2000, p.113), para o varejo, construir uma lealdade consistente junto ao consumidor não é mais uma das maneiras de garantir resultados, mas uma estratégia fundamental para a sobrevivência no mercado atual.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.59) destaca que a inovação de marketing pode ser entendida como “a aplicação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção, ou na fixação de preços”. E, sendo assim, a comercialização dos produtos com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs), como a *Internet* (via redes sociais, por exemplo), possibilitam que se crie um novo canal de distribuição, as chamadas lojas *on-line*, além das lojas físicas, que é o método tradicional de vendas pelo varejo.

Dessa forma, com o crescente aumento da concorrência nos mercados e a ampliação do alcance da *internet*, vários varejistas estão se movendo para operar um único canal para serem multicanal, com o canal *on-line* representando uma operação de grande importância nas estratégias de varejistas que operavam somente lojas físicas (RAO; GOLDSBY; IYENGAR, 2009).

A incidência de vários canais de compras tem levado a uma série de estudos (Kim; Park, 2005; Hahn; Kim, 2009; Kim; Jones, 2007; Kwon; Lennon, 2009; Verhagen; Van Dolen, 2009), que explorou as experiências do consumidor por meio dos diferentes canais e confirmou que o comportamento de compra do consumidor é afetado por percepções e experiências vividas nas lojas *on-line* e nas lojas físicas.

Nesse cenário, varejistas que operam lojas físicas e virtuais simultaneamente podem desenvolver estratégias diferenciadas para cada uma das operações. Mas, para terem sucesso, os negócios multicanais não podem funcionar como entidades separadas, mas devem funcionar como unidades integradas e facilitar as transações sem rupturas ou ruídos entre os diferentes canais (BERMAN; THELEN, 2004).

No atual ambiente de mercado, com mais formatos de loja e conseqüente dispersão dos limites entre os canais varejistas, o processo de definição do sortimento ganha relevância crítica e importância estratégica (LEVY; WEITZ, 2012, p.316).

O conceito de sortimento está intimamente ligado ao conceito de variedade. O sortimento é definido como uma série de opções oferecidas pelo varejista em função da amplitude das linhas de produtos – ou variedade – e da quantidade de opções

dentro de cada linha – ou profundidade. Em outras palavras, o consumidor espera encontrar na loja, não somente uma variedade de linhas de mercadorias, mas também encontrar opções de cores, marcas, estilos, modelos e tamanhos para cada linha (DAVIDSON *et al.*, 1988, p.350).

Ainda segundo Davidson *et al.* (1988 p.141), quando o consumidor inicia a compra de um determinado produto, ele normalmente tem em mente um intervalo de preço aceitável e quando define uma determinada loja onde fará sua compra, ele tem uma boa ideia dos preços praticados pelo varejista.

Bratnagar e Syam (2013) destacam que para algumas linhas de mercadorias, as expectativas de preço, as condições de pagamento e os serviços oferecidos são de grande importância para o consumidor na determinação de quais lojas serão visitadas. Para atender as expectativas dos clientes as lojas oferecem dentro das categorias uma distribuição de ofertas/quantidade de produtos por faixas de preço. Nas lojas físicas, pela restrição de espaço, os lojistas optam por restringir também o número de faixas de preços em função da orientação e do posicionamento da loja.

O grande desafio dos últimos tempos, é que as organizações estão inseridas em um ambiente de mudanças rápidas e constantes (SCHEIN, 1996). As mudanças tecnológicas, tal como as de mercado, criam incertezas e, conseqüentemente, as oportunidades para novas soluções e necessidades expressas e latentes (NARVER *et al.*, 2004). É nesse ambiente de alta competição, que o varejo se insere como um dos segmentos de mercado que tem por necessidade se manter constantemente atualizado.

Dado o contexto apresentado, este trabalho se concentra em alguns aspectos importantes das operações varejistas da atualidade, e mais particularmente na dualidade que se apresenta entre os canais físico e virtual. Esse tema ativa o interesse do pesquisador em entender e contribuir de maneira estruturada, de um lado para o desenvolvimento de conhecimento acadêmico, e de outro, para o embasamento de propostas que contribuam para a melhoria das operações do varejo.

Destaca-se ainda que os termos loja virtual e *on-line*, que a partir daqui poderão ser utilizados concomitantemente, referem-se ao tipo de loja em que o cliente acessa através da *internet* o conteúdo oferecido e realiza as operações de pesquisa e compra por meios eletrônicos. Da mesma forma, os termos loja física e

loja *off-line*, referem-se às lojas tradicionais de “tijolo e cimento”, com mostruário, vendedores, caixas e estoques de produtos.

Outro aspecto importante para o estudo é que os varejistas selecionados operaram lojas físicas e lojas *on-line* simultaneamente oferecendo as mesmas categorias de produtos, no entanto, não necessariamente que dentro de cada categoria vendam os mesmos itens em cada canal.

1.1 Definição da situação problema

No atual estágio do varejo brasileiro, os modelos de operação dos canais físico e virtual demandam diferentes estruturas de gestão, processos logísticos, espaços físicos, e tecnologias – que refletem diferentes composições de custos, produtos, preços e serviços – e como podem atender a diferentes perfis de clientes, também podem utilizar diferentes estratégias do composto varejista em preço, sortimento e serviços, para as lojas físicas e virtuais de uma mesma organização. Portanto, o problema de pesquisa é formulado com o seguinte questionamento: quais são as principais diferenças entre os compostos de varejo de lojas físicas e lojas virtuais de empresas que operam simultaneamente em ambos os canais no mercado brasileiro?

1.2 Objetivo da pesquisa

Diante do problema apresentado, esse projeto de pesquisa tem por objetivo principal identificar e analisar as diferenças em componentes relevantes do composto de varejo – sortimento, preço, faixas de preço e serviços – nos canais físico e virtual de empresas que operam simultaneamente os dois canais no Brasil.

Para que o objetivo principal seja alcançado, a pesquisa se desenvolverá em quatro fases sequenciais e integradas:

Fase 1: Definir a amostra: varejistas que operam simultaneamente os canais físico e virtual e que farão parte da pesquisa, a localização das lojas, os departamentos do composto de produtos das lojas e as categorias de produtos notáveis dentro de cada departamento.

Fase 2: Definir o protocolo de coleta de dados, que visa estabelecer procedimentos, orientar o pesquisador e garantir a confiabilidade dos dados.

Fase 3: Consolidar os dados, analisar e identificar as diferenças em sortimento, preço e serviços. Essas informações serão apresentadas em relatório prévio que servirá de instrumento para a fase quatro.

Fase 4: Realizar entrevista semiestruturada com gestores das organizações varejistas, com o objetivo de compreender as estratégias adotadas para os componentes do composto de *marketing* do varejo destaques da pesquisa.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo foi estruturado em partes. A primeira que contextualiza o problema de pesquisa; a segunda que apresenta o referencial teórico utilizado para suporte da investigação; a terceira que explicita os procedimentos metodológicos; a quarta que foca a análise e discussões dos resultados e, por fim, a última que evidencia as considerações decorrentes do estudo.

Registre-se que a pesquisa é de natureza descritiva, quantitativa, contudo com abordagem dos resultados no âmbito exploratório, visto que a amostragem realizada é não probabilística.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico concentra-se nos aspectos relevantes do varejo para este estudo, tais como, comportamento de compra, o varejo na cadeia de valor da distribuição, o varejo *on-line* como um novo canal de vendas, o posicionamento varejista e nos tópicos referentes ao composto de varejo já destacados; sortimento, preço e serviços.

2.1 O Varejo na cadeia de valor da distribuição

Kotler e Keller (2012, p.482) definem varejo como sendo o conjunto de atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento seja proveniente, na sua quase totalidade, da revenda de pequenos lotes de produtos ou da prestação de serviços ao consumidor final.

O varejo é o ponto culminante dos esforços dos parceiros da cadeia de suprimento para atender às demandas advindas dos consumidores (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008, p.135).

Para consolidar os conceitos sobre o papel do varejo nos canais de distribuição Rosenbloom (2009, p.75) apresenta a “clássica” declaração de Charles Y. Lazarus.

O papel do varejista no canal de distribuição, independente do tipo ou porte, é interpretar as demandas de seus clientes, encontrar e estocar os bens que esses clientes quiserem, quando eles quiserem, e da forma que eles quiserem. Some-se ainda a isso, ter a variedade certa na hora que os clientes estão prontos para comprar (LAZARUS¹, 1961 *apud* ROSENBLOOM, 2009, p.75).

Rosenbloom (2009, p.78) identifica e relaciona as atividades executadas pelos varejistas para garantir o atendimento dos compromissos junto aos fornecedores e, também, das necessidades dos clientes:

¹ LAZARUS, Charles Y. The retailer as a link in the distribution channel. **Business Horizons**, [S.l.], p. 95-98, Feb. 1961.

- a) oferecer mão de obra e instalações físicas que possibilitem pontos de contato entre os consumidores e fabricantes, produtores e atacadistas de produtos;
- b) fornecer vendedores, publicidade e exposição para a venda dos produtos;
- c) interpretar a demanda dos consumidores e fazer circular a informação para os participantes do canal;
- d) fracionar lotes de produtos em quantidades adequadas ao consumidor final, permitindo economias aos fornecedores, pela aceitação de pedidos maiores, e geração de conveniência para os clientes;
- e) oferecer armazenagem e distribuição dos estoques dos fornecedores e, ao mesmo tempo, facilitar o acesso dos consumidores finais aos produtos.
- f) remover o risco substancial gerado por fabricante/produtor ao solicitar ou aceitar entregas antecipadas.

Mattar (2011, p.46) define que as atividades realizadas pelo varejo, as quais, de um lado contribuem para a distribuição de produtos e serviços que atendam às necessidades dos consumidores e, de outro, atuem como facilitadoras para as operações de fabricantes, fornecedores e produtores, podem ser englobadas em quatro grupos de utilidades, assim descritas:

- a) utilidade de sortimento – Os fabricantes/produtores, isoladamente, oferecem uma linha limitada de produtos. O varejo consolida os produtos ofertados/entregues isoladamente de cada produtor/fornecedor, formando diversas linhas de produtos e, disponibilizando-as aos seus consumidores, que podem adquirir diferentes conjuntos de produtos que desejem, num único espaço físico ou virtual;
- b) utilidade de quantidade – De um lado, os fabricantes/produtores, por economia de escala, produzem e entregam seus produtos em grandes volumes e, de outro lado os consumidores compram em pequenas quantidades para atender ao seu consumo imediato, o varejo intermedia essa transação, adquirindo produtos em quantidades econômicas, armazenando e expondo em espaços adequados e vendendo nas quantidades desejadas por seus clientes;

- c) utilidade espacial – O varejista disponibiliza para seus consumidores, num único local, na maioria das vezes próximo ou relativamente próxima às suas residências, produtos oriundos de diferentes posições geográficas ao redor do planeta, atendendo assim, a utilidade espacial para fabricantes, produtores, intermediários e os consumidores que sem essa utilidade não teriam a disponibilidade dos produtos com tamanha facilidade, num único local;
- d) utilidade de tempo – Os processos de produção de produtos visam atingir os menores custos por unidade produzida. Dessa forma, os volumes de produção e os momentos em que os produtos são produzidos não condizem com os momentos em que os mesmos serão consumidos. Sendo assim, o varejo, ao adquirir os produtos, estocá-los e disponibilizá-los na loja, aguardando o momento da compra e consumo pelo consumidor, realiza a utilidade de tempo.

Pode-se encontrar de maneira detalhada em Neves (1999) os desafios que os varejistas devem superar na busca de garantir o atendimento das necessidades dos consumidores e, assim, perpetuar o negócio. Dentre eles destacam-se os seguintes:

- a) utilização de tecnologia como fator gerador de informações para a tomada de decisão, bem como, facilitadora da expansão da venda dos produtos e serviços;
- b) monitoramento constante do comportamento do consumidor, identificando e antecipando tendências;
- c) exposição de produtos e realização de promoções orientadas às necessidades do consumidor, incorporando conceitos de gerenciamento por categoria e ambientação de lojas;
- d) eficiência no processo de abastecimento e reposição, ampliando a oferta de produtos e eliminando rupturas (faltas), sem que para isso se eleve de forma descontrolada os níveis de estoque;
- e) desenvolvimento e utilização de ferramentas financeiras na gestão e no controle da operação, como também oferta de alternativas de financiamentos aos consumidores;

- f) adequação do sortimento às necessidades específicas dos consumidores, equilibrando o composto (*mix*) de produtos e marcas, além de respeitar as características específicas de cada micromercado;
- g) exploração de canais alternativos, tais como o comércio eletrônico.

Para Crispim (1995) o varejo, por ser o último elo da cadeia, considerando-se as fases de produção e distribuição e por exercer o papel de interação direta com o consumidor final, pode ser destacado como o setor mais dinâmico e sensível às necessidades dos clientes e, por conseguinte, do ambiente, antecipando tendências ou reagindo às mudanças numa velocidade cada vez maior. Ainda Crispim (1995) destaca que a competitividade está cada vez mais vinculada às perspectivas futuras, e não apenas ao presente e observa que, na era da informação, em que a imprevisibilidade está sempre presente, gerando um ambiente de instabilidade constante, é de suma importância uma abordagem estratégica, ou seja, um esforço ininterrupto para antecipar-se ao futuro e, diante das perspectivas, posicionar-se no presente.

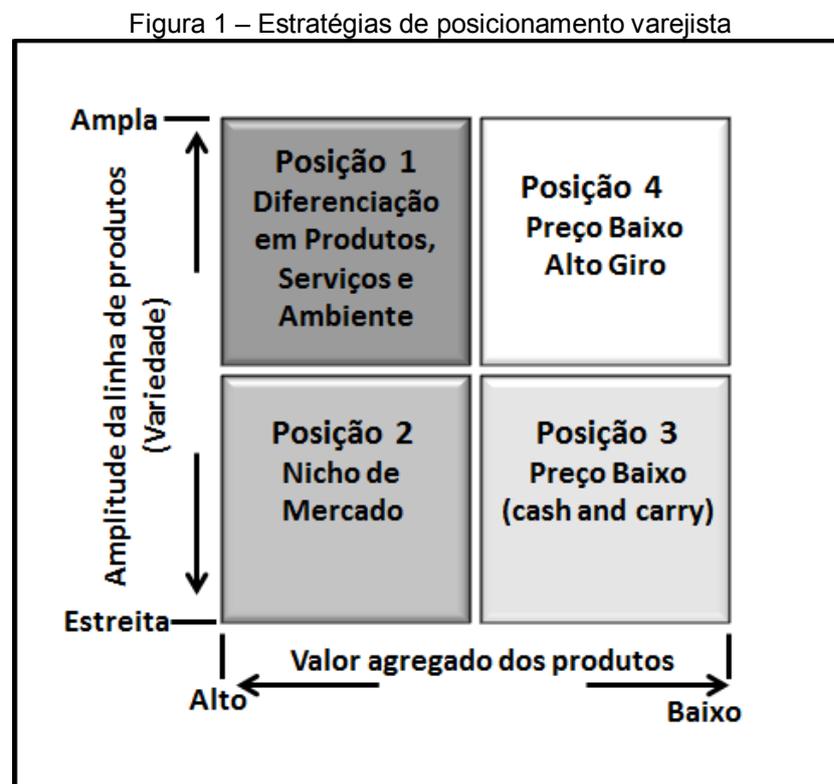
2.2 Posicionamento varejista

Para demonstrar a dimensão do posicionamento varejista Davidson *et al.* (1988, p.304) destacam que os varejistas por meio de um **efetivo posicionamento**, criam uma imagem da loja na mente do consumidor. Em outras palavras, **a imagem é algo que o cliente tem na sua mente; posicionamento é algo que o varejista constrói**. Os mesmos autores propõem três funções clássicas que devem ser contempladas pelo varejo, alinhadas com as definições anteriores, em busca de gerar benefícios que possam ser percebidos pelos consumidores, são elas:

- a) oferecer um sortimento de produtos e serviços que atenda ou mesmo antecipe os desejos e necessidades dos consumidores;
- b) disponibilizar produtos e serviços em quantidades compatíveis com as necessidades individuais ou familiares do cliente, dependendo do momento que esteja exercendo a compra;
- c) prover valor a partir de um conjunto de atributos, tais como, conveniência nos períodos de abertura, localização, ambientação e conforto da loja, sortimento e qualidade dos produtos e serviços,

relevância das informações e processos confiáveis que garantam o pleno funcionamento da loja, capacitação das equipes para entendimento das necessidades dos clientes, promoções que tenham relevância, além de preços competitivos.

Assim como, ao combinar os diferentes níveis de serviço acima apresentados, com diferentes sortimentos e diferentes estruturas de loja, Kotler (2004, p.542) destaca que é possível distinguir quatro amplas estratégias de posicionamento disponíveis aos varejistas, as quais estão esquematizadas conforme sua posição na Figura 1.



Fonte: Adaptado pelo autor de Kotler (2004, p.542)

Posição 1 – Diferenciação. O *design* da loja é um atributo importante, assim como a qualidade dos produtos, os serviços e o ambiente da loja. Operam com margens elevadas e alta lucratividade.

Posição 2 – Nicho de mercado. Lojas que operam com pequena variedade de produtos de alto valor agregado. Cultivam a imagem de exclusividade e operam com altas margens e baixos volumes de vendas.

Posição 3 – Preço baixo. Lojas que operam com uma linha estreita, baixa variedade, produtos de baixo valor agregado e preço baixo. Essas lojas, que normalmente fazem parte de uma rede, são formatadas para operar com baixo custo, por meio de montagens padronizadas e similares, além de centralização de compras, propaganda e distribuição.

Posição 4 – Preço baixo e alto giro. Lojas que oferecem uma linha ampla de mercadorias (variedade) com baixo valor agregado. Buscam operar com preços baixos em relação ao mercado, para garantir a imagem de uma loja para realizar boas compras. O grande volume de vendas (giro) busca compensar a operação com baixas margens.

Para fazerem escolhas os consumidores confiam em suas próprias percepções da loja e constroem em suas mentes um modelo denominado **imagem da loja** (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2008, p.137).

Lovelock e Wirtz (2006, p.237) destacam que no varejo, o ambiente de loja afeta a qualidade percebida dos produtos. Os consumidores inferem que uma mercadoria é de melhor qualidade se estiver exposta num ambiente que transmita uma imagem de prestígio, ao invés de um ambiente que transmita uma imagem de desconto (BAKER e PARASURAMAN,1994).

Levy e Weitz (2012, p.116) indicam que o posicionamento varejista é a fixação da imagem da loja na mente do consumidor. Para que a loja atinja esse objetivo, o varejista deve desenvolver e implementar um conjunto de variáveis que garantam a contínua atratividade, criando uma imagem clara e distinta por meio do composto varejista e reforçando de forma consistente e contínua essa imagem por meio de ações, mercadorias e serviços oferecidos.

2.3 Composto de *marketing* do varejo

McCarty² (1964, p.38 *apud* RAFIQ e AHMED, 1995) definiu *marketing mix* como uma combinação de todos os fatores da cesta de marketing, com objetivo de satisfazer o mercado alvo. Para tanto, agrupou esses elementos e propôs os classicamente identificados 4P's do *mix* de marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). Estas variáveis são combinadas,

² McCarthy, E.J. **Basic Marketing**, IL, 1964.

alterando-se a ênfase, pelos profissionais de marketing para melhor adaptar a empresa às mudanças de mercado, enquanto busca atender as necessidades do consumidor e os objetivos da empresa (DAVIDSON *et al.* 1988, p.66).

Booms e Bitner³ (1981 *apud* RAFIQ e AHMED, 1995) e Lovelock e Wirtz (2006, p.19) com o objetivo de distinguirem a natureza do desempenho de cada componente do marketing *mix* voltado a serviços e harmonizar a linguagem, propuseram ampliar o mix inicial dos 4P's do marketing *mix* inicialmente proposto por McCarty, acrescentando três elementos associados à entrega de serviços: ambiente físico (P' de *physical evidences*), processos e pessoas, ampliando assim para 7P's, o marketing *mix* de serviços.

O Quadro 1 apresenta em detalhes os atributos indicados por Booms e Bitner (1981 *apud* RAFIQ e AHMED, 1995) para cada um dos sete elementos do marketing *mix* de serviços.

Quadro 1 - Atributos do marketing *mix* de serviços

Praça	Produto	Preço	Promoção	Processos	Pessoas	Evidências Físicas
Localização	Qualidade	Níveis de preço	Propaganda	Políticas	Equipe;	Ambiente:
Acessibilidade	Marca	Descontos e parcelas	Equipe de vendas	Procedimentos	Treinamento	Mobiliário
Canais de distribuição	Linha de serviços	Termos de pagamento	Promoção de vendas	Mecanização	Discreção	Cores
Cobertura de distribuição	Garantia	Valor percebido pelo cliente	Equipe de publicidade	Discreção de funcionários	Comprometimento	Layout
	Capacidades	Qualidade x Interação	Ambiente físico	Envolvimento do consumidor	Incentivos	Nível de ruído
	Facilidades	Diferenciação	Facilidades	Direcionamento do consumidor	Aparência	Facilidades
	Informações claras		Informações claras	Fluxo de atividades	Atitude	Sinalização
	Preço		Sistema de entrega		Consumidores;	
	Pessoal				Comportamento	
	Ambiente físico				Envolvimento	
	Sistema de entrega				Contato entre eles	

Fonte: Adaptado pelo autor, de Booms e Bitner (1981 *apud* RAFIQ e AHMED, 1995)

O Varejo tradicionalmente tem sido classificado com uma **indústria de serviços**, mas para muitos varejistas a preocupação com a qualidade do serviço e com os serviços oferecidos pela loja é recente (McGOLDRICK, 2002, p.533).

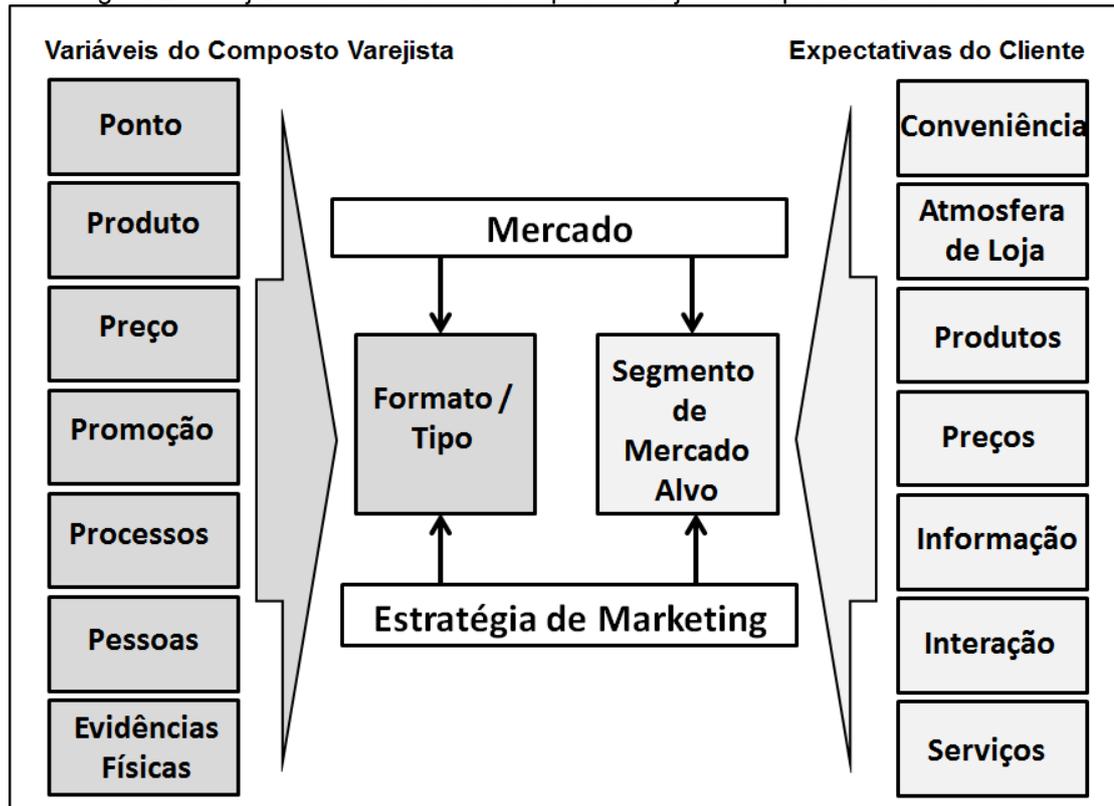
As características que descrevem os diferentes tipos de varejistas estão em seu composto de varejo – os elementos usados pelo varejista para satisfazer as necessidades de seus clientes (LEVY; WEITZ, 2012 p.30).

Davidson *et al.* (1988, p.66) indicam que o *marketing mix* de uma empresa varejista tem sido chamado de *retailing mix* e consiste dos elementos: localização, estruturas físicas, mercadoria, preço, promoção, serviços, organização (processos) e pessoal (equipe).

³ Booms, B.H.; Bitner, M.J. Marketing strategies and organization structures for service firms. In: Donnelly, J.H. and George, W.R. (Eds), **Marketing of Services**. American Marketing Association: Chicago, IL, p.47-51, 1981.

A Figura 2 apresenta, de um lado a composição do *mix* de varejo (*retailing mix*) com os 7 P's conforme as propostas de Davidson *et al.* (1988, p.66), Booms e Bitner's (1981) e Lovelock e Wirtz (2006, p.19) e do outro, as expectativas dos clientes dentro do segmento alvo que o varejista compete frente aos seus concorrentes diretos e indiretos no mercado.

Figura 2 - Conjunto de variáveis do composto varejista e expectativas dos clientes



Fonte: Adaptado pelo autor de Davidson *et al.* (1988, p.66 e 31) e Lovelock e Wirtz (2006, p.19)

Face aos objetivos do trabalho e às características do composto de varejo das empresas que farão parte da amostra, o foco da pesquisa é orientado para os formatos - especialista de categoria, lojas tradicionais (magazines) e hipermercado indicados no Quadro 2, que resume as variáveis do composto de *marketing* do varejo e dos tipos de operações varejistas para cada formato.

Segundo Levy e Weitz (2012 p.45) uma loja especialista de categoria oferece estreita variedade, mas grande sortimento de produtos. A maioria dessas lojas opera no modelo de autoatendimento, no entanto, alguns desses varejistas disponibilizam vendedores para prestar assistência, e assim, facilitar para o cliente a tomada de decisão de compra. Os especialistas de categoria, ao oferecerem um sortimento

completo em uma ou mais categorias, a preços muito competitivos, podem inviabilizar a operação de outros varejistas, pois estes últimos não conseguem oferecer as mesmas condições de sortimento, preço e, muitas vezes, nível de serviço para a categoria ou categorias em que o especialista é destaque. Por isso esses especialistas são chamados de “**exterminadores de categoria**”.

Devido ao domínio dos especialistas de categoria sobre uma determinada categoria, esses varejistas podem usar seu poder de compra para negociarem preços mais baixos do que aqueles oferecidos ao mercado, condições de pagamento diferenciadas e garantias de suprimento (LEVY; WEITZ, 2012, p.46).

Quadro 2 - Composto varejista de diferentes tipos de operações de varejo

Tipo	Variedade	Sortimento	Preços	Serviços	Tamanho (em m2 aprox)	nº de produtos (SKUs)	Localização
Loja de Departamento	Ampla	Médio para profundo	Médio para alto	Médio para alto	9.300 - 18.600	100.000	Shoppings Regionais
Lojas Tradicionais de Descontos	Ampla	Médio para baixo	Baixos	Pouco	5.600 - 7.400	25.000-30.000	Loja Independente, ou em Centros Comerciais
Lojas Tradicionais especializadas em produtos diferenciados	Pequena	Profundo	Alto	Alto	370 - 1.100	5.000	Shoppings Regionais
Especialista de Categoria	Pequena	Muito Profundo	Baixos	Pouco	4.600 - 11.100	25.000 - 40.000	Lojas Independentes, ou em Centros Comerciais
Atacadistas ou Clubes de Compras	Média	Baixo	Muito Baixos	Pouco	7.400 - 9.300	4.000 - 5000	Lojas Independentes
Hipermercados	Ampla	Médio	Baixos	Pouco	18.600	50.000	Lojas Independentes
Lojas de Descontos	Média	Profundo mas Variante	Baixos	Pouco	2.300 - 3.700	100.000	Lojas Independentes, Centro Comerciais e Shoppings de Outlets

Fonte: Adaptado pelo autor, de Levy e Weitz (2012, p.41)

Diferente de uma loja especialista de categoria, os hipermercados oferecem ampla variedade, mas um sortimento de produtos não tão profundo como a especialista. O conceito de hipermercado está pautado no autoatendimento, oferecendo preços baixos, mas inicialmente com baixo nível de serviços. Essa formatação inicial está sendo revista pelos varejistas, que identificaram

oportunidades de ampliar o nível de serviços, sejam elas oferecendo espaços para outros varejistas de serviços se instalarem dentro da loja, mas fora da área de vendas, as chamadas galerias de serviços, ou no interior da loja com a criação de departamentos especializados em determinadas categorias de produtos, o conceito de *store in store* e, assim, oferecendo serviços que complementam a venda dos produtos dessas categorias. Dessa maneira, o hipermercado também aparece como “exterminador de categorias”, para o mercado (LEVY; WEITZ, 2012, p.38).

Levy e Weitz (2012, p.30) indicam alguns elementos do composto varejista que são particularmente importantes para a caracterização dos varejistas: o tipo de mercadoria vendida ou/e os serviços oferecidos, a variedade e o sortimento, o preço e o nível de atendimento ao cliente, que serão destacados a seguir.

2.3.1 Sortimento

Levy e Weitz (2012 p.314) definem sortimento como o número de itens diferentes em uma categoria de mercadoria, sendo que cada item diferente é denominado como **unidade de manutenção de estoque** (*stock keeping unit – SKU*) e variedade como o número de categorias de mercadorias diferentes oferecidas por um varejista.

Uma das decisões estratégicas básicas que um varejista deve tomar envolve a determinação do sortimento de produtos a ser disposto na loja. O sortimento deve buscar um equilíbrio entre variedade (número de categorias), profundidade (número de unidades de manutenção de estoque – *SKUs* - dentro de uma categoria), e de nível de serviço (o número de itens individuais de um determinado *SKU*) (MANTRALA *et al.*, 2009).

Para entender os conceitos de sortimento, variedade, amplitude e profundidade, primeiro é preciso entender o conceito de categoria de produtos.

Entende-se por categoria, o agrupamento de produtos complementares ou substitutos que atendem certas necessidades dos consumidores. As categorias são decompostas em subcategorias. As subcategorias são agrupamentos formados por produtos de fácil substituição e que concorrem entre si pela preferência do consumidor. As subcategorias podem ser divididas em agrupamentos menores, denominados segmentos, que correspondem a produtos que atendem necessidades

específicas dos consumidores. Em alguns casos, podem-se subdividir os segmentos em subsegmentos, em que são agrupados produtos com semelhanças ainda mais específicas com base em alguma dimensão ou atributo que possa estabelecer uma diferenciação entre os produtos de um mesmo segmento (PARENTE; BARKI, 2014, p.139).

O papel da categoria, frequentemente, é fornecer orientação para a alocação de recursos pelo varejista, seja em infraestrutura, estoques, espaço de gondola, investimentos promocionais e publicitários, além de tempo e mão de obra para o gerenciamento (DHAR; HOCH; KUMAR, 2001).

Ainda, segundo Parente e Barki (2014), a amplitude do sortimento corresponde ao número de categorias, subcategorias e segmentos de produtos que uma loja disponibiliza para comercialização e consideram profundidade como sendo o número de marcas e itens com certo grau de substitutibilidade, entre si, dentro de uma categoria ou subcategoria de produtos.

Para Levy e Weitz (2012 p.314), de maneira simplificada, a variedade é frequentemente referida como a amplitude de mercadorias com que um varejista trabalha e o sortimento como a profundidade de mercadorias.

Mantrala *et al.* (2009) observam que os varejistas tipicamente organizam determinados produtos conjuntamente dentro de uma categoria para permitir aos clientes comprar facilmente, embora, em alguns casos, mercadorias complementares aparecem associadas para facilitar a agregação estratégica (*cross merchandising*) e incentivar compras não planejadas. O número de SKUs (profundidade) em uma categoria ou itens individuais (nível de serviço) dentro de um SKU depende de alguns fatores. Em primeiro lugar, as dimensões físicas de um item afetam a quantidade de espaço dedicado a ele. Em segundo lugar, quanto maior o espaço de prateleira atribuído a um SKU, maior é a probabilidade de que ele vai atrair a atenção dos compradores resultando em compra.

O grau de concorrência entre os varejistas não é simplesmente baseado na diferenciação de suas mercadorias. O sortimento e a variedade são importantes fatores de competitividade e diferenciação. Hoch, *et al.* (1999) confirmam que os varejistas reconhecem que os consumidores valorizam a variedade de sortimento de uma loja e consideram essa variável do composto varejista, como importante para a decisão de compra do consumidor.

2.3.2 Preço

Dentro do composto varejista, um dos componentes mais relevantes e condicionadores da própria tipologia do varejo é o preço. A decisão de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas (PARENTE; BARKI, 2014, p.199).

Para Levy e Weitz (2012, p.373) quatro fatores são considerados pelos varejistas para a definição dos preços: a sensibilidade dos consumidores, o custo da mercadoria, os competidores e as restrições legais.

No varejo, do ponto de vista do consumidor, o preço de um produto ou serviço é a variável mais fácil de comparar e, do ponto de vista do varejista, a variável mais fácil de operacionalizar; portanto, a precificação torna-se uma arma tática muito utilizada para criar diferenciais competitivos momentâneos, ou até mesmo, instantâneos, visando atrair a atenção dos consumidores (MATTAR, 2011, p.485).

Ainda segundo o mesmo autor, a tarefa de atribuir preços a produtos ou serviços é uma das ações mais relevantes numa operação de varejo. Isso porque o varejo é um setor que trabalha com margens de lucro muito pequenas, por isso qualquer desajuste em relação ao “preço certo”, para mais ou para menos, pode gerar grandes impactos sobre o resultado do negócio.

2.3.2.1 As Estratégias de preço no varejo

A decisão de preço é um importante componente da estratégia de *marketing* do lojista e exerce uma forte influência sobre os objetivos dos consumidores (DAVIDSON *et al.*, 1988 p.404).

Mattar (2011, p.469) orienta que as estratégias de precificação indicam os caminhos que os varejistas poderão seguir para a definição dos preços. Esses preços devem atrair os consumidores, ser suficientes para cobrir custos diretos e indiretos das operações e gerar lucros e, dessa forma, permitir que o negócio seja sustentável e se perpetue ao longo do tempo.

Levy e Weitz (2012, p.373) apresentam dois métodos distintos para definição das estratégias de preços no varejo. No primeiro, orientado por custo, o preço é determinado pela adição de uma porcentagem fixa ao custo da mercadoria. No método orientado pela demanda ou mercado, os preços são baseados no que os

clientes esperam ou estão dispostos a pagar. A estratégia de precificação deve levar em consideração os dois métodos, dessa forma os varejistas não apenas consideram sua estrutura de lucro, mas também prestam mais atenção ao impacto das mudanças dos preços nas vendas.

Por outro lado, Mattar (2011, p.469) apresenta quatro métodos de construção das estratégias de preços:

Estratégias de preços baseadas em custos – O preço do produto é obtido considerando-se os custos de aquisição, aqueles envolvidos na operacionalização da venda e na administração do negócio. As estratégias de precificação são descritas como segue:

- a) precificação para maximização do lucro em curto prazo – Realizada quando se tem por objetivo gerar o maior lucro no menor prazo possível, aproveitando uma janela de oportunidade que não se manterá;
- b) precificação baseada no Custo Total – A composição de todos os custos variáveis e parte dos custos fixos que possam ser atribuídos ao produto, formam o custo total que servirá de base para a formação do preço final de venda do produto;
- c) precificação por *markup* – Precificação utilizando-se o processo *markup* é muito utilizada pelo varejo e é obtida pela diferença entre o preço de venda do produto e o seu custo de aquisição, expressa em valor ou percentual do custo.

Estratégia de preços baseadas no mercado – O preço é definido a partir das análises sobre os dados obtidos do mercado em que a empresa atua, com orientação para os consumidores ou com orientação para os concorrentes.

Na orientação voltada para os consumidores a busca de melhores margens se dá por um conjunto de atributos valorizados pelos consumidores, muitas vezes não diretamente relacionados ao produto. O conjunto desses atributos é que forma na mente do consumidor a noção de preço adequado. As estratégias de precificação orientadas para os consumidores compreendem:

- a) precificação alta – Nessa modalidade se praticam preços deliberadamente mais altos quando a situação da demanda se

apresenta inelástica, ou seja, não há redução da demanda mesmo com o preço acima do preço ideal;

- b) precificação de desnatação do mercado – Modalidade praticada quando do lançamento de um produto sem concorrência imediata, precificando-o em patamares elevados visando atingir inicialmente segmentos de consumidores inovadores e de alto poder aquisitivo. Em seguida o preço vai sendo reduzido para buscar os demais segmentos de consumidores atingindo assim, o preço ideal do produto;
- c) precificação baseada em valor – Modalidade baseada no valor que o consumidor atribui ao conjunto de atributos e benefícios percebidos do produto;
- d) precificação pela demanda – Os preços são fixados pelo mercado. Dessa maneira a empresa deve adequar seus custos para poder oferecer o preço demandado;
- e) precificação discriminatória – A empresa pratica diferentes preços para um mesmo produto, em função de diferentes segmentos de mercado, clusters de lojas ou situações e momentos de compra diferenciados;
- f) precificação de negociação – Um preço de saída é estabelecido para início das negociações, mas oferece opções e margens para desenvolvimento de negociações;
- g) precificação por produto complementar – Um produto principal é vendido a um preço muito atrativo, mas seus complementos, que exigirão reposições constantes, têm preços altos na sua reposição. A resultante das duas vendas é que compõe o resultado;
- h) precificação por linha de produtos – Estabelece preços para diferentes itens de uma linha de produtos, associados a diferentes atributos como: tamanho, cor, modelo, benefício etc.;
- i) precificação hedônica – Os preços hedônicos levam em consideração os benefícios de prazer que o produto ou serviço venha a gerar para o consumidor e não os atributos intrínsecos do produto;

Estratégia orientada para os concorrentes, em que a empresa analisa um conjunto de variáveis que levam em consideração as estratégias e os preços ou níveis de preços praticados pelos concorrentes diretos e também por concorrentes

indiretos que brigam pela atenção do consumidor. As estratégias de precificação orientadas para os concorrentes são:

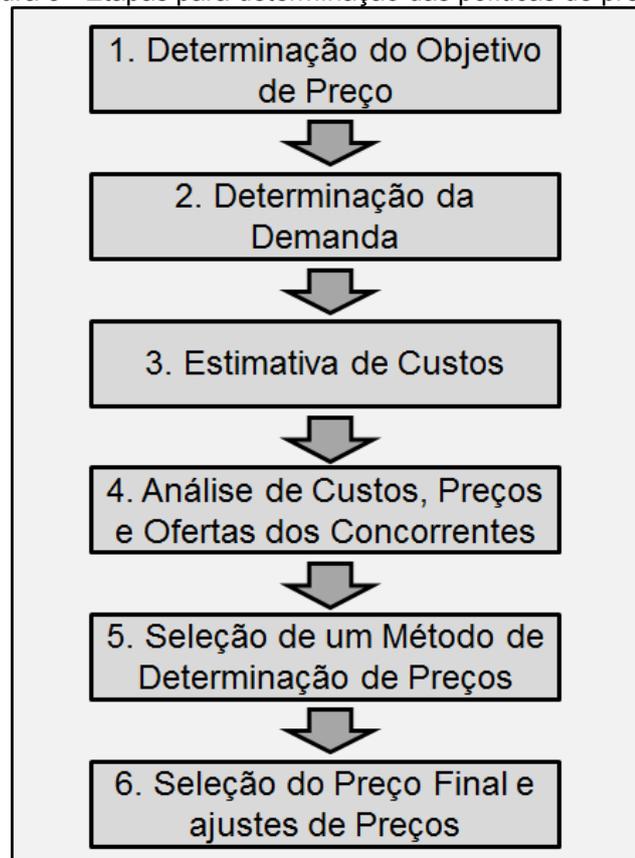
- a) precificação para afastar novos concorrentes – Um grupo de empresas pratica preços, propositalmente baixos em dado momento para afastar novos entrantes.
- b) precificação predatória – Prática de precificação abaixo dos valores correntemente praticados, que visa eliminar concorrentes em determinado segmento ou mercado.
- c) precificação de penetração de mercado – A empresa reduz preços visando comprar participação de mercado.
- d) precificação por comparação ou proporcional – O preço do produto ou serviço é estabelecido por comparação com outros concorrentes que tenham produtos ou serviços semelhantes.

Por último, a estratégia de preços baseadas em objetivos – O preço do produto é obtido a partir da definição, por parte da empresa, de objetivos as serem alcançados tais como: retorno alvo sobre o investimento, giro do estoque, utilização da capacidade instalada, lucro planejado ou satisfatório, volume de vendas ou receitas, participação de mercado, lucro por m² etc.

Enquanto Levy e Weitz (2012, p.373) e Mattar (2011, p.468) apresentam métodos complementares para definição das estratégias de preços no varejo, Kotler (2004, p.478) propõe de forma esquemática as etapas a serem seguidas por uma empresa para definição das políticas de preços.

A Figura 3 apresenta essas etapas, adaptadas para os segmentos do varejo, e logo a seguir, detalhadas com o apoio dos métodos de precificação apresentados anteriormente e, segundo Toledo *et al.* (2006), também apoiadas por táticas adicionais na formulação dos preços, táticas essas, apresentadas no Quadro 1.

Figura 3 - Etapas para determinação das políticas de preços



Fonte: Adaptado pelo autor de Kotler (2004, p. 478)

As etapas propostas por Kotler (2004, p.478) para determinação de preços na Figura 3, estão detalhadas a seguir, conforme o fluxo do modelo apresentado.

Etapa 1- Determinação do objetivo de preço

Na mesma direção de Kotler (2004, p.478), Parente e Barki (2014, p.203), destacam que as políticas de preço, na maioria dos setores varejistas, são orientadas por objetivos que visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, de competitividade e de vendas. No entanto esses objetivos, muitas vezes, são conflitantes. Para minimizar o conflito, as empresas dão ênfase a alguns deles. Parente e Barki (2014, p.204) relacionam os de maior ênfase:

- a) objetivo de vendas – Justificam-se pela busca da lucratividade, diluição de custos fixos e limitação do crescimento da concorrência. Para isso os varejistas variam constantemente, os preços e as margens visando atingir os objetivos;
- b) objetivo de imagem de preço – Orientado para a competitividade no mercado, através da liderança de preços, comparativamente aos seus principais concorrentes ou através de paridade de preços, seguindo de

perto os líderes do mercado e assim não passando ao cliente a imagem de preços mais altos do que a concorrência;

- c) objetivo de lucro – A otimização do lucro é um dos princípios do negócio varejista, e mesmo que o varejo adote os objetivos anteriores, este princípio é perseguido. A maximização é uma das táticas e pode se dar através da elevação dos preços e conseqüentemente das margens, o que em longo prazo não se tornará sustentável em função da percepção dos clientes e do mercado. Outra ação para otimizar os lucros passa pela redução dos custos das mercadorias ou ainda da redução dos custos operacionais, sendo que estas duas opções não estão diretamente ligadas ao preço. Por último, outra ação é estabelecer um retorno mínimo sobre o investimento realizado. Para isso as decisões e composições de preços são construídas visando atingir um grau de lucratividade que ofereça um retorno pré-estabelecido sobre o capital investido.

Etapa 2- Determinação da demanda

Alguns consumidores consideram que um preço mais alto indica ser um produto de melhor qualidade ou desempenho. Por outro lado se o preço cobrado for excessivamente alto, o nível de demanda poderá cair, portanto a cada preço proposto, ocorrerá um nível diferente de demanda que vai gerar diferentes resultados para os objetivos da empresa.

Etapa 3 – Estimativa de custos

Na composição do preço de um produto, a empresa varejista deve levar em consideração os custos de aquisição do produto, os custos para sua distribuição para as lojas, os custos envolvidos na operação para a realização da venda e os custos indiretos. Portanto, de um lado a demanda ou o mercado estabelecem um teto para o preço que pode ser cobrado na sua comercialização, do outro os custos representam o piso. O intervalo entre o teto e piso é que vai determinar o retorno justo por todo o esforço e risco adotados pelo varejista.

Etapa 4 – Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes

Dentro dos padrões de preços, determinados pelo mercado e pelos custos do varejista, este deverá considerar, ainda, nas suas análises, aquilo que os concorrentes estejam praticando em termos de preços, custos e ofertas de produtos,

além de possíveis reações às ações mais ousadas em preços praticadas pelo varejista.

Etapa 5 – Seleção de um método de determinação de preços

Os métodos e estratégias de determinação de preço foram destacados por Mattar (2011) e apresentadas anteriormente.

Etapa 6 – Seleção do preço final e ajustes de preço

Para Davidson *et al.* (1988, p.406), a consideração crítica em estabelecer as políticas de preço é manter um elevado grau de consistência entre os níveis de preço da loja e as expectativas de preços dos consumidores alvo em linha com os preços de outras lojas concorrentes, competindo pela liderança do mesmo segmento de mercado.

Após a definição da estratégia a ser adotada, a empresa varejista deve considerar alguns fatores adicionais utilizados pelo mercado na formação do preço final. As técnicas mais utilizadas pelo mercado são apresentadas por Toledo *et al.*, (2006), no Quadro 3.

Quadro 3 – Técnicas adicionais na formulação de preços

Tática		Descrição
Preço geográfico		Atribuir diferentes preços para diferentes localidades
Preço psicológico		Uso de números ímpares para precificar o produto. Em vez de R\$ 30,00 o preço psicológico sugere o valor de R\$ 29,95
Alinhamento de preços		O varejista determina, para mercadorias de certa categoria de produtos, diferentes níveis de preços (faixas de preços) (ex: R\$ 45, R\$55, R\$75).
Preço promocional:		Utiliza as técnicas a seguir
T é c n i c a	Preço com desconto	Para estimular compras em situações específicas
	Isca	Redução do preço de marcas conhecidas (notáveis), para estimular fluxo na loja
	Ocasião	Preços especiais em certas épocas, para atrair mais clientes.
	Financiamento a juros baixos	Ao invés de reduzir os preços, a empresa pode oferecer financiamentos a juros mais baixos
	Prazos de pagamento longos	Empréstimos a prazos mais longos, reduzindo parcelas mensais
Composto de Produto		Preços diferenciados de um produto em função de um mix de produtos
Internet		Preços e condições comerciais alternativas no canal on-line

Fonte: Adaptado por Toledo *et al.* (2006), de Kotler (2000, p.478)

2.3.2.2 Preço do ponto de vista do consumidor

Davidson *et al.* (1988, p.141) consideram que quando um consumidor inicia a compra de um determinado produto, ele normalmente tem em mente um intervalo de preços aceitáveis para o produto. Também, quando o consumidor define uma

determinada loja onde fará suas compras, ele tem uma boa noção das faixas de preço praticadas pela loja. Para algumas linhas de mercadorias, as expectativas de preço do consumidor são extremamente importantes na determinação de quais lojas serão visitadas. Isso é particularmente verdade com relação aos produtos mais caros e de fácil comparação, para os quais há um grande desembolso de valores – eletrônicos, eletrodomésticos, móveis ou automóveis – ou com relação a produtos comprados frequentemente e logo consumidos tais como alimentos ou roupas de criança.

Ainda Davidson *et al.* (1988, p.143) comentam que as expectativas de preço de determinados grupos de consumidores podem não ser tão importantes na determinação do comportamento de compra e na preferência das lojas. Esses consumidores nem sempre buscam o produto mais barato ou a loja com o menor preço. Isso ocorre nos produtos pelos quais eles tendem a usar o preço como um indicador substitutivo de qualidade percebida. Além disso, esses consumidores parecem ser mais sensíveis ao conceito de valor, ou seja, o conjunto de benefícios recebidos *versus* o composto de custos – monetários e não monetários. Essa percepção de valor é simultaneamente um desafio e uma oportunidade para o varejista, com muitas implicações nas relações comerciais, promoções, imagem da loja e posicionamento competitivo.

Em relação aos custos incorridos nas transações entre o consumidor e a loja de varejo no processo de compra realizado pelo consumidor, Crispim e Minciotti (2008) propõem o conceito de custo total ao longo de todas as fases do processo.

O conceito formulado por Crispim e Minciotti (2008) considera de forma ampla os custos incorridos, sejam eles custos monetários, tais como, preço do produto ou serviços, custo de customização, custo do crédito, estacionamento, frete, instalações, perdas e quebras dentre outros; custos não monetários relacionados ao tempo (temporais), tais como, deslocamentos, esperas, trânsito, erros no atendimento e de procedimentos, ou ainda, os custos emocionais de frustrações, por falta do produto na loja (ruptura), indecisão sobre muitas opções de compra, atendimento ruim, falta de informação, falta de comprometimento na realização de serviços, dificuldades nos processos de devolução ou troca de mercadorias, ambiente físico da loja, promoções irreais etc.

Apesar da teoria do custo de transação não se aplicar para definir custo de comparação no processo de compra, Kacen, Hess e Chiang (2013) emprestam, com

ressalvas, o conceito de custo de transação e os diferentes fatores apresentado por Williamson⁴ (1979 *apud* KACEN; HESS; CHIANG, 2013, p.9); Mahoney⁵ (2002, *apud* KACEN; HESS; CHIANG, 2013, p.9) e destacam que os consumidores fazem a seleção dos varejistas e do canal de compra, sempre buscando reduzir os custos e as incertezas envolvidas nas operações, os quais são destacados a seguir em função de diferentes fatores:

- a) custo de pesquisa: custo percebido relacionado com a procura de produtos ou informações no processo de transação;
- b) custo de comparação: custo percebido em relação a comparar alternativas baseadas nos atributos do produto no processo de transação;
- c) custo de avaliação: custo percebido em relação a avaliar os atributos de um produto, visando obter o mais adequado;
- d) custo de pagamento: custo percebido em relação a ordenar a compra e pagar pelo produto no processo de transação;
- e) custo de entrega: custo do transporte incorrido pelo consumidor e ou o custo percebido enquanto aguarda a entrega do produto.

Adicionalmente aos custos de transação, alguns consumidores evitam realizar compras *on-line* temerosos com incertezas que podem advir no pós-compra adicionando, assim, mais custo à transação, são eles:

- a) custo de conferir: custo percebido em relação à conferência do produto, quanto a ser o produto certo, tamanho certo;
- b) custo pós entrega: custos percebidos e incorridos após a entrega do produto, tais como, ajustes, manutenção, reparos de produtos quebrados e de suporte ao consumidor.

A satisfação do consumidor após a compra depende do desempenho de todo o processo (o conjunto da oferta) em relação às expectativas antes da compra. Dessa forma, a experiência pode ser avaliada e representada pela diferença entre o

⁴ WILLIAMSON, OLIVER E. Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v.22, n.2, p.233-61, 1979.

⁵ MAHONEY, J. **The economics of organization**: A Survey. Thousand Oaks, CA: 2002.

desempenho efetivo do produto ou serviço e a expectativa do consumidor em relação ao seu desempenho. Para Kotler (2004), os consumidores darão preferência àqueles varejistas que entregarem um maior valor para o cliente. Entende-se como valor total entregue, a diferença entre o valor total percebido e o custo total incorrido.

2.3.2.3 Práticas de preço *on-line*

As pesquisas iniciais sobre o canal *on-line* previam que os custos de pesquisa realizados pelo consumidor seriam eliminados e que esse mercado seria perfeitamente competitivo (BAKOS, 1997). A literatura sobre práticas de preços *on-line* tem focado na reação do consumidor às estratégias de preço e aos valores de frete, o papel das informações disponibilizadas no *site*, as receitas de publicidades, as interações entre os canais e o desenvolvimento de tabelas de preços personalizadas. No entanto, pouco se conhece sobre estratégias de preços e táticas que são, ou poderiam ser, desenvolvidas e implementadas por um varejista que vende *on-line* (KOPALLE *et al.*, 2009).

Toledo *et al.* (2006) afirmam que os consumidores que compram pela *internet* dispõem de inúmeras facilidades e ferramentas para realizar pesquisas e obter comparações instantâneas de preços de diferentes fornecedores, sejam eles fabricantes, atacadistas ou varejistas, levando os varejistas que operam em ambos os canais a adotarem políticas de preços diferenciadas para o canal *on-line*.

Para Underhill (1999, p.196), os varejistas que operam ambos os canais de venda e que competem com varejistas *on-line* sem loja precisam ficar atentos à precificação nas lojas *on-line*, sob pena de solapar as vendas e os resultados das lojas físicas.

O varejo multicanal é a coordenação e avaliação das operações de ambos os canais, *on-line* e *off-line*, através dos quais os clientes e os varejistas interagem (VERHOEF *et al.*, 2007). A esse respeito, os mesmos autores destacam que enquanto as lojas *on-line* têm a vantagem de eliminar a necessidade dos seus clientes se deslocarem até a loja, as lojas físicas têm a vantagem de oferecer os produtos para serem tocados, experimentados, avaliados, adquiridos e levados de imediato do estoque da loja. Por causa dessas diferenças, as operações varejistas das lojas físicas e das lojas *on-line* de um mesmo varejista são, por natureza, diferentes.

Takahashi *et al.* (2011), destacam que há uma clara indicação da interação que os consumidores fazem entre operações de lojas físicas e *on-line* de varejistas que operam os dois canais simultaneamente, além de forte evidência, de que as informações obtidas *on-line* para serem usadas nas compras em lojas físicas levam a uma melhor negociação entre o consumidor e o varejista e a um menor preço final.

Dados de pesquisas recentes realizadas em mercados mais maduros que o mercado brasileiro, tais como: Estados Unidos, França e Índia, identificaram que os preços ofertados pelo canal *on-line* são, em média, 10% menores quando comparados ao canal físico. No mercado brasileiro essas informações ainda não estão disponíveis (RELATÓRIO WEBSHOPPERS, 2014).

Kopalle *et al.* (2009) identificaram duas maneiras de precificar, utilizadas historicamente por varejistas nas operações *on-line*, mas nenhuma delas é ótima do ponto de vista de precificação, são elas:

- a) iniciantes nas operações *on-line* têm oferecido preços insustentavelmente baixos na corrida para capturar vantagem logo no início;
- b) outros, pelo contrário, simplesmente transferem seus preços *off-line* para a loja virtual. Em alguns casos, eles acreditam que a força da marca protege da necessidade de competitividade dos preços; em outros casos, eles sentem a pressão para estabelecer uma presença *on-line*, mas não estão preparados para as complexidades de preços em operações multicanal.

Os mesmos autores destacam que se as lojas *on-line* e *off-line* são competidoras no contexto de preço, se poderia esperar que os gestores de operações multicanais ajustassem seus preços, para mitigar a concorrência entre ambos os canais de venda. Nesse sentido, a prática de apresentar os preços por meio de faixas de preço, como detalhado abaixo, pode contribuir para reduzir a concorrência por preço entre os canais.

2.3.2.4 Faixas de preço

Os varejistas frequentemente utilizam a prática de disponibilizarem produtos de diversos fornecedores a um mesmo preço (*price point*), mesmo que tenham

pagado preços diferentes por esses produtos. Essa prática tem por objetivo oferecer aos clientes, de forma simplificada no que tange aos aspectos preço e disponibilidade para comparação, um grande sortimento de produtos. A utilização de diversos *price points* no sortimento de mercadorias com diferenças significativas entre eles estabelece as chamadas faixas de preço (DAVIDSON *et al.*, 1988, p.409).

Bratnagar e Syam (2013) observam que para atender as expectativas dos clientes as lojas oferecem dentro das categorias uma distribuição de ofertas/quantidade de produtos por faixas de preço. Nas lojas físicas, pela restrição de espaço, os lojistas optam por restringir também o número de faixas de preços em função da orientação e do posicionamento da loja.

Toledo *et al.* (2006) afirmam que em função das expectativas em adquirir produtos ou serviços, os consumidores formulam um preço ou faixas de preços, do por quanto um produto ou serviço deve ser comercializado. Churchill e Peter (2000, p.326) conceituam faixa de preço de referência como sendo aquele valor ou aqueles valores que os consumidores consideram para comparar com o preço proposto pelo varejista para um produto ou serviço. Os consumidores tendem a considerar que o preço do produto ou serviço é um bom valor se o mesmo for menor, ou no máximo igual ao preço referência que eles têm em mente.

Em muitos segmentos do varejo as empresas praticam faixas de preços bem definidas para os produtos de sua linha. Como exemplo, uma loja de roupas masculinas poderá oferecer ternos em quatro faixas de preços: R\$ 299,00, R\$ 499,00, R\$ 799,00 e R\$ 1.199,00. Dessa forma, os clientes associarão os ternos de baixa, média, média alta e alta qualidade a essas faixas de preços simplificando, dessa forma, a tarefa de escolha dos produtos a serem comprados. Cabe ao varejista associar diferenças na qualidade percebida dos produtos que justifiquem as variações de preços apresentadas (KOTLER, 2004, p.495).

As faixas de preços também podem ser utilizadas para fazer com que os clientes, numa eventual troca, realizem-na por produtos posicionados em faixas superiores, o que aumenta para o varejista o valor da venda (LEVY; WEITZ, 2012, p.391).

Nesse momento, o papel dos serviços ao cliente na loja pode exercer uma influência fundamental nas escolhas do cliente, na medida em que facilitem os trâmites para que a troca possa ser feita com facilidade e conforto, o que permitirá ao cliente realizar, ainda mais motivado, as novas escolhas e, assim, ampliar as

experiências de compra. Esse é um dos exemplos de como os serviços afetam as relações dos consumidores com os varejistas.

2.3.3 Serviços

Os serviços no varejo englobam todas as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor e podem ser definidos “como todas as características, atividades e informações que aumentam a habilidade do consumidor em reconhecer o valor potencial do produto ou serviço principal, oferecidos pelo varejista” DAVIDOW⁶ (1989 *apud* PARENTE; BARKI, 2014, p.258).

McGoldrick (2002, p.535) destaca que o princípio fundamental das estratégias de serviços varejistas é a necessidade de garantir elevados níveis de satisfação do cliente, entretanto, o varejista precisa avaliar cuidadosamente os custos e benefícios, diretos e indiretos, em função do composto de serviços oferecido.

Para Parente e Barki (2014, p.258), os serviços seriam, portanto, as facilidades para localizar produtos, comparar, selecionar e exercer o ato da compra, envolvendo as três fases do processo de compra: pré-transação, transação e pós-transação. Os serviços oferecidos na fase de pré-transação têm como objetivo atrair o consumidor para a loja e podem acontecer até mesmo antes do consumidor ingressar na loja. Como exemplos podem ser citados os horários de funcionamento, estacionamento, informações externas e internas, *merchandising* no ponto de vendas e experiências com o produto. Os serviços na fase de transação são aqueles oferecidos quando o consumidor exerce o ato da compra, são eles: atendimento e assistência da equipe de vendas, disponibilidade da mercadoria na loja, principalmente na compra de auto serviço, crediário, diferentes formas de crédito, rapidez e facilidade nas transações no *check out*, embalagens e empacotamento, dentre outros. Por último, destacam-se os serviços de ajustes e consertos, serviços de entrega, montagens e instalações, processo de devolução, gerenciamento de reclamações, agendamento de horários para atendimento de manutenções, como exemplos de serviços de pós-venda.

⁶ DAVIDOW, W. H., UTTAL, B. **Total customer service – the ultimate weapon**. New York: Harper & Row Sons, 1989. p.22.

Lennon e Harris (2001) em seus estudos voltados para as operações varejistas *on-line* e *off-line*, argumentam que ambas as operações, são serviço e, portanto, o consumidor irá optar pelo tipo de canal que oferecer o melhor nível de serviços.

Suryandari e Paswan (2014) sustentam que os argumentos apresentados por esses estudos são particularmente pertinentes, pois ambos os canais tendem a oferecer sortimentos semelhantes de produtos e marcas, e relatam no seu estudo que as dimensões importantes para as operações *on-line* incluem: acesso, facilidade de navegação, eficiência das informações, respostas rápidas, flexibilidade, estética, ambiente seguro, privacidade, preços e personalização.

Baseados em diversos estudos, especialmente no de Ladhari (2010) sobre as dimensões importantes para o varejo *on-line*, Suryandari e Paswan (2014) concluíram que o foco para o varejo *on-line* deve ser dirigido para as seguintes dimensões: valor percebido, credibilidade, interface, empatia e presença no canal *off-line*.

Na mesma linha apresentada, Venkatesan *et al.* (2007) observam que a categoria do produto não é a única determinante dos níveis de preço no mercado *on-line*. Varejistas que oferecem elevados níveis de qualidade dos serviços vendem significativamente mais do que aqueles com baixa qualidade.

2.4 O varejo multicanal

O estudo Deloitte⁷ (2011) destaca que a evolução do modelo de vendas por meio eletrônico (*e-commerce*), somado às operações varejistas sem lojas físicas, às inovações resultantes da convergência de diferentes tecnologias e às facilidades geradas pelos dispositivos móveis, como *smartphone* e *tablets*, além de consumidores cada vez mais informados e exigentes nos seus hábitos de compra, resultaram no desenvolvimento do conceito de varejo multicanal. Kim e Park (2005) definem o conceito de varejo multicanal como sendo o conjunto de opções de canais de venda de produtos oferecidas pelo varejista ao consumidor para que este exerça seus desejos de compra.

⁷ DELOITTE. **Serving the connected consumer**. The Deloitte Consumer Review, [S.l.], 2011. 24p.

Na medida em que novas tecnologias facilitadoras dos processos de comercialização de produtos e serviços são disponibilizadas no mercado, os varejistas devem identificar quais são relevantes para o negócio e incorporá-las com consequente impacto nas estratégias adotadas nos diferentes canais que as empresas operam. As tecnologias também afetam os relacionamentos dos varejistas com seus fornecedores, concorrentes e clientes (ROSENBLOOM, 2009, p.96).

Com objetivo de destacar as operações realizadas por meios eletrônicos Rosenbloom (2009, p.365) utiliza a expressão “canais de marketing eletrônico” e define como sendo:

O uso da Internet para tornar produtos e serviços disponíveis de tal forma que o mercado-alvo com acesso a computadores ou outras tecnologias capacitadoras, possa comprar e completar a transação de compra por meios eletrônicos interativos (ROSENBLOOM, 2009, p.365).

A utilização da *internet* pelas empresas permite a criação e o desenvolvimento de novos canais de comercialização de seus produtos e serviços, assim como a ampliação do relacionamento com seus clientes e fornecedores. A convergência de dois fatores – as necessidades cada vez mais individualizadas dos consumidores e os interesses na ampliação da atuação das empresas no mercado – indicam que o varejo virtual adquire um papel preponderante na forma de comercializar, substituindo em alguns casos o canal físico, ou da maneira mais interessante para os negócios, complementando as operações dos canais físicos (RAYPORT; SVIOKLA, 1994).

Rosenbloom (2009, p.377), baseado em proposições experimentais, explora as principais vantagens e desvantagens dos canais de *marketing* eletrônico, destacando detalhes sobre os potenciais e as limitações desses canais. Como vantagens são citadas pelo autor:

- 1- Escopo e alcance global – A *Web* propicia aos consumidores e fornecedores, em âmbito global, um nível de conveniência e oportunidades de informações que não existe em outros canais.
- 2- Conveniência e processamento rápido das transações – A conveniência e a rapidez são citadas em diversas pesquisas realizadas junto aos consumidores, como sendo as grandes vantagens de se operar via canal eletrônico.

- 3- Eficiência e flexibilidade no processamento de informações - Os consumidores podem acessar diferentes conteúdos de classificação e seleção para o processamento de informações num formato atraente e útil.
- 4- Gestão baseada em dados e capacidade de relacionamento – A tecnologia utilizada pelos canais *on-line* permite às empresas buscarem consumidores em larga escala de forma eficiente e atuarem em pequenos nichos ou micro segmentos de um grupo pequeno de clientes com preferências similares. Também, permite interagir com os consumidores e desenvolver ofertas personalizadas que atendam às suas necessidades (GROSSMAN⁸, 1998 *apud* ROSENBLOOM, 2009, p.379).
- 5- Menores custos com vendas e distribuição – O uso do canal *on-line*, em tese, pode reduzir os custos de venda e distribuição. Seja executando as tarefas de distribuição de uma forma mais eficiente, oferecendo informações para o consumidor de uma forma mais econômica, em termos de custo, do que outras mídias ou reduzindo os estoques, pela centralização das operações, ao invés de espalhar por diversas lojas.

Como desvantagens são citadas:

- 1- Não há contato com o produto real e a posse do bem não é imediata – o consumidor não pode ver, tocar, sentir, cheirar, ou experimentar os produtos. Além disso, os produtos que exigem nível alto de contato do consumidor e não podem ser demonstrados ou testados. Mais ainda: os *sites* não oferecem a atmosfera de compra, muito valorizada pelos consumidores que entender ser parte fundamental da experiência de compra e que é possível na loja física. Por último a possibilidade de o consumidor sentir a gratificação instantânea de comprar o produto e possuí-lo de imediato.
- 2- O atendimento dos pedidos e a logística não acontecem na velocidade nem na eficiência da *Internet* – o fluxo das operações logísticas para os produtos comprados *on-line* segue processos e procedimentos que são semelhantes aos da logística para os produtos comprados nas lojas físicas, processos esses, muitas vezes, dificultados pela pequena

⁸ GROSSMAN, Aaron. One-to one: net marketing opportunities can heighten customer loyalty, satisfaction. *Marketing News*, [S.l.], p.13-19, Jan. 1998.

dimensão dos produtos que na maioria são entregues unitariamente. Muitas vezes esses processos concorrem entre si. Com exceção dos produtos e serviços que podem ser entregues eletronicamente, a maioria requer capacidade logística de execução de pedidos que a *Internet* não pode oferecer.

- 3- Há desordem, confusão e incômodo na *Internet* – com a proliferação de *web sites*, a desordem tornou-se um problema. Os consumidores, muitas vezes, têm dificuldades de enfrentar a difícil tarefa de não se perderem com tanta informação. Mesmo quando encontram o que procuram muitos dos *sites* fornecem informações limitadas, escolhas complexas e *designer* do *site* obsoleto. Todas essas situações geram frustração.
- 4- Não são abordados os motivos para fazer compras que vão além da aquisição do produto – Segundo Tauber (1972 *apud* ROSENBLOOM, 2009, p.382), as pessoas não fazem compras simplesmente para adquirir produtos, as compras são parte de um conjunto complexo de motivos pessoais e sociais para ir às compras, motivos esses que são muito pouco satisfeitos nas compras *on-line*.
- 5- Outros aspectos importantes são a segurança das compras e o temor em realizá-las, tanto no que se refere a empresas desconhecidas que só atuam pela *Internet*, como na efetivação da compra *on-line* através dos meios de pagamento disponíveis, sejam eles cartão de crédito ou de débito ou ainda outro tipo de pagamento *on-line*.

Levy e Weitz (2012, p.66) destacam como alguns varejistas com lojas físicas estão utilizando as operações multicanais para ampliar as ofertas para seus consumidores e, assim, construir vantagens competitivas. Esses varejistas ampliam o sortimento por meio da oferta de produtos melhor indicados para a venda em cada um dos canais; implantam *kiosks* de consulta nas lojas físicas para serem acessados pela equipe de vendas e pelos clientes, na busca de produtos e informações; ampliam a satisfação do cliente, oferecendo soluções completas (*cross merchandising*) via *web*, com produtos que se compõem com aquele já adquirido pelo cliente; coletam dados sobre as atividades realizadas no canal *on-line*, e com as informações ampliam o conhecimento sobre o comportamento de compra de cada um dos clientes e, assim, disponibilizam ofertas personalizadas; expandindo a

presença no mercado para regiões que não têm lojas instaladas, ampliando a base de cliente.

O quadro 4 destaca, sob a perspectiva do consumidor, atributos das lojas físicas e das lojas *on-line* apresentados por diversos autores ao longo do texto.

Quadro 4 – Atributos das lojas físicas e lojas *on-line* apresentados por diversos autores

Autores	Atributos Lojas On-Line	Atributos Lojas Físicas
Reichheld, Scheffer (2000)	variedade e rapidez na compra	localização, conveniência, atendimento
Deloitte (2011) ; Toledo <i>et al.</i> (2006)	convergência tecnológica, acesso a informações, facilidade de realizar escolhas, combinação de diferentes dispositivos eletrônicos, facilidade em organizar o recebimento do produto, conectividade e interatividade	
Ahmad; Azisah; Ramayah (2010)	informações ilimitadas sobre produtos e serviços, comparação instantânea de preços e custos através de ferramentas de pesquisa, liberdade de mudança de fornecedor ou do local onde realiza a compra, serviços 24 horas por dia	
Takahashi et al. (2011)		facilidade de negociação com as equipes de vendas
Rosebloom (2009)	alcance global, conveniência, processamento rápido das informações, eficiência e flexibilidade no processamento de informações, gestão baseada em dados, grande capacidade de relacionamento, menores custos de venda e distribuição	atmosfera de compra, demonstração física do produto
Levy e Weitz (2012 p. 61); Verhoef (et al., 2007)	segurança, conveniência, amplo e profundo sortimento, compartilhamento de informações com outros clientes sobre produtos e/ou serviços, informações em curto espaço de tempo. Elimina a necessidade de deslocamento até a loja.	tocar e sentir os produtos, serviço pessoal, redução de risco na hora da compra, gratificação imediata, entretenimento e interação social, pagamento na hora em dinheiro, pesquisa de produtos
Underwill (2000, p.195)	seleção ilimitada, compras a qualquer hora do dia ou da noite.	
Baker <i>et al.</i> (2001)	preços competitivos	
Szymanski e Hise (2002)	conveniência, opções de produtos oferecidos, informações, facilidade de navegação, design do site, segurança para as transações financeiras e pontualidade na entrega	
Blackwell, Miniard e Engel (2008, p.160)	realçar a imagem, atingir consumidores onde não haja atuação física da empresa, fornecer e obter informações, promover produtos e serviços de maneira integrada com fornecedores, ofertar produtos e serviços diferenciados de forma dirigida, obter <i>feedback</i> do cliente.	
<i>Webshoppers</i> (2014)	oferta de produtos para nichos de mercado e opção de escolha	
NEWMAN (2007 apud Kotler e Keller, 2012 p.486; To, Liao e Lin (2007)		vivenciar experiências que ativam e cativam os sentidos, vivenciar aspectos físicos da loja, atributos relacionados diretamente aos produtos, interação pessoal com os clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As informações obtidas por meio das operações multicanais permitem aos varejistas ampliar de maneira consistente o conhecimento sobre o comportamento de compra dos consumidores.

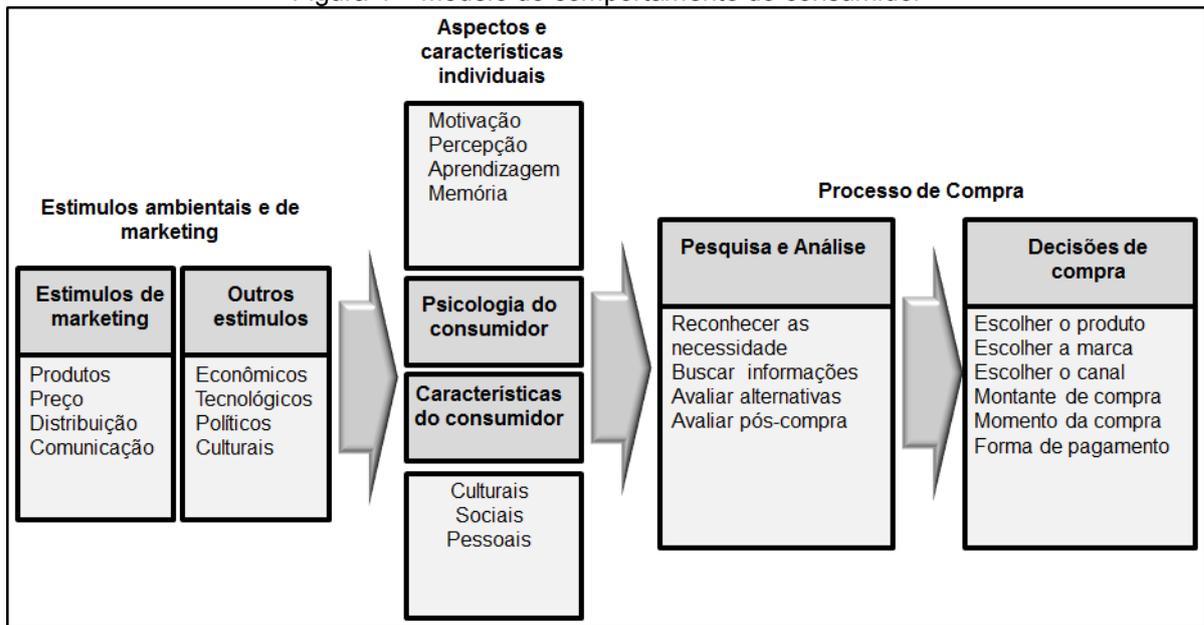
2.5 O comportamento de compra do consumidor

Blackwell, Miniard e Engel (2008, p.6) definem o comportamento de compra dos consumidores como sendo o conjunto de atividades exercidas por eles quando adquirem, consomem e dispõem produtos e serviços.

Em sua pesquisa com uma amostra de 30 consumidores, Tauber (1972) identificou que o desejo de fazer compras é parte de um conjunto complexo de motivos pessoais e sociais para ir às compras. A pesquisa revelou que nos motivos pessoais para fazer compras estão incluídos: a necessidade de representar o papel de comprador, a fuga da rotina da vida quotidiana, autogratificação, aprendizagem sobre novas tendências, atividade física e estímulo sensorial. Os motivos sociais incluem: ganho de experiência social fora de casa, comunicação com outras pessoas que tenham interesses similares, atração por um grupo de semelhantes, *status* e autoridade, além do prazer gerado para muitos consumidores, pela possibilidade de barganharem preço e condições da compra.

Kotler e Keller (2012, p.172-90) apresentam, por meio de um modelo de estímulos e respostas, materializado na Figura 4, as fases que o consumidor percorre no que se refere ao seu comportamento quando realiza compras. O modelo é formado por estímulos ambientais e de *marketing* que, em conjunto, podem sensibilizar o consciente do comprador, ativando de maneira combinada fatores psicológicos e elementos das características individuais do consumidor, tais como características culturais, sociais e pessoais estimulando o comportamento de compra e trazendo como resultado o desdobramento do processo de compra. Dentre os fatores psicológicos, os autores destacam quatro principais que influenciam o comportamento de compra do consumidor: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

Figura 4 – Modelo do comportamento do consumidor



Fonte: Adaptado pelo autor de Kotler e Keller (2012, p.172)

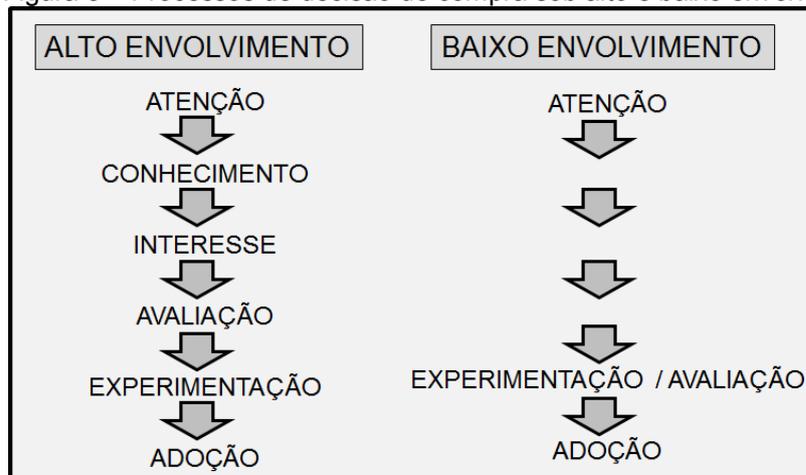
Para Kotler e Keller (2012, p.186), o grau de envolvimento do consumidor é um fator importante no modo pelo qual ele percorre os diferentes estágios do processo de compra. Esse grau de envolvimento na tomada de decisão depende dos custos, da importância, do conhecimento e da experiência que o consumidor tem do produto. Os autores destacam três graus de envolvimento no comportamento de compra quando da tomada de decisão:

- baixo grau de envolvimento – ocorre quando o consumidor adquire produtos de compra frequente e que já fazem parte de uma lista de compras e, muitas vezes, são produtos de marcas para as quais os consumidores têm fidelidade constante;
- baixo grau de envolvimento com busca de variedade – ocorre quando o consumidor está comprando produtos de compra comparada e baixo valor agregado, como, por exemplo, calçados, camisas, liquidificadores, lâmpadas etc. Para essas categorias de produtos, o consumidor consegue facilmente limitar o número de atributos que levará em conta na avaliação das alternativas para a tomada de decisão;
- alto grau de envolvimento – na grande maioria ocorre quando o consumidor está comprando pela primeira vez o produto com o qual não tem familiaridade ou experiência. Esses produtos ou serviços se caracterizam pelo alto custo de compra e alto valor agregado, como, por

exemplo, podem ser citados os segmentos de automóveis, barcos, equipamentos de som, TVs de alta definição etc. São produtos que exigem do consumidor um exaustivo processo de busca de informações, aprendizado e análise de alternativas, que vão compor a tomada de decisão.

Uma contribuição importante ao estudo do envolvimento do consumidor no processo de compra de um produto ou serviço foi dada por Krugmann⁹ (1984 *apud* MINCIOTTI, 1987). Na sua proposta, as diversas etapas do processo de decisão do consumidor não ocorrem necessariamente sempre na mesma sequência, sendo possível, sob determinadas condições, a inversão ou supressão de uma ou mais etapas. Isso justifica a diferenciação entre os processos de compra de produtos em situações de alto e baixo envolvimento, que são apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Processos de decisão de compra sob alto e baixo envolvimento



Fonte: Robertson, Zielinski e Ward¹⁰ (1984 *apud* MINCIOTTI, 1987)

Em complemento à proposta de Kotler e Keller (2012, p.172), sobre a tomada de decisão do consumidor, retomam-se os comentários de Blackwell, Miniard e Engel (2008, p.137), para os quais, as escolhas realizadas pelos consumidores são construídas a partir de percepções sobre a loja, percepções essas que organizam na mente do consumidor um modelo formado por atributos julgados essenciais, modelo esses chamados pelos autores de **imagem da loja**.

⁹ KRUGMAN, Herbert E. Low involvement theory in the light of new brain research. Attitude research plays for high stakes. **Journal of Consumer Research**, USA, v.6, n.3, p.16-22, Dec. 1979.

¹⁰ ROBERTSON; ZIELINSKI; WARD. **Consumer Behavior**, USA: Scott Foresmann, 1984.

2.5.1 A decisão de compra do consumidor no varejo multicanal

Na visão do consumidor, o canal *on-line* é uma opção de compra com características diferenciadas quando comparado ao varejo tradicional. Essas características são destacadas por Blackwell *et al.* (2008, p.155) como orientadoras das análises do consumidor para a tomada de decisão de qual tipo de produto, qual varejista e até mesmo em qual canal ele deve comprar.

Considerando-se os conceitos apresentados por Krugmann (1984 *apud* MINCIOTTI, 1987) na figura 5, sobre os processos de tomada de decisão de compra em situações de alto e baixo envolvimento, pode-se concluir que a compra *on-line* se caracteriza como de alto envolvimento.

Peterson *et al.* (1997) indicam que a maneira mais adequada de classificar os produtos no meio virtual é categorizando os mesmos em **produtos de busca** (*search goods*) e **produtos de experimentação** (*experience goods*), sendo que a diferença entre eles está na capacidade que os primeiros têm de ser avaliados por meio de fontes alternativas, sem a presença física do cliente e, por isso, com maiores chances de serem comprados, enquanto os produtos de experimentação, na grande maioria somente são comprados pessoalmente.

Embora pouco se saiba sobre o impacto da contribuição da loja física na intenção de compras *on-line* e vice-versa, é razoável esperar que a contribuição da loja tradicional possa ser importante para a construção de uma base de consumidores *on-line*.

Kim e Park (2005) confirmaram em pesquisa realizada com estudantes universitários que o efeito da atitude prévia de consumidores que compravam na loja física contribui em sua atitude para realização de compras no canal *on-line* do mesmo varejista. Mesmo que a atitude do consumidor para compras na loja física, nesse estudo, tenha sido medida em termos de sentimentos (agradável/desagradável, desagradável/agradável e negativo/positivo) ao invés de ser em termos do quanto de contribuição foi dado pela loja física.

O estudo de Kim e Park (2005) destaca de maneira importante o aspecto da atitude do consumidor na substituição da loja física pela loja *on-line*. Farag *et al.* (2006) observaram que os consumidores que frequentavam as lojas físicas também

eram frequentes compradores nas lojas *on-line* e que as compras tornavam-se complementares.

Como muitos consumidores usam múltiplos canais e, frequentemente, alternam sua interação entre esses canais, Dijk *et al.* (2006) destacam que o grau de fidelidade de um consumidor para com a loja tradicional de um varejista pode ser uma boa indicação da probabilidade desse consumidor também comprar na loja *on-line*.

Segundo o conceito de sinergia entre canais, quando essa sinergia for bem coordenada, pode melhorar a experiência de compra do consumidor (VERHOEF *et al.*, 2007). Por exemplo, um consumidor pode experimentar um item de vestuário na loja física, mas decidir encomendar mais tarde, *on-line*, em um momento mais conveniente.

Para conseguir a lealdade, os varejistas precisam aumentar a satisfação do cliente (OLIVER, 1997). A satisfação é a resposta do consumidor para uma experiência sobre um produto, serviço ou uma loja. Ela é fundamental para o sucesso dos varejistas, devido ao seu impacto na lealdade do consumidor, pois clientes leais tendem a comprar mais, estão dispostos a pagar preços mais elevados e gerar uma divulgação espontânea, que influencia positivamente a rentabilidade de uma empresa (ZEITHAML¹¹ *et al.*, 1996 *apud* KIM *et al.*, 2011).

Shankar *et al.* (2003) constataram que o impacto da satisfação na lealdade do cliente junto ao varejista é mais forte no *on-line* do que na loja física porque é mais fácil para os clientes satisfeitos escolherem novamente os serviços da loja *on-line* do que na loja física. No contexto do estudo, postulou-se que fornecer mais atributos de serviço em *sites* de varejo contribui para uma maior satisfação dos e-consumidores e na construção da sua lealdade. Além disso, em suas investigações sobre as características do *site* que influenciam a satisfação do consumidor, Szymanski e Hise (2000) encontraram que a conveniência, o *design* do *site* e a segurança financeira foram os três fatores determinantes para a satisfação do consumidor:

¹¹ ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, [S.l.], v.60, n.2, p.31-46, 1996.

Compras *on-line* podem economizar tempo e esforço, tornando fácil a localização de produtos, a busca de itens ou a procura de ofertas. Consumidores que compram *on-line* não têm que sair de suas casas e se deslocarem até uma loja para encontrar e comprar mercadorias. Eles podem navegar pelas categorias de produtos na loja *on-line*. Os benefícios de economia de tempo e de navegabilidade nas compras *on-line* são manifestados por percepção, muito positiva de conveniência (SZYMANSKI; HISE, 2000, p. 310-11)

Underhill (1999, p.195) destaca as facilidades que o varejo *on-line* propicia e que o varejo físico não consegue acompanhar.

Seleção ilimitada: muitas vezes por não existirem estoques fixos, um grande número de produtos pode ser acessado de onde eles estiverem, mesmo em produção ou no estoque dos fornecedores, conforme a demanda.

Conveniência: “Você pode fazer compras em qualquer hora do dia, em qualquer dia. Você consegue chegar a qualquer loja em poucos minutos. Você não precisa procurar vaga para estacionar. Não precisa vestir um casaco” (UNDERHILL, 1999, p.195).

Velocidade: o consumidor pode entrar em um *site* quando desejar e percorrê-lo no seu próprio ritmo, depois com alguns cliques do *mouse* efetuar os procedimentos de pagamento.

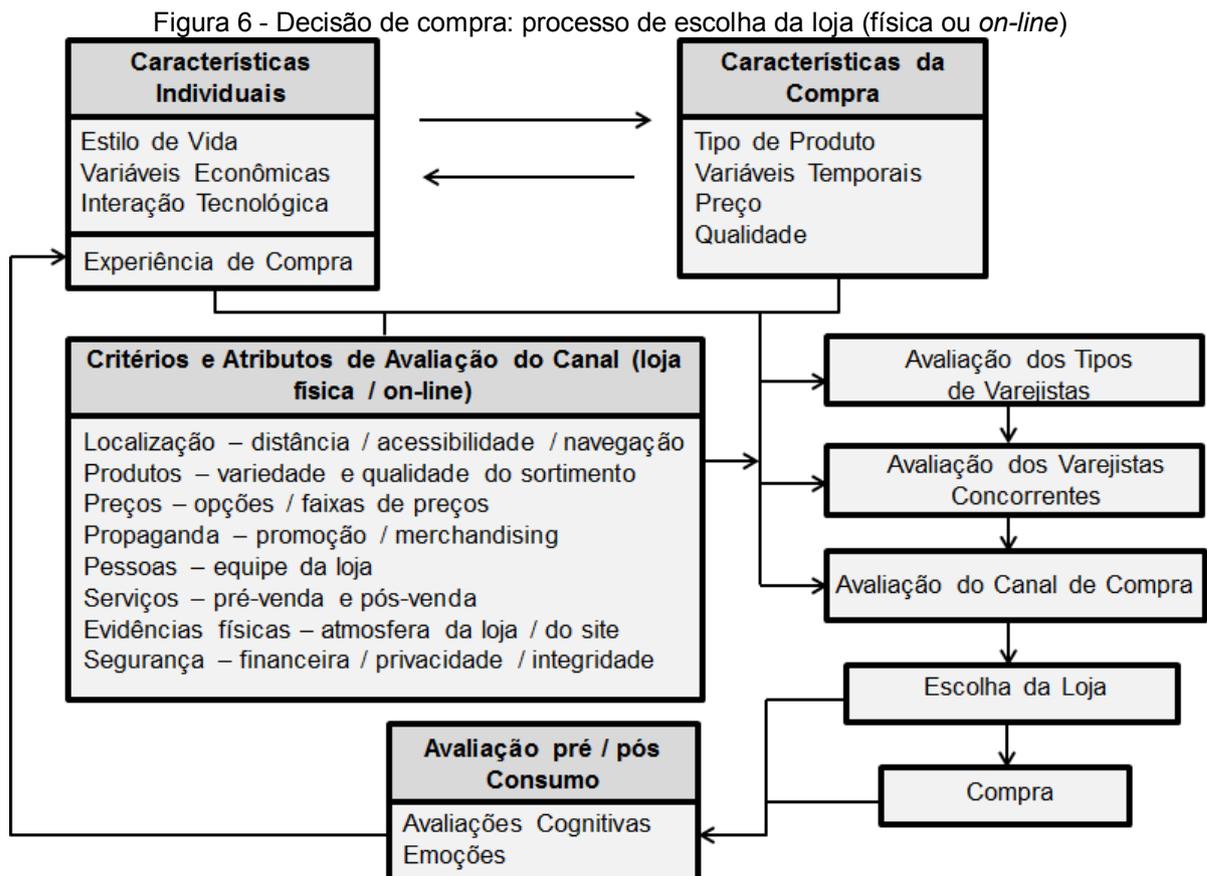
Informação: quantidades ilimitadas de informações *on-line* sobre produtos e serviços, bem como outros materiais informativos, podem ser acessadas, selecionadas e salvas, tudo em poucos minutos, muito além do que quaisquer coisas que se possam pensar em termos de folhetos, manuais ou da memória e conhecimento dos vendedores.

Chen e Wells¹² (1999, *apud* MCGOLDRICK, 2002, p.603) confirmaram, usando evidências empíricas e conclusões do senso comum, de que um bom *website* é aquele que disponibiliza informações relevantes e bem organizadas de maneira fácil. Segundo Fonseca *et al.* (2008), consumidores *on-line* participam da co-criação de valor de maneira integrada com as organizações que atuam no ambiente virtual e com as quais interagem, e apresentam características bem definidas quanto ao comportamento, variando de intensidade, de indivíduo para indivíduo: buscam seu próprio estilo de vida; não se prendem a estereótipos; usam a tecnologia para comunicar-se com sua rede de relacionamento; são abertos a

¹² Chen, Q., W., D., Wells. Attitude toward the site. **Journal of Advertising Research**, UK, v.39, n. 5, p. 27-37, 1999.

mudanças e inovações; vivem intensamente o momento presente; exercem a escolha da conectividade e da interatividade.

O modelo do processo de escolha e tomada de decisão, proposto por Blackwell; Miniard e Engel (2008, p.137) e apresentado na figura 6, explica melhor o comportamento do consumidor na hora da compra quando comparado ao modelo proposto posteriormente por Kotler e Keller (2012, p.172), apresentado na Figura 4.



Fonte: Adaptado por Romeiro *et al.* (2015) de Blackwell, Miniard e Engel (2008, p.137)

Para os autores, a decisão de compra é uma combinação das características do indivíduo e do que está sendo comprado, com as características do canal e da loja. Além disso, experiências adquiridas anteriormente, mais a imagem da loja, aliadas ao processamento cognitivo automático de respostas a critérios de escolha de cada indivíduo podem acelerar o processo de tomada de decisão de compra, nos diferentes canais. Berman e Thelen (2004) consideram que a boa integração entre os formatos dos vários canais permite que o consumidor examine o produto em um determinado canal, compre em outro e finalmente pegue ou eventualmente devolva a mercadoria em um terceiro canal. Para os autores, o varejo multicanal oferece

sinergias que podem resultar em uma maior base de clientes, maior rentabilidade e maior participação de mercado, sendo necessário um planejamento detalhado e o desenvolvimento de uma infraestrutura que possa efetivamente promover a ligação entre os múltiplos canais.

2.5.2 As compras *on-line* no varejo brasileiro

A pesquisa TIC Domicílios (2013) apresenta uma tendência de crescimento na utilização de computadores pelos brasileiros, que vem se mantendo ao longo dos últimos anos. Em 2013, quase metade dos domicílios (49%) possuía computador e 43% tinham acesso à *Internet*. Na classe A, segundo a pesquisa, o acesso à *Internet* é de 98%; na classe B, 80%; na classe C, 39%; já nas classes D e, a porcentagem é de 8%. A pesquisa destaca uma ampliação na proporção, nas faixas mais jovens de usuários de *Internet*. Entre os jovens de 10 a 15 anos a porcentagem de usuários chega a 75% e nos de 16 a 24 anos, é de 77%. Na faixa de 35 a 44 anos, 47% são usuários, e na de 45 a 49 anos essa porcentagem é de 33%. Por outro lado, somente 11% das pessoas com mais de 60 anos usam a *internet*.

A mesma pesquisa, TIC Domicílios (2013), também indica que apesar do crescimento da presença de computadores nos domicílios, o uso da *Internet* pelo telefone celular está aumentando rapidamente. Em 2013, a estimativa era de 52,5 milhões de usuários de *Internet* pelo telefone celular no Brasil, o que equivale a 31% da população. Há dois anos, esse percentual era de apenas 15%. Nesse grupo, 30% acessaram redes sociais a partir do aparelho; 26% compartilharam fotos, vídeos ou textos; 25% acessaram *e-mails*; e 23% baixaram aplicativos. Esses dados confirmam que a utilização do celular é um elemento de destaque, no estudo do comportamento do consumidor que compra pela *internet*.

No Brasil, as compras eletrônicas ou *e-commerce* vêm experimentando um crescimento acelerado nos últimos tempos. A Pesquisa *Webshopper*, 31.^a edição (2015), realizada pela empresa e-bit, aqui utilizada como referência apesar das limitações e ressalvas de ser uma amostra do varejo *on-line*, aponta que o comércio eletrônico brasileiro faturou R\$ 35,8 bilhões em 2014, com crescimento nominal de 24% em relação a 2013. Foram mais de 51,5 milhões de consumidores únicos, sendo 10,2 milhões de novos entrantes ao longo do ano e mais de 103,4 milhões de pedidos realizados, a um tíquete médio de R\$ 347,00.

Por outro lado, a pesquisa Deloitte (2014) destaca que há um crescimento importante da demanda em países emergentes por produtos importados e o Brasil lidera essa tendência de *e-shopping* global ou “*cross border*”, com 81% de seus consumidores *on-line* dispostos a encomendar no exterior, produtos de diversas categorias a partir de *sites* internacionais.

O relatório *Webshoppers*, 29.^a edição (2014), explica que alguns fatores podem justificar o importante crescimento dessa modalidade de comércio, dentre os quais, o aumento do número de domicílios com computadores, o acesso à banda larga cada vez mais veloz, a segurança nas transações com meios de pagamento e a melhora nos serviços das operações logísticas de entrega e de troca de produtos.

As características peculiares ao canal virtual devem continuar alimentando o crescimento do *e-commerce* no Brasil. Um delas é a que possibilita oferecer uma gama de produtos orientados para nichos de mercado permitindo, assim, um número de ofertas maior, quando comparado com o canal físico. Dessa forma, um número maior de lojas especializadas de diferentes tamanhos atuando no canal virtual, permite ao consumidor uma escolha a partir de muitas opções.

Outro elemento importante apresentado pelo relatório *Webshoppers*, 29.^a edição (2014), é a variedade de produtos oferecidos pela loja virtual, que ganha valor quando somada aos mecanismos de busca da própria loja ou de *sites* de comparação de preços e atributos dos produtos. Esses mecanismos dão transparência às características dos produtos e aos seus valores e permitem economia de tempo e dinheiro pelo consumidor, além de ampliarem a competição entre os varejistas que atuam no canal virtual e também desses com o canal físico, seja do mesmo varejista ou de concorrentes.

Independentemente do canal de vendas, o importante é que os varejistas busquem um diferencial competitivo em relação a seus concorrentes. O posicionamento varejista pode contribuir para diferenciar um varejista do outro e criar uma identificação junto ao consumidor.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo classifica-se como de natureza descritiva, quantitativa, contudo com abordagem dos resultados no âmbito exploratório, visto que a amostragem realizada é intencional e não probabilística.

Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa. Gil (2010) afirma que a maioria das pesquisas realizadas com objetivos acadêmicos, num primeiro momento, têm um caráter de pesquisas exploratórias.

Para Churchill e Peter (2000, p.126), a pesquisa exploratória busca reunir informações de diversas fontes, que possam propiciar novas ideias, por isso há uma tendência por parte do pesquisador em se preocupar menos com uma amostragem probabilística e mais com a identificação e ativação de linhas de comunicação com aqueles que têm algo a dizer ou contribuir para a pesquisa.

Mattar (1996) destaca que a suposição básica para a seleção de uma amostra intencional não probabilística é de que, a partir de uma boa estratégia e um julgamento adequado, podem ser definidos os casos que farão parte da amostra e, assim, defini-la para que seja relevante frente aos objetivos da pesquisa.

Para a primeira fase da pesquisa, com base no exposto por Mattar (1996), a amostra intencional não probabilística foi selecionada e composta por seis varejistas que operam simultaneamente lojas nos canais físico e virtual, comparados dois a dois. A comparação dois a dois proposta pelo estudo, leva em consideração as variáveis do posicionamento e do composto varejista e as expectativas do cliente representadas anteriormente na Figura 2 e associa os varejistas que guardam semelhanças entre si na composição das variáveis do composto de varejo.

O desenvolvimento da pesquisa exploratória se dará em quatro fases:

Fase 1 - Definir a amostra de pesquisa: varejistas que operam simultaneamente os canais físico e virtual, localização das lojas, os departamentos do composto de produtos e as categorias de produtos notáveis em cada departamento. Entende-se por produtos notáveis aqueles que são referência para o

consumidor nas categorias de produtos, nos diversos departamentos. Essas variáveis são apresentadas de maneira resumida no Quadro 5.

Quadro 5 - Características da amostra de pesquisa

Lojas Varejistas	Localização Lojas Físicas	Departamentos	Categorias Notáveis na Loja
Fast Shop	Shopping Paulista e Av. Paulista	Video e Informática	TVs, Notebooks, Ultrabooks e Impressoras
Fenac			
Magazine Luiza	Área Comercial do Bairro da Lapa	Video, Informática e Eletrodomésticos	TVs, Notebooks, Ultrabooks, Impressoras, Refrigeradores, Lavadora / Lavadora - Secadora de Roupa e Micro Ondas
Casas Bahia			
Extra	Bairro do Itaim Bibi	Video, Informática e Eletrodomésticos	TVs, Notebooks, Ultrabooks, Impressoras, Refrigeradores, Lavadora / Lavadora - Secadora de Roupa e Micro Ondas
Walmart	Shopping Central Plaza - Vila Prudente		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As empresas que compõem a amostra objeto da pesquisa foram escolhidas por terem grande relevância no mercado varejista nacional, principalmente pelo porte e pela participação nos setores varejistas que atuam, conforme apresentado a seguir.

Fast Shop - A marca Fast Shop possui uma rede de 85 lojas em sete Estados brasileiros e no Distrito Federal. As lojas são projetadas para oferecer uma experiência única e encantadora para o cliente, com um *design* arrojado e espaços criados especialmente para possibilitar a exposição dos produtos, oferecendo a experimentação, interação e entretenimento. O público alvo da rede está nas classes A e B.

Qualidade e bom gosto são atributos fundamentais entre os produtos e serviços oferecidos. Os produtos são divididos pelos seguintes segmentos: eletrodomésticos, eletrônicos, informática, portáteis, telefonia, *tablets* e utensílios domésticos. As lojas também oferecem no composto (*mix*) de vendas os seguintes serviços: garantia estendida, seguro de roubo e furto, suporte à informática, instalação dos produtos, lista de casamento e soluções de automação residencial e

home theater. A loja virtual é concebida para facilitar a navegação do cliente e ser uma extensão da experiência de compra oferecida na loja física.

Fnac - Rede de varejo de origem francesa que iniciou suas atividades em 1957, com a venda de produtos de fotografia e som. A Fnac é o primeiro distribuidor europeu de produtos culturais e de lazer, oferecendo aos seus clientes vasta seleção em literatura, música e em novas tecnologias. Tanto na loja virtual como nas lojas físicas a rede propõe que o cliente descubra o que existe de mais inovador e se reencontre com a cultura.

No Brasil, a Fnac iniciou suas operações no ano 2000, adquirindo a editora Ática. Hoje a empresa opera em grandes cidades brasileiras com 11 lojas, oferecendo ao seu público alvo das classes A e B, produtos nos segmentos de livros e papelaria, música, CDs e DVDs, filmes e série de TV, eletrônicos, informática, telefonia, foto, games, brinquedos, artigos para casa, além da venda de ingressos para espetáculos através de bilheterias instaladas nas lojas.

Magazine Luiza - O Magazine Luiza é uma das maiores redes varejistas brasileiras, atuando com um composto de produtos (*mix*) diversificado e foco em eletrodomésticos, eletrônicos, tecnologia, móveis e cozinha, utilidades domésticas e brinquedos. Com grande presença nas classes populares, principalmente na classe C, conta com uma base de 36 milhões de clientes cadastrados, dos quais, 30% são ativos.

Atualmente, a rede opera em 16 Estados, com 736 lojas sendo, 48% na região sudeste, 29% na região sul, 21% na região nordeste e 2% no centro-oeste, além de oito centros de distribuição posicionados estrategicamente nessas regiões. As lojas físicas compõem uma plataforma de vendas multicanal, com a loja virtual, de abrangência nacional, além de quiosques com o mesmo conteúdo do *site* virtual, instalados em estabelecimentos localizados em cidades de até 100 mil habitantes e bairros populosos de grandes cidades.

Para dar suporte às operações varejistas, o grupo conta com subsidiárias que visam facilitar as compras dos clientes, oferecendo serviços de crédito, pela Luizacred, seguros pela Luizseg, além de cartas de crédito pelo Consórcio Luiza.

Walmart - O Walmart Brasil inaugurou sua primeira loja em 1995. Hoje, opera em 18 Estados das regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste e no Distrito Federal, com 540 lojas que operam sob nove marcas, nos formatos hipermercado, supermercado, clube de compras, lojas de atacado e lojas de vizinhança. As lojas

são atendidas por 19 centros de distribuição localizados estrategicamente nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste.

As lojas da bandeira Walmart operam no formato hipermercado e oferecem aos seus clientes-alvo das classes A, B, C e D produtos nos segmentos de eletroeletrônicos, eletrodomésticos, telefonia, têxteis, livros, CDs e DVDs, brinquedos, artigos de papelaria, *pet*, artigos de limpeza, de jardinagem, esporte e lazer, beleza e saúde além de alimentos frescos e industrializados.

A partir da plataforma de comércio eletrônico, também com a bandeira Walmart, opera em todo o território nacional, oferecendo quase todos os produtos que podem ser encontrados nas lojas físicas.

Em 2011, a rede lançou um novo modelo comercial: Preço Baixo Todo o Dia (PBTB). Essa política visa reduzir os preços dos produtos por períodos mais longos, acabando com promoções pontuais e tornando a cesta de compras do consumidor mais variada em todos os dias da semana.

Grupo Pão de Açúcar – O Grupo Pão de Açúcar, presente em todas as regiões do país, opera 1795 lojas em 20 Estados brasileiros com cinco grandes formatos, supermercado, hipermercado, eletro, atacado de autoserviço e lojas de proximidade (vizinhança), além do canal *e-commerce*. Essas lojas e as lojas do *e-commerce* têm o suporte de 56 Centros de Distribuição e entrepostos localizados de maneira a garantir o suprimento das lojas e a entrega dos produtos aos clientes finais dentro dos prazos acordados.

As operações estão divididas em dois tipos de varejo, o tipo alimentar onde estão os formatos supermercado e hipermercado e as lojas de proximidade e o não alimentar onde estão as lojas especializadas das bandeiras Casas Bahia e Ponto Frio, além das operações de *e-commerce* com as lojas virtuais, Extra.com, Bahia.com e Ponto Frio.com que visam atender aos clientes das classes A, B e C.

No Brasil, o Grupo detém a liderança no varejo de alimentos, de eletroeletrônicos, de móveis e os segundos lugares no mercado de atacado de autoserviço e comércio eletrônico.

Extra – A Divisão opera com 137 lojas no formato hipermercado e 208 no formato de supermercado distribuídas nas regiões, Norte, Sul, Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste. O público-alvo são os clientes das classes A, B, C e D.

No formato hipermercado, as unidades operam com os segmentos de eletroeletrônicos, eletrodomésticos, telefonia, têxteis, livros, CDs e DVDs,

brinquedos, artigos de papelaria, pet, artigos de limpeza, de jardinagem, esporte e lazer, beleza e saúde além de alimentos frescos e industrializados.

Casas Bahia - A rede que tem como público-alvo os clientes das classes B, C e D e opera com 611 lojas em quase todas as regiões brasileiras com lojas especializadas nos segmentos, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, telefonia, informática e móveis. A marca foi eleita em 2014, como a 5.^a melhor bandeira de varejo da América Latina.

Para complementar a amostra, foram identificados e selecionados os departamentos e as categorias de produtos a serem analisadas, que fazem parte do composto varejista dessas empresas.

Os departamentos que compõem a amostra foram definidos em função da relevância no composto (*mix*) de produtos das lojas e, junto ao mercado consumidor. Os departamentos selecionados são; vídeo, informática e eletrodomésticos.

As categorias de produto que os varejistas operam em suas lojas foram selecionadas também em função da relevância dentro dos departamentos propostos, no composto (*mix*) de produtos das lojas e na notabilidade junto aos clientes das lojas físicas e das lojas virtuais.

Definida a metodologia de seleção da amostra, varejistas, departamentos e categorias, partiu-se para a composição dos grupos de pesquisa.

O primeiro grupo é composto pelos varejistas Fast Shop e Fenac, que nos departamentos e categorias comuns a ambos atuam como especialistas de categorias nas linhas de eletrônicos e informática. As categorias notáveis selecionadas para compor a amostra são: TVs, notebooks/ultrabooks e impressoras/multifuncionais. As lojas físicas selecionadas para compor a amostra estão localizadas em pontos nobres e próximos. A loja Fast Shop localiza-se em ambiente de Shopping Center, no Shopping Paulista e a loja Fnac em ambiente de rua, ambas na Avenida Paulista, em São Paulo, Capital.

O segundo grupo de varejistas é composto por lojas no formato magazine, das redes Magazine Luiza e Casas Bahia, que atuam nos segmentos de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, informática e móveis, dentre outros. As categorias notáveis selecionadas para compor a amostra são: TVs, notebooks/ultrabooks, impressoras/multifuncionais, refrigeradores, lavadoras/lavadoras e secadoras de roupa e micro-ondas. As lojas físicas dessas redes, selecionadas para

compor a amostra estão localizadas em ruas comerciais com grande movimentação de pessoas, no centro comercial do bairro da Lapa, na Capital Paulista.

O terceiro grupo é composto por lojas no formato de hipermercado das redes Extra e Walmart, que atuam preponderantemente no segmento alimentício, mas têm nos seus compostos (*mix*) de produtos das lojas importante participação das linhas de eletrônicos, informática e eletrodomésticos. As categorias notáveis selecionadas para amostra nesse terceiro grupo são: TVs, notebooks/ultrabooks, impressoras/multifuncionais, refrigeradores, lavadoras/lavadoras e secadoras de roupa e micro-ondas. A loja física da rede Extra está localizada na rua, no bairro Itaim Bibi. A loja física da rede Walmart está localizada no Shopping Central Plaza no bairro Vila Prudente, ambos em São Paulo, Capital. Essa loja foi escolhida por estar localizada num shopping que atende predominantemente pessoas de classe média que nos últimos anos tiveram seu poder de compra aumentado, portanto é de se esperar que a loja esteja preparada para atender a essa nova demanda.

Fase 2 - Definir o protocolo de coleta de dados, que visa estabelecer procedimentos, servir de orientação para o pesquisador e garantir a confiabilidade dos dados, em última análise, o protocolo de coleta de dados estabelece a sequência de procedimentos a serem seguidos pelo pesquisador.

Apesar do presente estudo não se caracterizar como um estudo de caso, para a realização da coleta e registro dos dados foi proposto um modelo que empresta características da proposta de Yin (2010, p.106) para a criação de um protocolo para estudo de caso. Segundo Yin (2010, p.106), o protocolo é uma maneira de aumentar a confiabilidade da pesquisa e visa orientar o pesquisador na realização da coleta de dados.

A coleta dos dados junto às lojas físicas e *sites* dos varejistas se dará segundo a sequência definida a seguir:

Categorias/Produtos - Loja Física

- Coleta de dados por observação direta na loja: por departamento, categoria de produto, marca, modelo e preço;
- Documentados através de registro manual em tabela;
- Transferidos para tabela eletrônica.

Categorias/Produtos - Loja Virtual

- Coleta de dados por observação direta no *site*: por departamento, categoria de produto, marca, modelo e preço;

- Documentados através de registro em tabela eletrônica.

Serviços - Serviços ao cliente, meios de pagamento e comunicação

Loja Física

- Coleta de dados por entrevistas dos vendedores/crediário da loja;
- Documentados através de registro manual em tabela pré-definida;
- Transferidos para tabelas eletrônicas.

Loja Virtual

- Coleta de dados por observação direta no *site*;
- Documentados através de registro em tabelas eletrônicas.

A sistemática de coleta e registro dos dados em cada categoria de produto segue a seguinte sequência:

- a) marca – Todas as marcas dos produtos referentes às categorias em análise encontradas em ambas as lojas física e virtual;
- b) modelo – Nas categorias TVs, notebooks e ultrabooks essa variável é representada, principalmente, pelo tamanho da tela. Para as categorias refrigeradores e micro-ondas essa variável é representada, principalmente, pela capacidade volumétrica, explicitada na unidade litros. No caso da categoria lavadora de roupas a variável é representada pela capacidade de lavagem explicitada pelo peso de roupa a ser lavada, apresentada na unidade Kg;
- c) preço – O preço do produto considerado é do seu valor à vista coletado diretamente na gôndola de exposição ou afixado no produto exposto na loja. Também coleta-se o número de parcelas referentes aos prazos de financiamento para os valores a prazo. O mesmo procedimento é aplicado no site da loja *on-line*.

Considerações adicionais para a coleta de dados referentes aos produtos:

- a) para efeito de coleta de dados para todas as variáveis, em ambos os canais, somente serão considerados os dados provenientes de produtos que estejam à venda individualmente, não sendo considerados aqueles que estejam à venda em composições do tipo “combo” com outros produtos, mesmo que sejam complementares

(Exemplo: TV de *Led* com suporte de parede ou TV de *Led* mais equipamento *Blu-ray*);

- b) para a montagem das faixas de preços serão consolidados os preços por intervalos compatíveis.

O Apêndice 1 apresenta os modelos das tabelas utilizadas para registro dos dados, tanto para as lojas físicas como para as lojas virtuais, na coleta de dados sobre as variáveis em estudo do composto varejista de cada loja. O modelo n.º 1 será utilizado no registro dos dados das categorias: TVs, notebooks/ultrabooks e impressoras/multifuncionais. O modelo n.º 2 será utilizado para as categorias: refrigeradores, lavadoras/lavadoras e secadoras de roupa e micro-ondas.

O Apêndice 2 apresenta as tabelas a serem utilizadas nas lojas físicas e virtuais dos seis varejistas para o registro de dados sobre o que é chamado no estudo de “Serviços” e que foram detalhados nas três tabelas como: meios de pagamento, comunicação com o cliente e serviços ao cliente.

O Quadro 6 apresenta o protocolo de coleta dos dados para a realização da pesquisa exploratória, visando identificar as variáveis do composto varejista que farão parte da pesquisa e das análises; sortimento, preço, faixas de preço e serviços.

Quadro 6 - Protocolo de coleta de dados

Canal	Técnicas de Coleta de Dados	Protocolo de Coleta de Dados	
		Produtos	Serviços ao cliente, meios de pagamento e comunicação
Loja Física	Observação dos Produto na Loja	Coleta de dados por departamento, categoria de produto, marca, modelo e preço	Entrevistas junto aos vendedores e ao crediário da loja
Loja On-Line	Observação dos Produtos no Site		Observação direta no site

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Como condição importante da metodologia, visando obter uma comparação fidedigna, os dados dos produtos foram coletados no mesmo dia para os dois canais do mesmo varejista e todo o processo de coleta se deu ao longo de uma mesma semana, entre os dias 8 e 13 de fevereiro de 2015.

Fase 3 - Consolidar dados, construir bases de informações, analisar e identificar as diferenças em sortimento, preço e serviços.

As análises desenvolvidas nessa fase geraram a base de informações que contribuíram para as entrevistas realizadas junto aos gestores, propostas na fase 4.

Fase 4 - Realizar entrevista semiestruturada com seis gestores das organizações varejistas, sujeitos da pesquisa, com o objetivo de compreender as estratégias adotadas para os componentes do composto de *marketing* do varejo, nos diferentes canais, destaques da pesquisa.

Osterwalder e Pigneur (2011, p.20-31), na abordagem que desenvolveram sobre modelo de negócio, propõem nove temas a serem considerados para a estruturação de um modelo de negócio, os temas são: canais, proposta de valor, atividades chave, segmentos de clientes, relacionamento com o cliente, parcerias principais, recursos principais, estrutura de custos e fontes de receitas.

Para orientar as entrevistas semiestruturadas, foi desenvolvido um roteiro com perguntas formuladas de acordo com os componentes de cada um dos temas propostos por Osterwalder e Pigneur (2011, p.20-31), baseadas nos conceitos discutidos pela revisão teórica deste trabalho e direcionadas para o modelo de negócio varejista dos canais físico e virtual. Acrescentou-se aos temas já mencionados, um último referente à visão de futuro que o gestor tem sobre os dois canais e sobre as operações de varejo.

Na sequência são apresentados os dez temas formulados que servirão de base para orientar as entrevistas.

Canais

- 1- Com a criação do canal loja *on-line*, houve a necessidade de criação/separação de áreas, departamentos ou unidades de negócios?
- 2- Como é a gestão de cada um dos canais?
- 3- Em algum momento os canais físico e virtual se integram? Como?

Proposta de Valor

- 1- Qual é a proposta de valor, conjunto de produtos e serviços, que cada um dos canais oferece para seus clientes?
- 2- Qual dos canais apresenta o melhor custo benefício para o cliente?
- 3- Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?

Atividades Chave

- 1- Para entregar a proposta de valor de cada canal, quais atividades chave são requeridas?
- 2- Os parceiros (fornecedores de produtos e serviços) participam das atividades chave?

Segmentos de Clientes

- 1- Quem são os consumidores mais importantes para a empresa?
- 2- Na sua percepção, as necessidades de cada um desses clientes estão sendo atendidas?

Relacionamento com os clientes

- 1- O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?
- 2- Como os clientes geram *feedback* sobre as operações do canal virtual?
- 3- Como os clientes geram *feedback* sobre as operações do canal físico?

Parcerias Principais

- 1- Quais são os principais parceiros nas operações de cada canal?
- 2- Os parceiros executam alguma das atividades chave nas operações de cada canal?
- 3- Quais são os principais fornecedores nas categorias das linhas marrom e branca?

Recursos Principais

- 1- A operação no canal *on-line* exigiu quais especializações/capacitações dos colaboradores?
- 2- Como são suportadas, nos aspectos logísticos, as operações de cada um dos canais?
- 3- Como são suportadas, nos aspectos financeiros, as operações de cada um dos canais?
- 4- As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?
- 5- O pacote tecnológico está atualizado e adequado às demandas de cada canal?

Estrutura de Custos

- 1- Quais são os custos mais importantes em cada um dos canais?
- 2- Quais atividades-chave são mais caras?
- 3- Que recursos principais são mais caros?

Fontes de Receita

- 1- Qual a participação/contribuição de cada canal para o total da receita?
- 2- As contribuições de cada canal são tratadas independentemente ou de maneira integrada?
- 3- Um canal subsidia ou pode subsidiar o outro?

Visão de Futuro

- 1- Como você vê o futuro da loja física?
- 2- Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?
- 3- Na sua visão, quais as perspectivas para o negócio da empresa e do setor de varejo?

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise das variáveis sortimento, preço e faixas de preços nas lojas físicas e virtuais

4.1.1 Sortimento

O tamanho de uma loja tradicional, a capacidade limitada de exposição e armazenagem impõem um limite para o sortimento que pode ser oferecido por essa loja. Na loja *on-line*, o varejista pode oferecer, virtualmente, uma variedade ilimitada de produtos e modelos devido a um custo de armazenagem muito menor, dado que na sua maioria os centros de distribuição se situam em locais periféricos de menor custo (NOBLE *et al.*, 2005). Por outro lado, o mercado *on-line* é cada vez mais competitivo e seletivo, exigindo atualizações constantes de ferramentas tecnológicas, processos e procedimentos capazes de responder às expectativas e exigências do mercado.

A pesquisa desenvolvida teve como procedimento a coleta de informações sobre preços e modelos de produtos nas categorias TVs, refrigeradores, micro-ondas, lavadoras/lavadoras e secadoras, notebooks/ultrabooks e impressoras/multifuncionais disponíveis em lojas físicas e virtuais de varejistas selecionados e que operam os dois canais simultaneamente. Foram coletadas informações de 756 modelos de produtos distribuídos nas seis categorias previamente definidas.

Como princípio básico, as informações coletadas nas lojas físicas referem-se a produtos com preços disponibilizados no corpo do produto ou de alguma outra forma que pudessem ser lidos pelo pesquisador da mesma maneira que o consumidor realiza a pesquisa antes de adquirir o produto. Produtos sem indicação de preço clara não foram considerados. Nas lojas *on-line*, muitos produtos são informados mais de uma vez e, muitas vezes com preços diferentes. Foi considerado o preço que aparece primeiro, assim como o produto foi considerado uma vez e não tantas vezes quantas foram apresentadas, mesmo com preços iguais. Todas as lojas *on-line* apresentam quantidades de produtos indisponíveis. Alguns com preço, mas muitos sem preço. Nesses casos, para efeito da pesquisa, produtos com preço ou sem preço, mas indisponíveis, não foram considerados.

Pode-se observar na análise que para todas as categorias, a disponibilidade e a variedade de modelos no canal *on-line* é sempre maior do que no canal físico. No entanto, mesmo no canal *on-line*, há uma seletividade de modelos, ou seja, mesmo nessas lojas os varejistas visam trabalhar com os modelos mais atraentes, conseqüentemente, de maior giro, mesmo assim, um pequeno número deles é oferecido em todas ou quase todas as lojas.

A Tabela 1 apresenta de maneira resumida as quantidades de modelos encontrados em cada um dos canais, o número de produtos comuns com repetição e a porcentagem em que os modelos de cada categoria participam nas lojas físicas e virtuais.

Tabela 1 - Total de modelos lojas físicas e virtuais – todas as categorias

Categorias	Total de Modelos	Modelos nas Ljs Virtuais	Modelos nas Ljs Físicas	nº de Produtos Comuns com Repetição	Modelos nas Ljs Virtuais/Tot. de Modelos	Modelos nas Ljs Físicas/Tot. de Modelos
TVs	255	220	128	91	86%	50%
Note/Ultrabooks	197	177	88	49	90%	45%
Refrigeradores	106	103	48	26	97%	45%
Impressoras/Multif	76	72	28	47	95%	37%
Lava e Lava e Seca	62	60	37	57	97%	60%
Micro Ondas	60	57	32	31	95%	53%
Total	756	689	361	301	91%	48%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O que se constata na Tabela 1 é que as lojas virtuais, de maneira organizada ou não, disponibilizam para venda um grande número de modelos oferecidos pela indústria. Por outro lado, a quantidade de produtos comuns com repetição entre os canais físico e virtual, levantado na pesquisa, corresponde a um percentual de 40% do total pesquisado, ou seja, um baixo número de modelos comuns é destacado para venda em ambas as lojas, física e *on-line*, de um mesmo varejista.

Possivelmente essa dinâmica seja parte da estratégia dos varejistas, de um lado ampliarem o sortimento sem repetição entre os canais e de outro não disponibilizar para comparações e competição de preços um número maior de modelos, ou seja, impedirem que o consumidor faça sua pesquisa de preço do mesmo modelo e, com os valores pesquisados, vá até a loja física e busque negociar melhores condições do que aquelas oferecidas na loja *on-line*.

Pode-se inferir que essa estratégia é pactuada pelos fornecedores, que oferecem uma gama extensa de modelos (756 modelos em seis categorias), com diferenças ou especificações entre eles que muitas vezes podem não ser percebidas pelo consumidor, são desconhecidas das equipes de venda das lojas físicas e no canal *on-line* que poderia oferecer as informações necessárias e detalhadas em profundidade, mas que muitas vezes, não o faz. Chen e Wells¹³ (1999, *apud* MCGOLDRICK, 2002, p.603) confirmaram, usando evidências empíricas e conclusões do senso comum, que um bom *website* é aquele que disponibiliza informações relevantes e bem organizadas de maneira fácil. Se as informações não estão disponibilizadas de maneira relevante e bem organizadas para o consumidor, o prejuízo da não venda por desinformação ocorre em ambos os canais.

Como apresentado no referencial teórico, para Blackwell, Miniard e Engel (2008, p.137), a decisão de compra é uma combinação das características do indivíduo e do que está sendo comprado, com as características do canal e da loja. Além disso, experiências adquiridas anteriormente, mais a imagem da loja, aliadas ao processamento cognitivo automático de respostas a critérios de escolha de cada indivíduo, podem acelerar o processo de tomada de decisão de compra, nos diferentes canais.

Todas essas opções de modelos, de um lado dificultam as comparações que poderiam ser realizadas pelo consumidor e, dessa forma, o consumidor inicialmente motivado pode se sentir frustrado com tantas opções, o que deve inibir ou retardar a tomada de decisão de compra.

Por outro lado, uma gama tão extensa de produtos provavelmente encarece a produção, pelo número de itens a serem gerenciados no processo produtivo, aumenta os custos logísticos de suprimento da produção, pois gera pedidos mais frequentes de partes e peças junto aos fornecedores, aumenta os custos de produtos em processo e de estoque de produtos acabados. Além disso, também aumenta os custos para o varejo, de armazenagem, manuseio e gerenciamento, além de ampliar o custo do espaço virtual, pois há a necessidade de divulgar todas essas opções de modelos nos *sites* da loja *on-line*.

¹³ Chen, Q., W., D., Wells. Attitude toward the site. **Journal of Advertising Research**, [S.l.], v.39, n. 5, p. 27-37, 1999.

Foi constatado que nas lojas *on-line*, alguns dos produtos das categorias pesquisadas são apresentados repetidamente em diferentes páginas, assim como nas janelas promocionais, o que pode ser uma tática adotada pelo varejista e possivelmente incentivada monetariamente pelos fornecedores para uma maior exposição dos respectivos produtos, o que pode resultar em aumento de vendas.

As Tabelas 2, 3, 4, 5, 6 e 7 apresentam a frequência com que diferentes modelos dos produtos de cada categoria foram encontrados em cada um dos canais, sendo a frequência um dos indicadores da profundidade de produtos nas lojas, confirmada por Parente e Barki (2014), que consideram profundidade como sendo o número de marcas e itens com certo grau de substitutibilidade entre si, dentro de uma categoria ou subcategoria de produtos.

Vale observar que o número de lojas destacado na parte superior das tabelas (Total de Lojas), 2, 3, 4, 5, 6 e 7 difere em função da categoria analisada, sendo que para as categorias TVs, notebooks/ultrabooks, impressoras/multifuncionais a pesquisa foi realizada em seis lojas físicas e seis lojas virtuais, totalizando doze lojas. Para as categorias refrigeradores, lava/lava e seca roupa e micro-ondas a pesquisa foi realizada em quatro lojas físicas e quatro lojas virtuais, totalizando oito lojas conforme apresentado no Quadro 5.

Tabela 2 - Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria TVs

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		12		Total de Lojas		6		Total de Lojas		6	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
3	1,2%	9	75%	5	2,3%	6	100%	5	3,9%	4	67%
4	1,6%	8	67%	7	3,2%	5	83%	7	5,5%	3	50%
4	1,6%	7	58%	28	12,7%	4	67%	31	24,2%	2	33%
13	5,1%	6	50%	41	18,6%	3	50%	85	66,4%	1	17%
20	7,8%	5	42%	49	22,3%	2	33%				
30	11,8%	4	33%	90	40,9%	1	17%				
36	14,1%	3	25%								
41	16,1%	2	17%								
104	40,8%	1	8%								
255	100,0%			220	100,0%			128	100,0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Tabela 3 - Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria refrigeradores

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		8		Total de Lojas		4		Total de Lojas		4	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
5	4,7%	6	75%	7	6,8%	4	100%	2	4,2%	4	100%
11	10,4%	5	63%	17	16,5%	3	75%	4	8,3%	3	75%
8	7,5%	4	50%	33	32,0%	2	50%	13	27,1%	2	50%
24	22,6%	3	38%	46	44,7%	1	25%	29	60,4%	1	25%
19	17,9%	2	25%								
39	36,8%	1	13%								
106	100,0%			103	100,0%			48	100,0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Tabela 4 - Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria note/ultrabook

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		12		Total de Lojas		6		Total de Lojas		6	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
1	0,5%	7	58%	15	8,5%	4	67%	2	2,3%	3	50%
3	1,5%	6	50%	21	11,9%	3	50%	18	20,5%	2	33%
11	5,6%	5	42%	41	23,2%	2	33%	68	77,3%	1	17%
15	7,6%	4	33%	100	56,5%	1	17%				
30	15,2%	3	25%								
48	24,4%	2	17%								
89	45,2%	1	8%								
197	100,0%			177	100,0%			88	100,0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Tabela 5 - Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria lavadoras

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		8		Total de Lojas		4		Total de Lojas		4	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
9	14,5%	6	75%	8	13,3%	4	100%	5	13,5%	3	75%
5	8,1%	5	63%	16	26,7%	3	75%	12	32,4%	2	50%
10	16,1%	4	50%	23	38,3%	2	50%	20	54,1%	1	25%
12	19,4%	3	38%	13	21,7%	1	25%				
17	27,4%	2	25%								
9	14,5%	1	13%								
62	100,0%			60	100,0%			37	100,0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Tabela 6 - Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria micro-ondas

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		8		Total de Lojas		4		Total de Lojas		4	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
2	3,3%	6	75%	7	12,3%	4	100%	1	3,1%	3	75%
5	8,3%	5	63%	10	17,5%	3	75%	5	15,6%	2	50%
4	6,7%	4	50%	23	40,4%	2	50%	26	81,3%	1	25%
20	33,3%	3	38%	17	29,8%	1	25%				
15	25,0%	2	25%								
14	23,3%	1	13%								
60	100,0%			57	100,0%			32	100,0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Tabela 7 - Frequência de modelos lojas físicas e virtuais – categoria impressoras/multifuncionais

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		12		Total de Lojas		6		Total de Lojas		6	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
1	1,3%	10	83%	4	5,6%	5	83%	1	3,6%	5	83%
2	2,6%	9	75%	11	15,3%	4	67%	4	14,3%	4	67%
1	1,3%	8	67%	10	13,9%	3	50%	2	7,1%	3	50%
1	1,3%	7	58%	18	25,0%	2	33%	4	14,3%	2	33%
5	6,6%	6	50%	29	40,3%	1	17%	17	60,7%	1	17%
5	6,6%	5	42%								
6	7,9%	4	33%								
7	9,2%	3	25%								
20	26,3%	2	17%								
28	36,8%	1	8%								
76	100,0%			72	100,0%			28	100,0%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As Tabelas 8, 9 e 10 apresentam o sortimento de produtos por categoria nos pares de lojas pré-definidos. Em quase todas as lojas *on-line*, exceto na loja Fnac.com, está disponível um sortimento muito maior de modelos comparativamente às lojas físicas, o que confirma aspectos abordados por Rosebloom (2009, p.377), de que o custo do espaço físico das lojas, o custo de mostruário, o custo de manter estoques em cada uma das lojas, assim como, a logística de abastecimento, fazem com que os varejistas limitem o número de modelos disponíveis no canal físico.

Observa-se na Tabela 8 que a quantidade de produtos nas lojas físicas varia significativamente entre as lojas das redes Extras e Walmart. Já nas lojas *on-line* a diferença, considerando-se todas as categorias, é menor.

Tabela 8 - Sortimento de modelos por categoria nas lojas Extra e Walmart

Categorias	Extra			Walmart			Extra/Walmart	
	Modelos na Loja Física	Modelos na Loja Virtual	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Modelos na Loja Física	Modelos na Loja Virtual	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Varição Lojas Físicas	Varição Lojas Virtuais
TVs	40	95	14	20	113	8	100%	-16%
Refrigeradores	18	53	12	11	17	1	64%	212%
Micro Ondas	10	28	7	7	41	5	43%	-32%
Lava e Lava e Seca	9	39	9	11	18	2	-18%	117%
Note/Ultrabooks	24	65	12	10	58	0	140%	12%
Impressoras/Multif	15	17	3	9	35	7	67%	-51%
Total	116	297	57	68	282	23	71%	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Na Tabela 9, observa-se que a quantidade de produtos nas lojas físicas varia pouco, portanto os dois varejistas apresentam operações muito semelhantes nesse canal. Por outro lado, no canal *on-line*, mesmo com um número de modelos significativo em cada categoria, existe uma variação importante entre as lojas *on-line* das duas redes, representada na categoria de impressoras/multifuncionais.

Tabela 9 - Sortimento de modelos por categoria nas lojas Mag. Luiza e Casas Bahia

Categorias	Magazine Luiza			Casas Bahia			Bahia/Luiza	
	Modelos na Loja Física	Modelos na Loja Virtual	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Modelos na Loja Física	Modelos na Loja Virtual	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Varição Lojas Físicas	Varição Lojas Virtuais
TVs	31	70	11	30	119	15	-3%	70%
Refrigeradores	22	69	20	24	52	16	9%	-25%
Micro Ondas	12	30	7	10	23	7	-17%	-23%
Lava e Lava e Seca	22	39	20	17	42	16	-23%	8%
Note/Ultrabooks	16	55	4	16	56	8		2%
Impressoras/Multif	2	19	2	4	59	3	100%	211%
Total	105	282	64	101	351	65	-4%	24%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Diferente dos dois pares de lojas anteriores, para as lojas Fnac e Fast Shop representadas na Tabela 10, as diferenças entre as operações dos varejistas são maiores, tanto nas lojas físicas como nas lojas *on-line*. Em especial, podemos observar que a quantidade de modelos disponibilizados pelo varejista Fnac na loja *on-line* é menor do que aqueles disponíveis na loja física. Possivelmente, tal fato se deve ao momento em que foi feita a pesquisa, quando os estoques no canal virtual ainda não tinham sido repostos após os eventos de final de ano, enquanto que o mostruário da loja física indicava aparente disponibilidade dos produtos.

Tabela 10 – Sortimento de modelos por categoria nas lojas Fnac e Fast Shop

Categorias	Fnac			Fast Shop			Fast Shop/Fnac	
	Modelos na Loja Física	Modelos na Loja Virtual	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Modelos na Loja Física	Modelos na Loja Virtual	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Varição Lojas Físicas	Varição Lojas Virtuais
TVs	41	31	20	26	58	23	-37%	87%
Note/Ultrabooks	21	23	14	23	48	19	10%	109%
Impressoras/Multif	14	12	9	8	17	7	-43%	42%
Total	76	66	43	57	123	49	-25%	86%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em última análise, o consumidor paga um preço maior por toda essa **variedade de produtos** que, muitas vezes, não têm suas diferenças tecnológicas percebidas ou valorizadas como necessárias pela maioria dos consumidores.

4.1.2 Análise da variação de preços nominais entre lojas virtuais e lojas físicas

Com base nos produtos comuns às lojas física e virtual de um mesmo varejista, procedeu-se à análise comparativa da variação dos preços entre as lojas.

Numa primeira análise foram considerados os preços nominais à vista sem levar em consideração os prazos de pagamento, por varejista, marca e modelo, consolidando-se numa média por marca. A seguir, consolidou-se numa média de todas as marcas por varejista e, por último, uma média de todos os produtos comparáveis por categoria. A Tabela 11 apresenta a variação média por categoria e a variação média total entre lojas virtuais e lojas físicas dos preços nominais.

Tabela 11 - Variações percentuais médias de preços nominais - lojas virtuais e físicas

Categorias	Var % Loja Virtual / Loja Física	Total de Modelos	Modelos nas Ljs Virtuais	Modelos nas Ljs Físicas	Modelos Comuns	nº de Comparações	Mod. Comuns/Total de Modelos
Refrigeradores	-17,0%	106	103	48	38	48	36%
Micro Ondas	-15,0%	60	57	32	23	25	38%
TVs	-14,6%	255	220	128	57	81	22%
Lava/Lava e Seca	-14,0%	62	60	37	30	42	48%
Note/Ultrabooks	-9,0%	197	177	88	45	49	23%
Impress. e Multifun.	-8,0%	76	72	28	17	26	22%
Totais	-13,4%	756	689	361	210	271	28%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A variação média de -13,4% nos preços nominais em favor das lojas virtuais foi obtida a partir de 271 comparações com repetição de modelos entre lojas físicas e virtuais de diferentes redes, correspondentes a 210 modelos ou 28% do total de 756 modelos pesquisados em todas as categoria. Um aspecto importante indica que apesar da categoria TVs ter um grande número de produtos disponibilizados pelos fornecedores, é exatamente essa categoria que detêm um dos menores índices de comparação de produtos, 22%. Ampliando a análise, observa-se que todas as linhas de eletrônicos (TVs, note/ultrabooks e impressoras/multifuncionais) têm os menores percentuais de modelos comuns. Esse fato pode estar ligado aos aspectos de segurança na exposição de produtos nas lojas físicas, fato esse que inibe os varejistas de aumentarem a exposição de produtos de fácil manuseio e subtração nas lojas e também a não permitirem uma comparação mais efetiva por parte do consumidor, conforme já destacado.

4.1.3 Análise das variações de preços deflacionados entre lojas virtuais e lojas físicas

Numa segunda etapa da análise, mais uma vez, para obtenção das variações percentuais entre os preços da loja física e da loja *on-line*, os prazos de pagamento foram considerados como vantagem para o consumidor e, portanto, mais uma variável na tomada de decisão de compra. No entanto, somente foram deflacionados os preços à vista que poderiam ser pagos em parcelas iguais sem juros (SJ), conforme descrito nos anúncios nas lojas físicas e nos *sítes* das lojas *on-line*.

As lojas que oferecem valores à vista e parcelas a prazo com juros (CJ) não tiveram seus preços deflacionados, logo a comparação foi feita somente entre os preços à vista e, assim, utilizou-se para efeito de comparação a variação percentual já obtida e apresentada na Tabela 11. A Tabela 12 apresenta o número de parcelas e as condições com juros (CJ) e sem juros (SJ) oferecidos com maior frequência em cada um dos canais.

Tabela 12 - Resumo das condições de pagamento nas lojas virtuais e físicas

EXTRA		WALMART		MAG LUIZA		CASAS BAHIA		FNAC		FAST SHOP	
LOJA FÍSICA	LOJA VIRTUAL										
15XSJ	10XSJ	24XCJ	10XSJ	16XCJ	12XCJ	18XCJ	10XSJ	3XSJ	10XSJ	10XCJ	6XCJ

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Para as lojas com prazos de pagamento sem juros, os preços ofertados nessas condições foram trazidos a valor presente considerando-se o número de períodos igual ao prazo em parcelas mensais concedido pela loja ou pela rede. A taxa de remuneração da poupança no ano de 2014 foi de 7,02%. Essa taxa serviu de base e foi considerada como custo de oportunidade do consumidor. Portanto, a taxa mensal foi calculada conforme a seguinte equação:

CO: custo de oportunidade do consumidor que é igual à taxa de variação anual da caderneta de poupança de 2014 no valor de 7,02%.

im: taxa mensal média de variação da caderneta de poupança.

n: número de parcelas mensais dos planos de pagamento sem juros oferecidos pelas lojas.

Considerando-se n igual a 12 meses temos:

$$(1+im)^n = CO$$

$$im = CO^{1/n} - 1$$

$$im = 0,57\%$$

P= preço do produto ofertado à vista ou em parcelas sem juros (nominal).

VpP= valor presente do preço do produto deflacionado pelo número de parcelas

$$VpP = P / (1+im)$$

A Tabela 13 apresenta as variações percentuais dos preços deflacionados por categoria de produtos comuns, entre as lojas virtuais e as lojas físicas.

Tabela 13 - Variações percentuais médias de preços deflacionados - lojas virtuais e físicas

Categorias	Var % Loja Virtual / Loja Física	Total de Modelos	Modelos nas Ljs Virtuais	Modelos nas Ljs Físicas	Modelos Comuns	nº de Comparações	Mod. Comuns/Total de Modelos
TVs	-17,6%	255	103	48	46	54	18%
Refrigeradores	-17,0%	106	57	32	27	29	25%
Micro Ondas	-15,0%	60	220	128	19	19	32%
Lava/Lava e Seca	-13,0%	62	60	37	21	27	34%
Note/Ultrabooks	-12,0%	197	177	88	30	33	15%
Impress. e Multifun.	-6,0%	76	72	28	13	17	17%
Totais	-15,0%	756	689	361	156	179	21%

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A variação média de -15,0% nos preços deflacionados em favor das lojas virtuais foi obtida a partir de 179 comparações com repetição de modelos entre lojas físicas e virtuais de diferentes redes, o que corresponde a 21% do total de 756 modelos disponíveis ou 156 modelos comuns. Aqui também se repete o já observado na comparação de preços nominais, ou seja, aqui também as categorias de eletrônicos detêm os menores percentuais de comparação entre modelos.

4.1.4 Análise comparativa das variações de preços nominais entre as lojas pares nos canais físico e virtual

Nessa análise consideram-se os pares de lojas definidos e as comparações das variações de preços nominais foram feitas entre esses pares.

Observa-se nas comparações apresentadas na Tabela 14, que a loja virtual da rede Extra, opera em média com preços 16,6% menores do que da sua loja física, comparando-se 57 modelos nas seis categorias em análise. A loja virtual da rede Walmart opera com preços 10% menores do que sua loja física comparando-se 27 modelos em cinco categorias. Comparando-se as duas variações, conclui-se que a variação que a rede Extra aplica para sua loja virtual é 6,6 pontos percentuais menor do que a rede Walmart aplica entre suas lojas.

Tabela 14 - Comparação das variações de preços nominais entre as lojas Extra/Walmart

Categorias	Extra		Walmart		Extra/Walmart
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Var. Loja Virtual / Loja Física	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Variação Pontos %
TVs	-20%	14	-18%	8	-2
Refrigeradores	-21%	12	13%	1	-34
Micro Ondas	-15%	7	-3,5%	5	-11,5
Lava e Lava e Seca	-11%	9	-11%	2	0
Note/Ultrabooks	-17%	12			-17
Impressoras/Multif	-5%	3	-8%	7	-3
Total	-16,6%	57	-10,0%	23	-6,6

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As variações entre lojas físicas e lojas virtuais das redes Magazine Luiza e Casas Bahia apresentadas na Tabela 15 demonstram que a loja virtual da rede Magazine Luiza opera em média com preços 17,8 % menores do que a loja física da mesma rede, comparando-se 64 modelos em seis categorias. A loja virtual da rede Casas Bahia opera com preços 12,6% menores do que a sua loja física, comparando-se 65 modelos nas seis categorias. Comparando-se as duas variações, em média, a rede Magazine Luiza aplica para sua loja virtual 5,2 pontos percentuais a menos do que a rede Casas Bahia aplica para sua loja virtual. Destaca-se uma homogeneidade entre as operações, se comparadas às redes anteriores.

Tabela 15 - Comparação das variações de preços nominais entre Mag Luiza/Casas Bahia

Categorias	Magazine Luiza		Casas Bahia		Luiza/Bahia
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Var. Loja Virtual / Loja Física	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Variação Pontos %
TVs	-13%	11	-16%	15	3
Refrigeradores	-20%	20	-13%	16	-7
Micro Ondas	-22%	7	-18%	7	-4
Lava e Lava e Seca	-19%	20	-13%	16	-6
Note/Ultrabooks	-6%	4	-12%	8	-6
Impressoras/Multif	-17%	2	-9%	3	-8
Total	-17,8%	64	-12,6%	65	-5,2

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As variações entre lojas físicas e lojas virtuais das redes Fast Shop / Fnac apresentadas na Tabela 16 demonstram que a loja virtual da rede Fast Shop opera, em média, com preços 11,6% menores do que a sua loja física, comparando-se 49 modelos em três categorias de eletrônicos. A loja virtual da rede Fnac opera com preços 7,7% menores do que a sua loja física, comparando-se 43 modelos em três categorias de eletrônicos. Comparando-se as duas variações, em média, a rede Fast Shop opera na sua loja virtual com 3,9 pontos percentuais a menos do que a loja Fnac. Destaca-se aqui uma homogeneidade entre as operações, tanto no número de produtos comparáveis por categoria como na comparação em todas as categorias.

Tabela 16 - Comparação das variações de preços nominais entre as lojas Fast Shop/Fnac

Categorias	Fnac		Fast Shop		Fast Shop/Fnac
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Var. Loja Virtual / Loja Física	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Varição Pontos %
TVs	-15%	20	-15%	23	0
Note/Ultrabooks	-2%	14	-9%	19	-7
Impressoras/Multif	-5%	9	-9%	7	-4
Total	-7,7%	43	-11,6%	49	-3,9

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

4.1.5 Análise comparativa das variações de preços deflacionados entre as lojas pares nos canais físico e virtual

Nessa análise consideram-se os pares de lojas e as comparações das variações de preços deflacionados que foram feitas entre esses pares. No entanto somente nas redes Extra e Walmart constatou-se a existência de modelos comparáveis e que também tinham a vantagem do prazo de pagamento sem juros para o cliente e, assim, elegíveis para essa análise.

Nas lojas do Magazine Luiza e Fast Shop, tanto na loja física como na loja *online*, o plano de pagamentos é oferecido com juros, por isso essas lojas não foram consideradas nessa análise. Por outro lado as redes Casas Bahia e Fnac não tiveram produtos comparáveis e também não foram consideradas nessa análise.

Tabela 17 - Comparação das variações de preços deflacionados entre as lojas Extra/Walmart

Categorias	Extra		Walmart		Extra/Walmart
	Var. Loja Virtual / Loja Física Defl.	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Var. Loja Virtual / Loja Física Defl.	Modelos Comuns Lj Física e Virtual	Variação Pontos %
TVs	-17%	14	-21%	8	3
Refrigeradores	-25%	12	7%	1	-32
Micro Ondas	-17%	7	-2%	5	-15
Lava e Lava e Seca	-15%	9	-17%	2	2
Note/Ultrabooks	-21%	11			-21
Impressoras/Multif	-10%	3	-7%	4	-3
Total	-18,7%	56	-12,0%	20	-6,7

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Observa-se na comparação das variações entre lojas físicas e lojas virtuais, das redes Extra e Walmart apresentadas na Tabela 17, que a loja virtual da rede Extra, opera em média com preços 18,7% menores do que a loja física da mesma rede, comparando-se 56 modelos nas seis categorias em análise. A loja virtual da rede Walmart opera com preços 12% menores do que a loja física da mesma rede comparando-se 20 modelos em cinco categorias. Comparando-se, agora, as duas variações, conclui-se que a variação que a rede Extra aplica nos preços com parcelas sem juros para sua loja virtual é 6,7 pontos percentuais menor do que a rede Walmart aplica na variação dos preços com parcelas sem juros entre suas lojas. Essa variação é praticamente igual à variação com preços nominais que é de 6,6 pontos percentuais.

4.1.6 Análise comparativa das faixas de preços nominais nas lojas físicas e lojas virtuais

Segundo Davidson *et al.* (1988), quando o consumidor inicia a compra de um determinado produto, ele normalmente tem em mente um intervalo de preço. As análises comparativas de faixas de preços foram feitas nas categorias de TVs representando os eletrônicos e refrigeradores representando a linha branca.

Para a categoria TVs com o maior sortimento dentre todas as categorias, com 188 modelos nas lojas físicas e 486 nas lojas virtuais considerando-se as repetições em ambos os grupos, foram obtidas treze faixas de preço com a primeira faixa iniciando com o valor de R\$ 269,00 e a última finalizando com o valor de R\$

450.999,00 o que demonstra uma grande variação de preços dentro da categoria em função da tecnologia disponibilizada desde os modelos de entrada até aqueles de mais tecnologia agregada.

A categoria refrigeradores foi escolhida por ser o refrigerador um produto de fácil comparação pelo consumidor, além disso, o sortimento desta categoria é maior do que das demais categorias da linha branca, 75 modelos nas lojas físicas e 191 nas lojas virtuais com repetição. Foram obtidas cinco faixas de preço, iniciando-se a primeira faixa com o valor de R\$ 800,00 e a última finalizando com o valor de R\$ 10.999,00.

A tabela 18 apresenta uma análise horizontal na categoria TVs para as lojas físicas onde se observa uma concentração maior de produtos nas faixas de preço chamadas de entrada. Essa é uma característica da loja física, ou seja, trabalhar com produtos em que o cliente pode levar na hora e, para isso, faixas de preço mais baixas podem permitir pagamento à vista ou maior facilidade de financiamento.

Tabela 18 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas físicas - categoria TVs

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Participação de cada loja na Faixa de Preço						
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast	
de 269,00 a 999,00	17	11,8%	5,9%	41,2%	29,4%	11,8%		100,0%
de 1.000,00 a 1.999,00	85	28,2%	16,5%	21,2%	23,5%	3,5%	7,1%	100,0%
de 2.000,00 a 2.999,00	29	20,7%	10,3%	13,8%	13,8%	27,6%	13,8%	100,0%
de 3.000,00 a 3.999,00	14	21,4%	7,1%		7,1%	42,9%	21,4%	100,0%
de 4.000,00 a 4.999,00	7	14,3%	14,3%	14,3%		42,9%	14,3%	100,0%
de 5.000,00 a 5.999,00	5	40,0%				60,0%		100,0%
de 6.000,00 a 6.999,00	3					66,7%	33,3%	100,0%
de 7.000,00 a 7.999,00	8	12,5%		12,5%		37,5%	37,5%	100,0%
de 8.000,00 a 8.999,00	4					75,0%	25,0%	100,0%
de 9.000,00 a 9.999,00	5	20,0%				60,0%	20,0%	100,0%
de 10.000,00 a 17.999,00	7					71,4%	28,6%	100,0%
de 18.000,00 a 33.999,00	2						100,0%	100,0%
de 34.000,00 a 450.999,00	2						100,0%	100,0%
Total de modelos	188							

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Quando se analisa a atuação de cada um dos varejistas, observa-se que a loja física da varejista Fnac domina a disponibilidade de produtos em quase todas as faixas de preço, principalmente das faixas intermediárias para as faixas mais altas.

Por outro lado, os produtos das faixas de topo são oferecidos somente pela loja Fast Shop, o que pode significar a presença desses produtos na loja com o objetivo de demonstrar novas tecnologias para o cliente, ou seja, a loja física tornar-

se um ambiente de experimentação e de novas experiências e, assim apresentar-se como uma loja com a “**imagem**” de vanguarda, aonde inovações chegam primeiro.

A tabela 19 apresenta a mesma análise horizontal na categoria TVs, agora para as lojas virtuais. Nesse caso, observa-se que no canal *on-line*, praticamente todas as lojas oferecem produtos em cada uma das faixas de preços. Mais uma vez as faixas de entrada são aquelas que oferecem uma variedade maior de produtos, mas essa oferta maior se estende até as faixas intermediárias.

Tabela 19 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas virtuais - categoria TVs

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Participação de cada loja na Faixa de Preço							
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast		
de 269,00 a 999,00	65	26,2%	23,1%	15,4%	32,3%	3,1%			100,0%
de 1.000,00 a 1.999,00	132	25,8%	22,0%	14,4%	25,8%	3,8%	8,3%		100,0%
de 2.000,00 a 2.999,00	72	16,7%	25,0%	13,9%	30,6%	4,2%	9,7%		100,0%
de 3.000,00 a 3.999,00	49	18,4%	22,4%	12,2%	22,4%	10,2%	14,3%		100,0%
de 4.000,00 a 4.999,00	52	15,4%	23,1%	21,2%	19,2%	7,7%	13,5%		100,0%
de 5.000,00 a 5.999,00	25	12,0%	32,0%	12,0%	28,0%	12,0%	4,0%		100,0%
de 6.000,00 a 6.999,00	13	30,8%	23,1%		15,4%	15,4%	15,4%		100,0%
de 7.000,00 a 7.999,00	11	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%	9,1%	18,2%		100,0%
de 8.000,00 a 8.999,00	14	7,1%	21,4%	35,7%	7,1%	14,3%	14,3%		100,0%
de 9.000,00 a 9.999,00	13	7,7%	15,4%	7,7%	15,4%		53,8%		100,0%
de 10.000,00 a 17.999,00	18	5,6%	22,2%	11,1%	22,2%	16,7%	22,2%		100,0%
de 18.000,00 a 33.999,00	13	15,4%	30,8%	7,7%	23,1%		23,1%		100,0%
de 34.000,00 a 450.999,00	9	11,1%	11,1%		11,1%	11,1%	55,6%		100,0%
Total de modelos	486								

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Duas características chamam a atenção nas lojas *on-line*, o sortimento maior de produtos e muito mais opções em faixas de preço de valores mais altos. Além dessas duas características, somam-se as ofertas com prazos de pagamento em até 12 vezes sem juros e frete grátis, como vimos anteriormente.

A tabela 20 apresenta uma análise vertical da categoria TVs nas lojas físicas. Aqui a análise pode ser dividida em duas. A primeira considera cada um dos varejistas e observa-se mais claramente que todos eles têm nas faixas de preços de entrada os maiores percentuais de produtos disponíveis. A segunda análise considera os pares de varejistas previamente definidos. E aqui se observa novamente que as lojas Fnac e Fast Shop oferecem produtos em quase todas as faixas enquanto que as outras lojas concentram seu sortimento nas faixas iniciais.

Tabela 20 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas físicas - categoria TVs

Faixas de Preços valores em R\$	Modelos com Repetição	Participação % da Faixa na Loja					
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast
de 269,00 a 999,00	17	5,0%	5,0%	22,6%	16,7%	4,9%	
de 1.000,00 a 1.999,00	85	60,0%	70,0%	58,1%	66,7%	7,3%	23,1%
de 2.000,00 a 2.999,00	29	15,0%	15,0%	12,9%	13,3%	19,5%	15,4%
de 3.000,00 a 3.999,00	14	7,5%	5,0%		3,3%	14,6%	11,5%
de 4.000,00 a 4.999,00	7	2,5%	5,0%	3,2%		7,3%	3,8%
de 5.000,00 a 5.999,00	5	5,0%				7,3%	
de 6.000,00 a 6.999,00	3					4,9%	3,8%
de 7.000,00 a 7.999,00	8	2,5%		3,2%		7,3%	11,5%
de 8.000,00 a 8.999,00	4					7,3%	3,8%
de 9.000,00 a 9.999,00	5	2,5%				7,3%	3,8%
de 10.000,00 a 17.999,00	7					12,2%	7,7%
de 18.000,00 a 33.999,00	2						7,7%
de 34.000,00 a 450.999,00	2						7,7%
Participação Consolidada	188	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total de Modelos p/ Loja		40	20	31	30	41	26

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Na tabela 21 é apresentada uma análise vertical das faixas de preço das lojas virtuais. Diferente do que vimos na tabela 20 sobre as lojas físicas, a tabela 21 demonstra que a distribuição do *mix* de cada uma das lojas *on-line* leva em consideração a oferta de produtos em quase todas as faixas de preços, mas em percentuais baixos e de persistir a concentração de ofertas nas faixas de entrada.

Tabela 21 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas virtuais - categoria TVs

Faixas de Preços valores em R\$	Modelos com Repetição	Participação % da Faixa na Loja					
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast
de 269,00 a 999,00	65	17,9%	13,3%	14,3%	17,6%	6,5%	
de 1.000,00 a 1.999,00	132	35,8%	25,7%	27,1%	28,6%	16,1%	19,0%
de 2.000,00 a 2.999,00	72	12,6%	15,9%	14,3%	18,5%	9,7%	12,1%
de 3.000,00 a 3.999,00	49	9,5%	9,7%	8,6%	9,2%	16,1%	12,1%
de 4.000,00 a 4.999,00	52	8,4%	10,6%	15,7%	8,4%	12,9%	12,1%
de 5.000,00 a 5.999,00	25	3,2%	7,1%	4,3%	5,9%	9,7%	1,7%
de 6.000,00 a 6.999,00	13	4,2%	2,7%		1,7%	6,5%	3,4%
de 7.000,00 a 7.999,00	11	2,1%	2,7%	2,9%	0,8%	3,2%	3,4%
de 8.000,00 a 8.999,00	14	1,1%	2,7%	7,1%	0,8%	6,5%	3,4%
de 9.000,00 a 9.999,00	13	1,1%	1,8%	1,4%	1,7%		12,1%
de 10.000,00 a 17.999,00	18	1,1%	3,5%	2,9%	3,4%	9,7%	6,9%
de 18.000,00 a 33.999,00	13	2,1%	3,5%	1,4%	2,5%		5,2%
de 34.000,00 a 450.999,00	9	1,1%	0,9%		0,8%	3,2%	8,6%
Participação Consolidada	486	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total de Modelos p/ Loja		95	113	70	119	31	58

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A tabela 22 apresenta uma análise horizontal na categoria refrigeradores para as lojas físicas, onde se observa uma concentração maior de produtos nas faixas de preço de entrada e intermediárias. Essa observação se repete novamente, o que parece caracterizar a loja física como um ambiente para produtos de menor valor agregado. Por outro lado a loja Magazine Luiza se diferencia, oferecendo produtos em todas as faixas de preços.

Tabela 22 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas físicas – cat. Refrigeradores.

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Participação de cada loja na Faixa de Preço				
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	
de 800,00 a 1.999,00	21	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%	100,0%
de 2.000,00 a 2.999,00	28	17,9%	21,4%	25,0%	35,7%	100,0%
de 3.000,00 a 3.999,00	21	28,6%	9,5%	23,8%	38,1%	100,0%
de 4.000,00 a 4.999,00	3			100,0%		100,0%
de 5.000,00 a 10.999,00	2	50,0%		50,0%		100,0%
Total de modelos	75					

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A tabela 23 apresenta uma análise horizontal na categoria refrigeradores, para as lojas virtuais, onde se observa que no canal *on-line* quase todas as lojas oferecem produtos em cada uma das faixas de preços, mas com mais oferta de modelos nas faixas de entrada e intermediárias. A loja Magazine Luiza apresenta uma participação média maior de produtos disponíveis nas faixas.

Tabela 23 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas virtuais - categoria Refrig.

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Participação de cada loja na Faixa de Preço				
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	
de 800,00 a 1.999,00	93	25,8%	10,8%	39,8%	23,7%	100,0%
de 2.000,00 a 2.999,00	56	37,5%	3,6%	28,6%	30,4%	100,0%
de 3.000,00 a 3.999,00	22	18,2%	13,6%	40,9%	27,3%	100,0%
de 4.000,00 a 4.999,00	12	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%
de 5.000,00 a 10.999,00	8	25,0%		37,5%	37,5%	100,0%
Total de modelos	191					

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A tabela 24 apresenta a análise vertical das faixas de preços da categoria refrigeradores nas lojas físicas. Aqui a análise também pode ser dividida em duas. A

primeira considera cada um dos varejistas e confirma que todos eles têm nas faixas de preços de entrada e intermediárias os maiores percentuais de produtos disponíveis. A segunda análise considera os pares de varejistas previamente definidos. E aqui se observa que a loja Magazine Luiza oferece produtos em todas as faixas de preço e não é seguida pela rede par, Casas Bahia, que concentra sua oferta nas faixas de entrada e intermediárias. Essa atuação da varejista Magazine Luiza parece ter uma relação direta com os objetivos da rede, de ter uma grande presença nas classes populares. Como o produto refrigerador ainda é um item almejado pelas donas de casa dessa classe social, faz sentido oferecer na loja física uma variedade de produtos que permita a essa cliente escolher o produto que mais se adequa às suas necessidades e, assim, fidelizá-la à rede.

Tabela 24 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas físicas categoria Refrig.

Faixas de Preços valores em R\$	Modelos com Repetição	% de Participação da Faixa na Loja				
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia	
de 800,00 a 1.999,00	21	33,3%	27,3%	27,3%	25,0%	
de 2.000,00 a 2.999,00	28	27,8%	54,5%	31,8%	41,7%	
de 3.000,00 a 3.999,00	21	33,3%	18,2%	22,7%	33,3%	
de 4.000,00 a 4.999,00	3			13,6%		
de 5.000,00 a 10.999,00	2	5,6%		4,5%		
Participação Consolidada		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Total de modelos p/Loja		75	18	11	22	24

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A tabela 25 demonstra que também nessa categoria, a distribuição do *mix* de cada uma das lojas *on-line* leva em consideração a oferta de produtos em quase todas as faixas de preços, mesmo em percentuais baixos, apesar da grande concentração de ofertas nas faixas de preços iniciais. A loja Walmart.com chama a atenção pela pouca variedade de produtos na loja *on-line*, comparando-se com a rede Extra e com as demais. Uma parte dessa constatação está em que alguns produtos expostos na loja virtual Walmart.com, não dispõem de código ou especificação do modelo e, conseqüentemente, impedem que o consumidor compare com outros modelos da mesma loja ou de lojas concorrentes.

Tabela 25 - Número de produtos das lojas nas faixas de preços – lojas virtuais – cat. Refrigeradores

Faixas de Preços valores em R\$	Modelos com Repetição	% de Participação da Faixa na Loja			
		Extra	Walmart	Luiza	Bahia
de 800,00 a 1.999,00	93	45,3%	58,8%	53,6%	42,3%
de 2.000,00 a 2.999,00	56	39,6%	11,8%	23,2%	32,7%
de 3.000,00 a 3.999,00	22	7,5%	17,6%	13,0%	11,5%
de 4.000,00 a 4.999,00	12	3,8%	11,8%	5,8%	7,7%
de 5.000,00 a 5.999,00	8	3,8%		4,3%	5,8%
Participação Consolidada		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total de modelos p/Loja	191	53	17	69	52

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Outra constatação importante é que as lojas virtuais para a categoria refrigeradores concentram suas ofertas de produtos na primeira faixa de preços, diferente do que pode ser visto na tabela 24 das lojas físicas. Essa constatação reforça a posição de oferecer produtos com foco numa classe de consumidores, que exigem pouca tecnologia dos produtos, mas consideram o preço com relevância na tomada de decisão.

4.2 Análises comparativas dos serviços oferecidos nas lojas físicas e virtuais

Autores de estudos voltados para as operações varejistas *on-line* e *off-line* argumentam que ambas as operações são serviço e, portanto, o consumidor irá optar pelo tipo de canal que oferecer o melhor nível de serviços (LENNON; HARRIS, 2001).

O quadro 7 apresenta os serviços oferecidos aos clientes pelas lojas físicas e virtuais de cada uma das redes. Exceto pelo serviço oferecido pelas lojas Extra.com e Bahia.com, que permitem ao cliente comprar na loja *on-line* e retirar na loja física, comparando-se os serviços oferecidos pelas lojas físicas e *on-line* na mesma rede, eles são os mesmos.

Por outro lado quando se comparam os serviços ofertados loja a loja, constata-se que as redes Extra, Casas Bahia e Fnac se destacam na quantidade de serviços oferecidos, comparativamente, aos respectivos pares, Walmart, Magazine Luiza e Fast Shop, no entanto, dos dez serviços relacionados nenhum dos varejistas oferece todos.

Quadro 7 - Serviços ao cliente - lojas físicas e lojas virtuais

Serviços	Extra		Walmart		M. Luiza		C. Bahia		Fnac		F. Shop	
	Loja Física	Loja On-line										
Garantia Estendida	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Seguro Roubo / Furto									X	X	X	X
Instalação/Orientação/Suporte	X	X					X	X			X	X
Lista de Casamento	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Vale Presente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Frete Gratis Promocional / Eventual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Entrega Programada	X	X	X	X			X	X	X	X		
Acompanhamento do Pedido	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Compra on-line / Retira na loja		X						X		X		
Política de Trocas / Devolução	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total de Serviços	8	9	7	7	5	5	8	9	8	9	7	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O quadro 8 apresenta os meios de pagamento oferecidos pelas lojas físicas e virtuais. Os destaques são a utilização do cartão de débito nas lojas físicas em detrimento das lojas virtuais e a disponibilidade de remessa eletrônica de valores via prestadores de serviços do tipo *pay pal*, utilizado de maneira restrita por apenas duas das seis lojas virtuais.

Quadro 8 - Serviços - meios de pagamento - lojas físicas e virtuais

Meios de Pagamento	Extra		Walmart		M. Luiza		C. Bahia		Fnac		F. Shop	
	Loja Física	Loja On-line										
Cartão de Débito	X	X	X		X		X	X	X		X	
Cartão de Crédito Bandejas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cartão de Crédito Bandeira Própria	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Boleto Bancário		X		X		X		X		X		X
Carnê			X		X		X					
Dinheiro	X		X		X		X		X		X	
Transferência Eletrônica										X		
Pay Pal		X						X				
Total de Serviços	4	5	5	3	5	3	5	5	4	4	3	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O quadro 9 apresenta os meios de comunicação com os clientes oferecidos pelos dois canais. Constata-se que as opções de comunicação com o cliente no canal *on-line* são diversificadas e que no canal físico elas se resumem a um serviço de atendimento mínimo que, eventualmente, pode ser mais expressivo, dependendo do nível de delegação para a atuação do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

Quadro 9 - Serviços – meios de comunicação com o cliente - lojas físicas e virtuais

Canais de Comunicação	Extra		Walmart		M. Luiza		C. Bahia		Fnac		F. Shop	
	Loja Física	Loja On-line										
e-mail		X		X		X		X		X		X
Chat/Skype		X		X		X		X		X		X
Redes Sociais		X		X		X		X		X		X
Central de Atendimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SAC	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cartão Fidelidade									X	X		
Total de Serviços	2	5	2	5	2	5	2	5	3	6	2	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No entanto, no canal *on-line*, pela característica impessoal da compra, as lojas buscam utilizar uma série de ferramentas de comunicação com o cliente, conforme apresentado no quadro 9, no intuito de mitigar falhas e garantir uma boa experiência antes, durante e depois da compra. Varejistas que oferecem elevados níveis de qualidade dos serviços vendem significativamente mais do que aqueles com baixa qualidade (VENKATESAN *et al.*, 2007).

4.3 Análises das entrevistas realizadas com gestores das redes varejistas

Como já mencionado na metodologia, para orientar as entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido um roteiro com perguntas relacionadas a cada um dos nove temas propostos por Osterwalder e Pigneur (2011, p.20-31), para análise de modelo de negócio, baseadas nos conceitos discutidos pela revisão teórica deste trabalho e direcionadas para o modelo de negócio varejista dos canais lojas físicas e lojas virtuais acrescido de um último aspecto referente à visão de futuro que o gestor tem sobre os dois canais e sobre as operações de varejo.

Na sequência são apresentados blocos para cada um dos dez temas e as questões relacionadas a cada tema, além do resumo das respostas dos gestores varejistas e uma última coluna com a convergência entre as respostas de cada questão. Sobre a convergência das respostas de cada bloco é que foram desenvolvidas as análises.

O quadro 10 apresenta as questões, as respectivas respostas resumidas e a convergência das respostas referentes ao tema **Canais**. Nele, a maioria dos varejistas destaca que as suas operações no mercado brasileiro, nos canais físico e *on-line*, são independentes em todos os aspectos e as equipes segregadas por canal.

Quadro 10 – Questões e respostas referentes ao aspecto Canais

Aspecto - Canais	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Com a criação do canal on-line houve a necessidade de criação /separação de áreas, departamentos ou unidades de negócios?	Os canais são separados. As operações exigem inteligência, níveis de serviço e logísticas diferentes	Sim com outros <i>skills</i> de capacitação.	No meu entender a operação segregada tem mais espaço para se desenvolver e crescer por isso exige perfis totalmente diferentes.	Não foi preciso.	As operações são diferentes e as equipes são segregadas
Como é a gestão de cada um dos canais?	As operações, custos, gestões, orçamentos, equipes, sortimentos, <i>P&Ls</i> e (DREs) são diferentes.	As operações são totalmente separadas no Brasil e globalmente. A loja virtual tem um presidente que reporta direto para a matriz, o espaço físico fica em outro local, as negociações de produto são feitas por equipe própria, sortimento diferente e as variáveis de desempenho (KPIs) são completamente diferentes.	Há diretorias diferentes para os cinco pilares que sustentam o negócio, Comercial, Marketing, Tecnologia, Operações e Finanças.	Os objetivos são baseados nos mesmos <i>KPIs</i> e a diferença que vejo é apenas o visual merchandising presente nas lojas.	Das quatro respostas, três operações são independentes como modelo de sucesso.
Em algum momento os canais físico e virtual se integram? Como?	A integração esbarra nos aspectos de governança entre os canais. Onde alocar investimentos, despesas e receitas de venda?	No Brasil os canais não tem nenhuma integração.	Um dos exemplos dessa integração é a opção de entrega dos produtos chamada, <i>click and collect</i> , na qual o cliente compra on-line e retira na loja física de sua preferência.	Sim, pois o site permite consumir estoque de algumas filiais da rede.	A integração esbarra em aspectos de governança, tais como investimento, custos, despesas e receitas, mas já há algumas iniciativas integradas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

As operações são separadas os custos são separados, as gestões são separadas, orçamentos diferentes, equipes diferentes, *P&Ls* (DREs) separados. As operações exigem inteligência, níveis de serviço e logística diferentes. As expectativas dos clientes também são diferentes (ENTREVISTADO EMPRESA A).

Segundo dois dos varejistas, esse é o modelo de negócio com respostas de sucesso. “Qualquer coisa que não seja assim não terá sucesso” (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Outro modelo seria um *spin off* da operação, onde é criada outra empresa, outra vertical, um conselho separado, outros acionistas, em fim uma empresa de comércio eletrônico. Este é o nosso modelo. Se olharmos os modelos de operações pelo mundo, os de sucesso são aqueles totalmente segregados (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Por outro lado, a integração entre os canais, ainda esbarra em aspectos de governança, tais como, onde alocar investimentos, custos, despesas e receitas, mas

algumas ações de integração já começam a ser desenvolvidas, como exemplo a compra *on-line* e a retirada na loja física, o chamado *click and collect* ou *pic-up in store*.

No quadro 11 são apresentadas as questões e respostas resumidas referentes ao aspecto **Proposta de Valor**. Nele os gestores destacam que cada um dos canais entrega diferentes propostas de valor. O canal *on-line* entrega conveniência, sortimento, preço e condições de pagamento.

Analisando modelos de precificação, o chamado *pricing* e, considerando-se o composto preço do produto, preço do frete e meios de pagamento, conclui-se que o crescimento do e-commerce no Brasil ocorreu nessas três frentes, preço mais competitivo, frete grátis, para o qual as pesquisas demonstram que de 80% a 90% das transações continuam com frete grátis, principalmente na região sudeste onde se concentra o grande volume de vendas do e-commerce, e por último o prazo de pagamento em até 12 vezes sem juros. Logo esses componentes do *pricing* trazem a relação custo/benefício mais para o lado da loja *on-line* (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Por outro lado o canal físico entrega atendimento personalizado, experiências de compra, interação com outros clientes e disponibilidade imediata do produto. Segundo esses mesmos gestores, o cliente vai escolher o canal conforme seu perfil e sua necessidade em cada momento.

Cada um dos canais tem sua proposta de valor. A loja física propicia a interação com o produto e com as equipes de venda especializadas que podem tirar dúvidas e esclarecer detalhes do produto. Além disso, existe um grande grupo de clientes que prefere ver e tocar o produto e ter a proximidade do contato com as equipes de venda para tirar dúvidas e buscar esclarecimentos sobre o produto. No caso do *on-line* a grande proposta de valor é a conveniência de comprar a qualquer hora e em qualquer lugar, inclusive com o celular. Hoje o mobile corresponde a 20% das operações *on-line* (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Quadro 11 - Questões e respostas referentes ao aspecto Proposta de Valor

Aspecto - Proposta de Valor	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Qual é a proposta de valor, conjunto de produtos e serviços, que cada um dos canais oferece para seus clientes?	A loja virtual oferece a comodidade para o cliente. Na loja física, as equipes de venda são treinadas para prestar o melhor serviço, além da disponibilidade do produto para o cliente comprar e levar na hora.	A proposta de valor da loja on-line pode ser resumida em conveniência /comodidade, sortimento e preço. A proposta de valor na loja física pode ser resumida em atendimento e compensação imediata (levar o produto na hora).	No caso do on-line a grande proposta de valor é a conveniência de comprar a qualquer hora e em qualquer lugar.	A mesma proposta de valor.	Na loja física o atendimento e a experiência. Na loja virtual a conveniência, comodidade, sortimento, preço e condições de pagamento.
Qual dos canais apresenta o melhor custo benefício para o cliente? E para a empresa?	A loja virtual tende a ser mais agressiva nos aspectos preço e condições de pagamento.	No meu entender o canal on-line apresenta o melhor custo/benefício para o cliente.	Considerando-se o composto preço do produto, preço do frete e meios de pagamento, conclui-se que o crescimento do e-commerce no Brasil ocorreu nessas três frentes, preço mais competitivo, frete grátis, e prazo de pagamento em 12 vezes sem juros. Esses componentes do pricing trazem a relação custo benefício mais para o lado da loja on-line.	O físico se destaca pelo atendimento pessoal e o site pela comodidade em comprar sem sair de casa.	Para o cliente, na loja on-line as variáveis comodidade, preço e condições de pagamento tendem a ser mais interessantes.
Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?	Os clientes com perfil orientado para serviços preferem pagar mais, mas comprar nas lojas físicas, pois se sentem mais confortáveis com o atendimento e dedicação dos vendedores. Os clientes com perfil orientado para preço buscam ter contato com o produto na loja física, colher informações e tirar dúvidas com as equipes de vendas, mas acabam adquirindo na loja on-line, que invariavelmente oferece melhores preços e condições de pagamento.	A receita de frete da região sudeste é muito significativa, o que demonstra que apesar do frete os clientes estão aderindo às propostas da loja on-line.	Sim. Em mercados mais maduros a loja física esta recuperando seu espaço, pois se percebeu que a loja on-line precisa da loja física para se completar. Desse modo o cliente vai prestigiar o modelo que lhe é mais conveniente, para atender às suas necessidades de consumo em cada momento.	Sim, justamente por cada um agregar um valor diferente à experiência de compra.	Sim, pois cada um dos canais entrega valores diferentes conforme a necessidade de consumo do cliente em cada momento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No quadro 12 são apresentadas as questões e respostas resumidas referentes ao tema **Atividades Chave**. Nesse bloco os respondentes destacam que para entregar as propostas de valor é preciso desenvolver bem as atividades chave.

No caso do canal *on-line* as atividades chave são a tecnologia da informação, o sortimento disponível no *site*, a logística de entrega e os processos de precificação. Para o canal físico, também a tecnologia da informação, treinamento e motivação das equipes de venda, suprimento da loja e uma logística de entrega que atenda os prazos negociados com os clientes, quando da compra na loja.

Hoje o mercado está muito multicanal devido ao comportamento do consumidor e não há mais o que separar entre eles. Mas podemos destacar que a Logística é algo mais latente na operação do site e sempre será um ponto sensível de qualquer e-commerce no Brasil (país de dimensões continentais) (ENTREVISTADO DA EMPRESA E).

Quadro 12 - Questões e respostas referentes ao aspecto Atividades Chave

Aspecto - Atividades Chave	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Para entregar a proposta de valor de cada canal, quais atividades chave são requeridas?	No canal on-line - Base de TI atualizada. Um site amigável que permita uma boa interação. Um nível de serviços excelente. No canal físico - Base de TI atualizada que permita consultas rápidas aos estoques na loja em outras lojas e no CD. Treinamento, capacitação e trabalhos de motivação junto às equipes de vendas. Disponibilidade de produtos na loja.	No canal on-line: o <i>pricing</i> , <i>fulfillment</i> e entrega a cliente são atividades chave para a loja on-line. No caso da loja física, o suprimento dos produtos.	No canal on-line – O primeiro pilar é ter um bom sortimento, inclusive com market place. O segundo pilar é a entrega rápida, o cliente quando compra on-line, por natureza ele cria uma grande expectativa para receber o produto no menor prazo possível. No canal físico – A atividade chave que se destaca é o atendimento, desde a entrada na loja, a recepção do cliente, a orientação precisa quando solicitada, esse conjunto de ações faz toda a diferença numa loja física.	Podemos destacar que a Logística é algo mais latente na operação do site e sempre será um ponto sensível de qualquer e-commerce no Brasil (país de dimensões continentais).	No canal on-line: tecnologia da Informação adequada, sortimento, operação logística eficiente e processo de precificação dinâmico. No canal físico: tecnologia da informação adequada, treinamento e motivação das equipes de vendas e suprimento da loja.
Os parceiros (fornecedores de produtos e serviços) participam das atividades chave?	Um bom nível de serviços do operador logístico, garante a credibilidade dos prazos de entrega. Os fornecedores de produtos tem que responder na mesma frequência das atividades da empresa.	Sim.	Sim, a riqueza da parceria com o fornecedor de produtos é relevante para garantir um sortimento adequado às necessidades do cliente. Na entrega do produto físico, a parceria com o fornecedor logístico é fundamental.	Não em logística, mas em outras frentes como SAC e até mesmo a divulgação/exposição dos produtos.	Sim: logística, SAC, exposição e divulgação de produtos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No quadro 13 são apresentadas as questões e respostas resumidas referentes ao tema **Segmento de Clientes**. Nesse bloco o destaque é dado aos

clientes que já fazem parte dos programas de fidelidade e/ou que fazem parte de segmentos que propiciam maior retorno aos varejistas, independente do canal.

A loja *on-line* faz um acompanhamento do histórico de compra dos clientes, principalmente daqueles que já fizeram compras de alto valor agregado. Além disso, há uma segmentação de clientes da região sudeste que leva em consideração que, o nível sócio econômico do cliente da loja *on-line* é maior do que do cliente da loja física. Outro acompanhamento é feito em segmentos específicos de clientes, como exemplo, mães que trabalham e compram fraldas (ENTREVISTADO EMPRESA B).

Uma unanimidade deve ser destacada quando a questão é sobre a necessidade de melhorias. Todos responderam que há espaço para melhorias em ambos os canais e que é meta buscar essas melhorias.

Quadro 13 – Questões e respostas referentes ao aspecto Segmento de Clientes

Aspecto - Segmento de Clientes	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Quem são os consumidores mais importantes para a empresa?	Os clientes mais importantes são os que fazem parte do programa de fidelidade.	A loja on-line faz um acompanhamento do histórico de compra dos clientes, que já fizeram compras de alto valor agregado. Segmentação de clientes da região sudeste. Segmentos específicos de clientes.	A loja é aberta a todos os perfis de cliente.	Os nossos associados do programa de fidelidade Fnac.	Clientes de programas de fidelidade e de segmentos específicos de maior retorno para o varejista.
Na sua percepção, as necessidades de cada um desses clientes estão sendo atendidas?	Houve uma melhora, mas em função dos aspectos abordados sobre governança entre os canais, falta liberdade para uma atuação múltipla.	Sim. O volume de recorrências é alto, ou seja, aqueles clientes que compraram uma vez voltam a comprar na loja.	Em linhas gerais ainda deixa a desejar, por isso existem boas oportunidades de melhoria.	Procuramos sempre chegar a este objetivo, mas ele é vivo e será sempre uma eterna busca.	Ainda há espaço para melhorias no atendimento às necessidades dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No quadro 14 são apresentadas as questões e respostas resumidas referentes ao tema **Relacionamento com os Clientes**. A criação do canal *on-line* exigiu nova dinâmica no relacionamento entre o varejista e os clientes. Dentre elas foi destacada a exigência de uma gestão mais eficaz das informações, permitindo ao varejista segmentar seus clientes e, assim, orientar as ofertas de maneira individualizada. Outra dinâmica importante é a quebra da barreira da distância entre a loja e o cliente que hoje pode ter a sua necessidade atendida onde ele estiver.

[...] no modelo tradicional a comunicação para a venda dos produtos em oferta é de massa, através das mídias TV, jornal etc. O varejista faz o investimento, divulga a oferta e reza para dar certo. No *on-line* é possível mudar a oferta minuto a minuto. Até mesmo o e-mail marketing que é individualizado e enviado para um determinado grupo, se não der certo, muda-se a comunicação/oferta para a parte do grupo que ainda não acessou. Logo a grande mudança foi a individualização da oferta, que a partir de uma série de ferramentas, tais como os algoritmos, aproximou a loja *on-line* do cliente, traduzindo não só em produtos, como também em meios de pagamento e tipos de entregas que são mais adequadas à necessidade de consumo desse cliente. Portanto essa foi a grande chave de mudança (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Visando minimizar o fator impessoalidade do canal *on-line*, os varejistas disponibilizam para o cliente uma série de canais de comunicação. Por outro lado, na loja física o cliente tem a facilidade de interagir direto com as equipes da loja.

Aspecto - Relacionamento com os Clientes	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?	As operações on-line e o rápido crescimento das mídias sociais criou, para a empresa, a necessidade de realizar uma gestão mais inteligente das informações provenientes dos clientes através dos diversos canais de relacionamento.	Nossas pesquisas tem demonstrado que o cliente da loja on-line não visita a loja física.	A grande mudança foi a individualização da oferta, para cada perfil de cliente.	Expandimos nossa marca para a grande maioria do mapa do Brasil onde não estamos presentes fisicamente.	Gestão mais eficaz das informações, atendimento da necessidade do cliente, independente da sua localização física e individualização das ofertas.
Como os clientes percebem e geram <i>feedback</i> sobre as operações do canal virtual?	Através dos canais de relacionamento.	Temos diversos canais de comunicação e obtenção de <i>feedback</i> .	Pesquisas on-line onde o cliente avalia o processo da compra, o do pós- compra onde avalia a qualidade da entrega, a qualidade do produto entregue. Avaliações internas com a captura de dados através do SAC, e-mails, telefone e chat. As informações são mapeadas e avalia-se o andamento da loja.	Excelente principalmente nas regiões sem filiais físicas.	São disponibilizados diversos meios on-line para receber <i>feedback</i> . Esses canais indicam boas percepções do cliente quanto ao canal on-line.
Como os clientes percebem e geram <i>feedback</i> sobre as operações do canal físico?	Idem à loja on-line, mas com avaliações e respostas específicas para o canal.	Com relação ao canal físico esse <i>feedback</i> se dá direto na loja.	Na loja física é feita a pesquisa no chão da loja e também são utilizados os canais internos, SAC, telefone, e-mails e etc.	Mais diretamente nas lojas através de nosso canal de SAC verbal e/ou formal.	O meio mais utilizado na loja física para receber <i>feedback</i> é direto na loja, junto ao SAC ou funcionários.

Quadro 14 - Questões e respostas referentes ao aspecto Relacionamento com os Clientes

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No quadro 15 são apresentadas as questões e respostas resumidas referentes ao tema **Parcerias Principais**. As respostas referentes aos parceiros destacam que fornecedores de produtos, operadores logísticos, gestores de tecnologia da informação e provedores de soluções em comunicação e *marketing* são os grandes parceiros em ambos os canais.

Além dos parceiros de logística e dos fornecedores de produtos, expandindo o comentário temos os parceiros de tecnologia, geralmente grandes empresas do varejo *on-line* acabam terceirizando algumas operações de tecnologia com empresas especializadas, que acabam sendo parceiros de muita relevância para a operação da loja. Como exemplo de operação terceirizada de grande relevância podemos citar a de *host*, que se não funcionar seria a mesma coisa de ter a loja fechada e, para uma operação *on-line* a porta tem que estar sempre aberta. Outro exemplo de parceiro relevante seria o da comunicação de marketing e aqui também grandes empresas exercem estas atividades, neste caso o Google é um case nesse segmento (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Para a loja física existem parceiros de mídias muito importantes que apoiam o mundo físico. Existem também parceiros de tecnologia, pois cada vez mais a loja física lançará mão de instrumentos de tecnologia que facilitem o atendimento no interior da loja (ENTREVISTADO EMPRESA D).

No caso específico do canal *on-line*, alguns varejistas já estão trabalhando numa operação denominada “*market place*”, em que outros varejistas parceiros chamados de “*Sellers*” vendem seus produtos no site do canal *on-line*. Segundo os varejistas que já operam essa modalidade contribui para ampliação do sortimento e conseqüentemente das vendas e, de maneira crescente, para os resultados do canal.

Uma modalidade de grande sucesso na nossa operação é o “*market place*” onde outros lojistas disponibilizam produtos no nosso site. Como exemplo pode-se citar a Rede Centauro. O cliente encontra os produtos esportivos da loja Centauro no nosso site e pode comprar um tênis e um refrigerador. Receberá o refrigerador direto do nosso estoque e o tênis direto do estoque da Centauro, mas para o cliente a Centauro fica transparente (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Quadro 15 – Questões e respostas referentes ao aspecto Parcerias Principais

Aspecto - Parcerias Principais	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Quais são os principais parceiros nas operações de cada canal?	Em ambos os canais, fornecedores de produtos, operadores logísticos, fornecedores de soluções em gestão da informação, softwares e hardware.	No canal on-line, fornecedores chave, operadores da logística de entregas, <i>Sellers</i> (varejistas que vendem produtos no nosso site) e parceiros de tecnologia (<i>holster</i>). No canal físico entendo que possam ser os fornecedores de produtos.	Para ambos os canais - Logística, fornecedores de produtos, de tecnologia e de comunicação de marketing.	São os mesmos.	Em ambos os canais, fornecedores de produtos, <i>Sellers</i> (outros varejistas que compartilham vendas no site da loja), operadores logísticos, fornecedores de soluções em gestão da informação, softwares e hardware, comunicação e marketing.
Os parceiros executam alguma das atividades chave nas operações de cada canal?	No canal on-line o operador logístico tem um papel preponderante. No canal físico, os fornecedores proveem mão de obra para a arrumação da loja (gondolas, ilhas promocionais, visual merchandising e etc).	Sim, a operação do site depende da boa operação do parceiro de tecnologia que hospeda o site. A logística de entrega depende do desempenho dos operadores logísticos para garantir uma boa entrega.	Sim, no canal on-line, logística e hosting do site.	Podemos dizer que alguns parceiros são mais relevantes para a operação do site e são estes os veículos de mídia digital.	Sim. Operações logísticas, gestão da tecnologia da informação e mídias digitais
Quais são os principais fornecedores nas categorias das linhas marrom e branca?	Na linha marrom Samsung e LG. Na linha branca Whirlpool (Brastemp e Consul) e Eletrolux.	Linha marrom – Samsung, LG e Sony. Linha Branca - Electrolux e Whirlpool (Brastemp e Consul)	Na linha branca Whirlpool (Brastemp e Consul) e Eletrolux. Na linha marrom a marca Samsung é o grande destaque.	Não respondida	Na linha marrom Samsung e LG. Na linha branca Whirlpool (Brastemp e Consul) e Eletrolux.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O quadro 16 aborda os aspectos referentes ao tema **Recursos Principais**. Quando os varejistas se referem aos recursos humanos quase todos destacam a necessidade de capacitações específicas para colaboradores que atuam no canal *on-line*.

Outro destaque dado foi para as operações logísticas realizadas a partir de Centros de Distribuição dedicados e, para as operações de TI independentes para o canal *on-line*. Segundo os próprios varejistas, essa independência é necessária em função das velocidades de respostas exigidas pelo canal *on-line*.

[...] porque o canal *on-line* tem demandas bem diferentes e com pressões de tempo que obrigam a utilização de todos os recursos disponíveis para o desenvolvimento de soluções, parando qualquer necessidade do canal físico. No *on-line* se não tiver velocidade, a empresa se perde, por isso a necessidade de possuir uma estrutura de TI independente (ENTREVISTADO EMPRESA D).

No aspecto de Recursos Principais, o destaque deve ser dado aos comentários feitos quando os entrevistados abordaram a variável capital como recurso principal para o financiamento das operações *on-line*. A necessidade de capital se faz necessária em virtude do modelo de negócio da loja *on-line* no mercado brasileiro, onde são oferecidos prazos de financiamento, que se tornaram um fator de competitividade importante para o canal. Dessa maneira, a loja *on-line* tem um desembolso de caixa inicial para a aquisição das mercadorias que entrega e recebe com prazos longos e muitas vezes sem correção. Essas observações são exemplificadas pelos comentários feitos pelos Entrevistados das Empresas B e D.

[...] as condições de mercado no segmento *on-line*, exigem que ofereçamos aos nossos clientes, principalmente em compras de alto valor agregado, prazos de pagamento de 10 a 12 vezes sem juros, contra pagamento a fornecedores com prazo de 60 dias, o que gera uma necessidade maior de caixa (ENTREVISTADO EMPRESA B).

No canal *on-line* devido aos fatores de competitividade, preço, prazo de pagamento e frete grátis, é preciso desenvolver uma estrutura de custos muito enxuta e eficiente (mídia e logística) e, além disso, é preciso ser muito assertivo nos investimento que suportam a operação. Se não for assim, se destrói valor no *on-line* e acaba perdendo competitividade nos fatores de competitividade mencionados (ENTREVISTADO EMPRESA D).

Quadro 16 - Questões e respostas referentes ao aspecto Recursos Principais

Aspecto - Recursos Principais	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
A operação on-line exigiu quais especializações/capacitações dos colaboradores?	Além de uma especialização no segmento, visão de processos e visão multicanal.	Os colaboradores têm que possuir capacidade analítica muito desenvolvida que permita modelar dados e realizar análises com resultados a partir de interações rápidas.	Dentro do on-line todos os pilares sofrem transformações contínuas. Há muita necessidade de testar, realizar testes A/B e ver o que acontece. Toda essa dinâmica gera necessidades contínuas de especialização dos profissionais que atuam no canal.	Não houve a necessidade.	Especialização no segmento, visão de processos, visão multicanal e capacidade analítica para gestão de grandes volumes de informações.
Como são suportadas, nos aspectos logísticos, as operações de cada um dos canais?	Os Centros de Distribuição são separados e as especialidades exigidas dos operadores logísticos são diferentes em cada canal.	A loja on-line opera com três CDs em Minas Gerais, um em Recife e outro em São Paulo, além de um operador logístico.	Na loja física sob o aspecto logístico a relevância para o canal é de que os produtos certos sejam entregues constantemente na loja para que o cliente encontre os produtos que procura e leve-os de imediato. No caso do on-line todos os produtos, desde um pen drive até uma geladeira, são entregues no endereço estipulado pelo consumidor. No Brasil são 5500 municípios, o que é um grande desafio para a malha de distribuição.	Está dentro do escopo de trabalho do mesmo operador logístico. Ordens de serviço simples geram as rotinas de entrega cliente, devoluções e recebimentos dos fabricantes além dos despachos de mercadorias para as lojas físicas.	As operações on-line são suportadas na maioria por Centros de Distribuição independentes dos Centros de Distribuição das lojas físicas. As especialidades exigidas dos operadores logísticos são diferentes em cada canal.
Como são suportadas, nos aspectos financeiros, as operações de cada um dos canais?	Não respondida.	A matriz financia as operações on-line com um custo de capital muito atraente para os padrões brasileiros. O que permite oferecer prazos de 5 a 12 vezes sem juros. A loja física opera com um fluxo positivo de capital, ou seja vende antes de pagar.	No canal on-line devido aos fatores de competitividade, preço, prazo de pagamento e frete grátis, é preciso desenvolver uma estrutura de custos muito enxuta e eficiente (mídia e logística).	A gestão de cash é a mesma e centralizada. Entendemos o site como uma filial.	No canal on-line há a exigência de capital para financiar as operações de crédito com prazos que variam de 5 a 12 vezes sem juros. A loja física opera com fluxo positivo.
As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?	A estrutura de TI é dobrada.	Não. São completamente separadas.	Não. No on-line se não tiver velocidade, a empresa se perde, por isso a necessidade de possuir uma estrutura de TI independente.	Sim, mas não 100%.	As estruturas de TI são independentes, com alguma integração.
O pacote tecnológico esta atualizado e adequado às demandas de cada canal?	De cada canal sim, atualizado e adequado, mas não no aspecto de integração.	A partir de uma série de desenvolvimentos caseiros foram criadas ferramentas que dão suporte às necessidades do dia a dia. O sistema esta em constante	A necessidade de atualização é contínua, mas no meu entender temos hoje um ferramental de ponta.	Sim, e por ser desenvolvimento próprio, temos bastante flexibilidade para novas implementações e customização.	Os pacotes tecnológico tendem a estar atualizados e adequado às demandas de ambos os canais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O quadro 17 aborda os aspectos referentes ao tema **Estrutura de Custos**. Os varejistas destacam que os custos com fretes, em função do modelo frete grátis para os clientes, custos de capital provenientes de “[...] primeiro das taxas do cartão para bancar o prazo de até 12 vezes sem juros, depois a necessidade de antecipação desses recebíveis para fazer frente às necessidades de giro, estamos falando de 8% a 10% sobre a receita” (ENTREVISTADO EMPRESA D), além da depreciação do parque de TI e a massa salarial, todos relevantes para as operações do canal *on-line*.

Quadro 17 – Questões e respostas referentes ao aspecto Estrutura de Custos

Aspecto - Estrutura de Custos	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Quais são os custos mais importantes em cada um dos canais?	Canal on-line: Folha de pagamento, logística, custos financeiros. Canal físico: Folha de pagamento, logística e quebras (quebras operacionais e perdas).	Canal on-line: Custo da mercadoria vendida, fretes, equipe administrativa, depreciação de TI e custos financeiros.	Canal on-line: O custo de frete. O custo de capital também é muito impactante, primeiro as taxas do cartão para bancar o prazo de até 12 vezes sem juros, depois a necessidade de antecipação desses recebíveis para fazer frente às necessidades de giro. Estamos falando de 8% a 10% sobre a receita. Canal físico: A operação da loja tradicional exige um ativo imobilizado muito grande, no espaço de loja, em estoques na loja e no CD, pessoal, tecnologia e marketing.	Em lojas físicas há uma pressão maior sobre massa salarial devido à necessidade operacional da loja e no site destacamos os esforços de logística (papel este que na loja o cliente faz).	Canal on-line: fretes, custo de capital, depreciação da tecnologia e massa salarial. Canal físico: estoques na loja e no CD, massa salarial, depreciação da tecnologia e marketing.
Quais atividades chave são mais caras?	Canal on-line: Logística Canal físico: Logística e Operação (a quebra gera um grande impacto na operação).	Canal on-line: logística de entregas e tecnologia da informação.	Canal on-line: A atividade logística é que tem na variável frete a mais cara. Canal físico: Custos de estoque e infraestrutura.	Financiamentos para os clientes parcelarem e Logística.	Canal on-line: logística Canal físico: operação.
Que recursos principais são mais caros?	Canal on-line: mão de obra e custo financeiro (necessidade de oferecer mais vantagens em termos de prazos para se manter competitivo no mercado) Canal físico: mão de obra.	Recursos humanos.	Recursos financeiros. Os recursos humanos são o terceiro custo no ranking da operação on-line através dos custos da atividade logística e dos recursos financeiros.	Massa salarial.	Em termos de recursos, no canal on-line: mão de obra. No canal físico: mão de obra.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O quadro 18 aborda o tema **Fonte de Receita** e nesse bloco poucos varejistas foram objetivos nas respostas por entenderem que as informações seriam sigilosas. No entanto, um deles comentou que a operação *on-line* corresponde a 10% de toda a operação varejista da empresa, outro informou que a média brasileira está entre 3% e 4% do total. A maioria das operações tem suas receitas gerenciadas separadamente e um canal não contribui com o outro, ou seja, também na variável receita as operações guardam distanciamento.

Quadro 18 - Questões e respostas referentes ao aspecto Fonte de Receita

Aspecto - Fonte de Receita	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Qual a participação / contribuição de cada canal para o total da receita?	Estas informações são confidenciais.	A loja on-line corresponde a 10% de todo o varejo da empresa.	O on-line trouxe uma grande relevância em termos financeiros para a empresa. Para o consumidor um aumento do valor percebido na proposta da empresa para a entrega de valor. No Brasil o varejo on-line corresponde de 3% a 4% do total.	Não podemos compartilhar.	Segundo um dos varejistas a loja on-line corresponde a 10% de todo o varejo da empresa. Em termos gerais, no Brasil o varejo on-line esta entre 3% e 4% segundo outro varejista.
As contribuições de cada canal são tratadas independente ou de maneira integrada?	Cada canal tem seu P&L (DRE) e os tratamentos são separados.	As contribuições são tratadas totalmente separadas no Brasil.	A empresa separa o valor das contribuições de cada canal.	Integrada.	Para a maioria dos varejista as contribuições são tratadas separadamente.
Um canal subsidia ou pode subsidiar o outro?	Não.	Não.	Sim.	São independentes.	Para a maioria dos varejista não há subsidio entre os canais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O quadro 19 aborda o tema **Visão de Futuro**. Nesse bloco pode-se constatar uma unanimidade maior. Todos acreditam que a integração entre os canais é o futuro das operações, onde o canal físico exerce o papel de formador de opiniões através da geração de experiências e o canal *on-line* fornecendo conhecimento complementar para o desenvolvimento dessas experiências. No entanto, persistem as barreiras de governança, que na medida em que forem resolvidas a integração se tornará real.

Quadro 19 - Questões e respostas referentes ao aspecto Visão de Futuro

Aspecto - Visão de Futuro	Resumo das Respostas dos Gestores				Convergência das Respostas
	Empresas				
	A	B	D	E	
Como você vê o futuro da loja física?	O que vejo é a loja física e a loja virtual integradas.	A loja física vai continuar existindo. No entanto, a participação da loja física tende a diminuir lentamente, pois o mercado on-line continua crescendo, mas não nas taxas de crescimento antes vistas.	A loja física vai continuar exercendo o seu papel de ponto de encontro do consumidor com o assistente de vendas, em busca de orientação sobre os produtos, o que fortalece o papel de showroom, com o on-line emprestando para o mundo físico a possibilidade de gerar experiências para o consumidor.	Cada vez mais integrada com o mundo digital e exercendo um papel de formador de opinião e experiência, mas nem sempre como ponto de execução final da compra.	O canal físico integrado com o mundo digital e exercendo um papel de formador de opinião e gerador de experiências.
Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?	A Governança entre os canais.	Eu vejo a possibilidade de integração e da oferta de uma experiência única, a da marca do varejista.	O primeiro grande desafio será eliminar qualquer interesse corporativo ou conflito de canais entre os executivos dos negócios. O segundo desafio é uma questão operacional e de posicionamento. A estratégia da empresa precisará percorrer o desafio de preço, para que o consumidor possa ter a oferta de preço mais adequada. O terceiro desafio refere-se à entrega de produtos e serviços e do como os dois mundos poderiam prestar esse serviço juntos.	Aspectos tributários e fiscais.	A Governança entre os canais, aspectos tributários e fiscais.
Na sua visão, quais as perspectivas para o negócio da empresa e do setor de varejo?	Multicanalidade e multiformatos são os caminhos para as empresas de varejo se perpetuarem.	As perspectivas para a empresa incluem dominar os dois canais, oferecer uma experiência única e com isso obter a liderança em ambos.	Vejo cada vez mais uma conexão entre os dois mundos, com a quebra da proteção de onde deve ficar a venda, pois a venda é para o consumidor que vai perceber que a proposta de valor é única.	Muito boas na empresa e num mercado que sofrerá um pouco ainda com esta mutação que nossa experiência já vivida na Europa nos permitirá antecipar fatos e evitar erros.	Integração entre os canais e multiformatos são os caminhos para atender às necessidades do cliente e as empresas de varejo se perpetuarem.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Considerações Finais

Na etapa de problematização da pesquisa foi pontuado que, no atual estágio do varejo brasileiro, os modelos de operação dos canais físico e virtual de uma mesma organização poderiam utilizar diferentes estratégias do composto varejista em preços, sortimento e serviços visando atender a diferentes perfis de clientes, e demandariam diferentes estruturas de gestão, processos logísticos, espaços físicos, e tecnologias que refletiriam diferentes estruturas de custos.

Assim sendo, o problema de pesquisa apresentou o seguinte questionamento: quais são as principais diferenças entre os compostos de varejo de lojas físicas e lojas virtuais de empresas que operam simultaneamente em ambos os canais no mercado brasileiro?

Dado o problema proposto, esse projeto de pesquisa teve por objetivo principal identificar e analisar as diferenças em componentes relevantes do composto de varejo – sortimento, preço, faixas de preço e serviços – nos canais físico e virtual de empresas que operam simultaneamente os dois canais no mercado brasileiro.

A pesquisa foi realizada nas lojas físicas e virtuais das cadeias Extra, Walmart, Magazine Luiza, Casas Bahia, Fnac e Fast Shop, nos departamentos de vídeo, na categoria TVs, informática, nas categorias notebooks/ultrabooks e impressoras/multifuncionais e, por último, no departamento de eletrodomésticos, nas categorias refrigeradores, lavadoras/lavadoras-secadoras e micro-ondas.

Em relação ao sortimento constatou-se ao longo da pesquisa, principalmente na fase de campo realizada nas lojas físicas e nas lojas virtuais entre os dias 8 e 13 de fevereiro de 2015, que as diferenças na quantidade de produtos disponíveis são significativas, sendo que dos 756 modelos de produtos das seis categorias pesquisadas, nas lojas virtuais foram encontrados 689 e nas lojas físicas 361 modelos, ou seja, o sortimento das lojas virtuais é 91% maior do que o da loja física. Outra constatação importante é que os varejistas buscam operar com produtos diferentes em cada um dos canais, visando evitar uma concorrência direta entre as operações física e virtual da mesma cadeia. Foram identificados somente 301 produtos comuns com repetição, ou seja, produtos que foram encontrados pela pesquisa, tanto na loja física como na loja virtual das mesmas redes.

De acordo com as entrevistas junto aos gestores das empresas pesquisadas, as operações são geridas separadamente como canais concorrentes e o sortimento é considerado por eles como fundamental para o modelo de negócio do canal *on-line*, que está ancorado em três pilares: sortimento, preço e prazo de pagamento.

Pelo exposto por Levy e Weitz (2012, p.316), destacando que no atual ambiente de mercado, com a ampliação do número de formatos de loja e consequente dispersão dos limites entre os canais varejistas, o processo de definição do sortimento ganha relevância crítica e importância estratégica, fica clara a importância dada pelas lojas *on-line* ao sortimento, seja ele próprio ou através do modelo de operação denominado *market place*, que é a utilização da loja *on-line* para a venda de produtos de outros varejistas. O mais importante para o varejista virtual é que quando o cliente *on-line* acesse sua loja, sempre encontre o produto que procura e, se possível, acabe levando também outros produtos que em princípio não estava procurando. Além disso, conforme depoimento dos entrevistados, o modelo *market place* é uma fonte direta de geração de recursos para o canal *on-line*, através da locação de espaços no site para exposição dos produtos de terceiros e pelo percentual recebido sobre a venda desses produtos.

O segundo componente da pesquisa é o preço, para o qual, Davidson *et al.* (1988, p.141) destacam que quando o consumidor inicia a compra de um determinado produto, ele normalmente tem em mente um intervalo de preço aceitável e quando define uma determinada loja onde fará sua compra, ele tem uma boa ideia dos preços praticados pelo varejista.

Para esse componente foram constatados resultados importantes, tais como uma diferença média de -13,4% nos preços nominais a favor das lojas virtuais, obtida a partir de 271 comparações com 210 modelos ou 28% do total dos 756 modelos pesquisados em todas as categorias. Além dessa variação, encontrou-se uma diferença média de -15,0%, também a favor das lojas virtuais quando se tratam de preços deflacionados, ou seja, levando-se em consideração os prazos de pagamento oferecidos aos consumidores, diferença essa obtida a partir de 179 comparações com 156 modelos ou 21% do total.

A maioria das lojas virtuais oferecem, além de preços mais baixos, como constatados na pesquisa, prazos de pagamento, geralmente com planos sem juros, que podem variar de três a doze vezes, sendo dez vezes o prazo mais comum encontrado na pesquisa. Essas diferenças foram confirmadas pelos entrevistados

que justificam a estratégia identificada, pelo objetivo das lojas *on-line* em se firmarem e crescerem junto ao mercado, oferecendo grandes vantagens para o cliente *on-line*, vantagens essas que podem ser consideradas como uma espécie de bônus para esses clientes por comprarem no canal virtual.

Por outro lado, essa dinâmica de preços mais baixos e prazos de pagamento longos, conforme destacado pelos comentários dos gestores, exige absorção de capital pela operação *on-line*, o que num cenário de inflação mais alta pode se tornar insustentável. Em mercados mais maduros, com índices de inflação muito baixos, a modalidade prazo de pagamento não se aplica no modelo *on-line*, seja no canal *on-line* de redes que tenham lojas físicas ou de varejistas que operam somente no canal *on-line*. Além disso, essa dinâmica de oferta de crédito através do pagamento, no médio prazo, pode prejudicar os resultados das lojas físicas da rede, pois elas não conseguem, na maioria das vezes, acompanhar os preços e prazos das lojas *on-line* e, por consequência, têm as vendas comprometidas.

Em complemento ao já apresentado, é importante recuperar a afirmação de Underhill (1999, p.196) para quem os varejistas que operam simultaneamente ambos os canais de venda e que competem com varejistas puros *on-line* (sem loja física) e com lojas virtuais de fornecedores, precisam ficar atentos à precificação nas lojas *on-line*, sob pena de solapar as vendas e os resultados das lojas físicas.

Dentro do componente preço, as faixas de preço têm um papel significativo na relação da loja com o consumidor sendo assim, Bratnagar e Syam (2013) afirmam que para atender as expectativas dos clientes, as lojas oferecem dentro das categorias uma distribuição de ofertas/quantidade de produtos por faixas de preço e pela restrição de espaço, nas lojas físicas, os lojistas optam por restringir também o número de faixas de preços em função da orientação e do posicionamento da loja.

Na análise das faixas de preço em ambos os canais, constatou-se que as lojas virtuais disponibilizam produtos em quase todas as faixas, enquanto que a maioria das lojas físicas restringe o número de faixas, confirmando a afirmação de Bratnagar e Syam (2013). Devido ao sortimento maior, como já mencionado, as lojas virtuais disponibilizam produtos nas faixas de menor preço (faixas de entrada), nas faixas intermediárias e, principalmente, opções de produtos em faixas de preço com valores mais altos, ou seja, produtos de lançamento e/ou mais avançados tecnologicamente, os chamados *high-ends*, de cada fornecedor, tática essa confirmada por um dos gestores.

O terceiro e último componente estudado foi o conjunto de serviços oferecidos pelos canais físico e virtual. Para esse componente foram destacadas três linhas de serviços: serviços ao cliente, meios de pagamento e meios de comunicação.

Foi constatado que para os dez serviços ao cliente pesquisados, não ocorreram diferenças significativas entre as lojas físicas e virtuais das mesmas redes. As diferenças foram percebidas quando comparadas as lojas das diferentes redes, variando de cinco a nove serviços ofertados.

Da mesma maneira, em meios de pagamento não foram identificadas grandes diferenças, somente a utilização do cartão de débito pelas lojas físicas e não pelas lojas *on-line* e, de outro lado, a utilização do pagamento eletrônico via serviço do tipo *pay-pal*, utilizado somente por duas das lojas *on-line*.

A grande diferença identificada na pesquisa entre as lojas físicas e virtuais no componente serviço está nos meios de comunicação disponibilizados. As lojas *on-line* disponibilizam entre cinco e seis canais de comunicação com o cliente, enquanto a loja física, no máximo, disponibiliza três canais. Essa diferença pode ser parte da estratégia dos varejistas para tentar diminuir o impacto de falhas nos processos e também de quebrar o aspecto de impessoalidade na compra *on-line* e, assim, oferecer uma boa experiência de compra aos consumidores *on-line*.

Enfim, a pesquisa constatou que para as lojas e produtos amostrados o varejo virtual é bem mais competitivo do que o físico em relação ao sortimento, 91% maior, preços em média de 13% a 15% menores, condições de pagamento mais atraentes (de três a doze vezes sem juros) e amplitude de faixas de preços. Mantidos esses diferenciais competitivos e garantida a credibilidade na entrega e a possibilidade de troca ou devolução, o varejo virtual tem uma perspectiva de crescimento proporcionalmente maior do que o varejo físico, de forma consistente com o que já vem ocorrendo nos últimos anos.

Baseados em diversos estudos sobre as dimensões importantes para o varejo *on-line*, Suryandari e Paswan (2014) concluíram que o foco para o canal *on-line* deve ser orientado para as seguintes dimensões: valor percebido, credibilidade, interface, empatia e presença no canal *off-line*.

Se a presença no canal *off-line* é importante para a loja *on-line*, conforme as conclusões de Suryandari e Paswan (2014), reforçadas pelos argumentos de Berman e Thelen (2004), para os quais, os negócios multicanais para terem sucesso não podem funcionar como entidades separadas, mas devem funcionar como

unidades integradas e facilitar as transações sem rupturas ou ruídos entre os diferentes canais, então podemos concluir que um canal não inviabiliza o outro, logo, eles podem e devem ser complementares.

No entanto, as entrevistas com os gestores apresentaram um cenário da realidade das operações bastante diferente do proposto pela teoria. Nele, conforme os comentários dos entrevistados, as operações devem ser completamente separadas, os preços não podem ser os mesmos entre os canais e as operações logísticas não devem ser integradas. Desse modo, podem residir aqui oportunidades para a realização de novos estudos que contribuam para a aproximação entre a teoria e a realidade e que identifiquem processos que permitam uma integração maior entre as operações dos canais físico e *on-line*.

REFERÊNCIAS

AÇÚCAR, Grupo Pão de. **Corporate presentation**. Disponível em: <http://www.gpari.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28--Corporate_Presentation_Mar15_PORT.pdf>. Acesso em: 10 maio 2015.

BAKER, J.; PARASURAMAN, D., G., A.. The influence of store environment on quality inferences and store image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v.22, n.4, p.328-39, 1994.

BAKOS, Y. Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. **Management Science**, [S.l.], v.43, n.12, p.1676-92, dec. 1997.

BERMAN, B.; THELEN, S. A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. **International Journal of Retail and Distribution Management**, [S.l.], v.32, p.147-56, 2004.

BLACKWELL. R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. Tradução 9. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BRATNAGAR, A.; SYAM, S., S.. Allocating a hybrid retailer's assortment across retail stores: Bricks-and-mortar vs online. **Journal of Business Research**, [S.l.], feb. 2013.

CHURCHILL, G.A., Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução: Cecilia C. Bartalotti e Cid K. Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRISPIM, S. F.; MINCIOTTI, Silvio. Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores de suporte à implementação e controle do retailing-mix. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2009, Curitiba, **Anais...** Curitiba: CBC, 2008.

CRISPIM, Sérgio F. **A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do alto varejo brasileiro de bens de magazines**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1995.

DAVIDSON, William R., SWEENEY, Daniel J., STAMPFL, Ronald W. **Retailing management**. 6. ed. New York: John Wiley & Sons, 1988.

DELOITTE. **From bricks to clicks. Generating global growth through e-commerce expansion**. 2014, 8 p. Apresentação em pdf. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.uk>>. Acesso em: 05 out. 2014.

_____.Serving the connected consumer. **The Deloitte Consumer Review**, 2011, 24 p. Apresentação em pdf. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 05 out. 2014.

DHAR, S. K. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, New York, v.77, n.2, p.165-84, 2001.

DIJK, v. G.; MINOCHA, S.; LAING, A. Consumers, channels and communication: online and offline communication in service consumption. **Interacting with Computers**, [S.I.], n.19, p.7-19, 2006.

DING, Li. **United States household's consumptions: a comprehensive analysis**. Dissertation (Ph.D.) – University of Maryland, College Park, Maryland, USA, 2006.

E-BIT. **Pesquisa Web Shoppers**. 29. ed. São Paulo, 2014. 64 p. Apresentação em pdf. Disponível em: < www.webshoppers.com.br>. Acesso em: 06 jun. 2014.

_____. **Pesquisa Web Shoppers**, 31 ed. São Paulo, 2015. 67 p. Apresentação em pdf. Disponível em: < www.webshoppers.com.br>. Acesso em: 24 fev. 2015.

FARAG, S.; SCHWANEN, T.; DIJST, M.; FABER, J. Shopping online and/or in-store? A structural equation model of the relationships between e-shopping and in-store shopping. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, [S.I.], n.41, p.125–41, 2006.

FNAC. **Groupe Fnac**. Disponível em: <<http://www.groupe-fnac.com/>>. Acesso em: 10 maio 2015.

FONSECA, M.; GONCALVES, M.; OLIVEIRA, M.; TINOCO, M. Tendências sobre as da comunidades virtuais perspectiva dos presumes. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 7, n.2, p.1-27, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

HAHN, K, H.; KIM, J. The effect of offline brand trust and perceived internet confidence on online shopping intention in the integrated multi-channel context. **International Journal of Retail and Distribution Management**, [S.I.], n.37, p.126–41, 2009.

HOCH, S. The variety of an assortment. **Marketing Science**, [S.I.], v.18, n.4, p.527-46, 1999.

KACEN, J. J.; HESS. J.D.; CHIANG, W. Y. K.. Bricks or Clicks? Consumer attitudes toward traditional stores e online stores. **Global Economics and Management Review**, Espanha, v.18, n.1, p.12-21, jan./apr. 2013.

KIM, J; PARK, J. A consumer shopping channel extension model: attitude shift toward the online store. **Journal of Fashion Marketing and Management**, [S.I.], n. 9, p.106–21, 2005.

KIM, M.; KIM, J.H.; LENNON S.J. I.service attributes available on men's and women's apparel web sites. **Managing Service Quality**, [S.I.], n.1, p.25-45, 2011.

KIM, S.; JONES, C. Online shopping and moderating role of offline brand trust. **Direct Marketing: An International Journal**, [S.l.], v.3, n.4, p.282-300, 2007.

KOPALLE, Praveen, et al. Retailer pricing and competitive effects. **Journal of Retailing**, New York, n.85, p.56-70, jan. 2009.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L.. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KWON, W,S.; LENNON, S.,J. What induces online loyalty? Online versus offline brand images. **Journal of Business Research**, [S.l.], n.62, p.557-64, 2009.

LADHARI, R. Developing e-service quality scales: a literature review. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v.17, n.6, p.464-77, nov. 2010.

LENNON, R., HARRIS, J. Customer service on the web: across industry investigation. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, [S.l.], v.10, n.4, p.325-38, nov. 2001.

LEVY, Michel; WEITZ, Barton A.. **Retailing Management**. 8. ed., New York: Mc Graw-Hill/Irwin, 2012. 675p.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. tradução de Arlete S. Marques; revisão técnica de Edson Crescitelli. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LUIZA, Magazine. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 10 maio 2015.

MANTRALA, MURALI K., LEVY, MICHAEL, KAHN, BARBARA E., FOX, EDWARD J. GAIDAREV, PETER , DANKWORTH, BILL , SHAH, DENISH. Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. **Journal of Retailing**, New York, v.85, n.1, p.71-83, 2009.

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

_____. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta, São Paulo: Atlas, 1996.

MCCARTHY, E. J. **Basic Marketing**, Richard D. Irwin, Homewood: Illinois, 1964.

McGOLDRICK, PETER J. **Retail Marketing**. 2.ed., Berkshire, UK.: Mc Graw Hill Education, 2002.

MINCIOTTI, Silvio A. Comportamento do consumidor: o grande desafio de marketing. **Revista Imes**, São Caetano do Sul, a.4, n.12, mai./ago. 1987.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. **The Journal of Product Innovation Management**, [S.l.], n.21, p.334-47, 2004.

NOBLE, S.M.; GRIFFITH, D. A.; WEINBERGER, M. G. Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. **Journal of Business Research**, [S.l.], n.58, p.1643-51, 2005.

OLIVER, R.L. **Behavioral Perspective on the Consumer**. Boston-MA: McGraw-Hill, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo - Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data**. 3. ed. Paris: OECD: Eurostat, 2005.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Inovação em Modelos de Negócios - Business Model Generation**. 1.ed., Rio de Janeiro: Alta Books, p. 20-31, 2011.

PARENTE, J. BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2014. 423 p.

PETERSON, R.A.; BALASUBRAMANIAN, S.; BRONNENBERG, B.J. Exploring the implication of the internet for consumer marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v.25, n.4, p.329-46, sep. 1997.

RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, UK, v.13, n.9, p.4, 1995.

RAO, S.; GOLDSBY, T., J.; IYENGAR, D. The marketing and logistics efficacy of online sales channels. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.l.], v.39, i.2, p.106-30, 2009.

RAYPORT, J. F., SVIOKLA, J. J. Managing in the market space. **Harvard Business Review**, Boston, p.141-50, nov./dec. 1994.

REICHHELD, F. F.; SCHEFTER, P. E-loyalty: your secret weapon on the Web. **Harvard Business Review**, Boston, p.105 -13, jul./aug. 2000.

ROMEIRO, M. C., PREARO, L. C., BRITTO, L. C., MACHADO, M.D.S., TRIGUEIRO, F.M.C. Consumidor de livros – variáveis determinantes do perfil do comportamento de compra do consumidor de livros *on-line*. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis-SC, v.5, n.3, p.136-48, jul./set. 2015.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. Vários tradutores. 1.ed. 3. ri., São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, EDGAR H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, Cornell, v.41, n.2, p.229-40, jun. 1996.

SHOP, Fast. **História da Fast Shop**. Disponível em: <<http://www.fastshop.com.br/loja/a/historia-da-fastshop>>. Acesso em: 10 maio 2015.

SURYANDARI, Retno T.; PASWAN, Audhesh K. Online customer service and retail type-product congruence. **Journal of Retailing and Consumer Services**, [S.l.], v. 21, p.69-76, 2014.

SZYMANSKI, D.M.; HISE, R.T. E-satisfaction: an initial examination. **Journal of Retailing**, New York, v.76, n.3, p.309-22, 2000.

TAKAHASHI, K.; AOI, T.; HIROTANI, D.; MORIKAWA, K.. Inventory control in a two-echelon dual-channel supply chain with setup of production and delivery. **International Journal. Production Economics**, [S.l.], n.133, p.403-15, 2011.

TAUBER E. M. Why do people shop? **Journal of Marketing**, [S.l.], v.36, n.4, p. 46-49, oct. 1972.

TIC DOMICÍLIOS E EMPRESAS 2013. Coordenador, Alexandre F. Barbosa. **Comitê Gestor da Internet no Brasil**. São Paulo, 2014. Apresentação em pdf. Disponível em: <<http://www.cetic.br>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

TOLEDO, Geraldo Luciano, PROENÇA, Maria Cristina de Araujo, JÚNIOR, Sergio Bandeira de Mello. Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. **Revista de Administração**, São Paulo, v.41, n.3. p. 324-38, jul./ago./set. 2006.

TOMBINI, A. **Apresentação do Presidente do Banco Central do Brasil na Brazilian American Chamber of Commerce e do Council of the Americas** – Nova York, fev. 2013. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/2013-02-22%20-%20Curta%20-%20V20.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

UNDERHILL, PACO. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 231p.

VAREJO, Via. **Institucional presentation**. Disponível em: <http://ri.viavarejo.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=53024-Institucional_Presentation_Mai15_PORT.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.

VENKATESAN Rajkumar; MEHTA, K.; RAVI Bapna R. Do market characteristics impact the relationship between retailer characteristics and online prices? **Journal of Retailing**, New York, v.83, n.3, p.309–24, 2007.

VERHAGEN, T.; DOLEN, W. v. Online purchase intentions: a multi-channel store image perspective. **Information & Management**, [S.l.], n.46, p.77–82, 2009.

VERHOEF, P.C.; NESLIN, S. A.; VROOMEM, B. Multichannel customer management: understanding the research – shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, [S.l.], v.24, n.2, p.129-48, jun. 2007.

WALLACE, D.W.; GIESE, J.L.; JOHNSON, J.L. Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. **Journal of Retailing**, [S.l.], n.80, p.249-63, mai. 2004.

WALMART. **Walmart no Brasil**. Disponível em: <<http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>>. Acesso em: 10 maio 2015

YIN, Robert K. **Estudo de caso. Planejamentos e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p.106-07.

APÊNDICE A – Modelos 1 e 2 de tabelas para coleta de dados dos produtos

Loja Física: Fast Shop - Shopping Morumbi

Categoria de TVs			Categoria Notebooks / Ultrabooks		
Marca	Modelo	Preço	Marca	Modelo	Preço
Sony			Sony		
Samsung			Samsung		

Loja Virtual: Magazine Luiza

Categoria - Geladeiras			Categoria - Fornos de Micro Ondas		
Marca	Modelo	Preço	Marca	Modelo	Preço
Brastemp			Brastemp		
Eletrolux			Eletrolux		

APÊNDICE C – Quadros de análise por categorias – Categoria TVs

Frequência de Modelos nas Lojas Virtuais e Físicas - Categoria TVs

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		12		Total de Lojas		6		Total de Lojas		6	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
3	1,2%	9	75%	5	2,3%	6	100%	5	3,9%	4	67%
4	1,6%	8	67%	7	3,2%	5	83%	7	5,5%	3	50%
4	1,6%	7	58%	28	12,7%	4	67%	31	24,2%	2	33%
13	5,1%	6	50%	41	18,6%	3	50%	85	66,4%	1	17%
20	7,8%	5	42%	49	22,3%	2	33%				
30	11,8%	4	33%	90	40,9%	1	17%				
36	14,1%	3	25%								
41	16,1%	2	17%								
104	40,8%	1	8%								
255				220				128			

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Virtuais - Categoria TVs

Análise de Sortimento por Marca / Modelo - Lojas Virtuais							
Marcas	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
LG	75	29,4%	66	30,0%	6	147	24
SAMSUNG	73	28,6%	67	30,5%	6	177	29
PHILIPS	31	12,2%	23	10,5%	5	45	9
SONY	22	8,6%	18	8,2%	6	45	7
PHILCO	20	7,8%	18	8,2%	3	28	9
PANASONIC	10	3,9%	10	4,5%	4	21	5
SEMP TOSHIBA	9	3,5%	7	3,2%	3	7	2
CCE	9	3,5%	8	3,6%	4	13	3
AOC	6	2,4%	3	1,4%	2	5	2
Total	255	100,0%	220	100%			82

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Físicas - Categoria TVs

Análise de Sortimento Marca / Modelo - Lojas Físicas							
Marcas	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
LG	75	29,4%	40	31,3%	6	63	10
SAMSUNG	73	28,6%	35	27,3%	6	56	9
PHILIPS	31	12,2%	17	13,3%	5	17	3
SONY	22	8,6%	17	13,3%	5	24	5
PHILCO	20	7,8%	6	4,7%	3	8	3
PANASONIC	10	3,9%	2	1,6%	2	4	2
SEMP TOSHIBA	9	3,5%	4	3,1%	3	5	2
CCE	9	3,5%	3	2,3%	2	4	2
AOC	6	2,4%	4	3,1%	4	7	2
Total	255	100,0%	128	100%			31

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria TVs

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Extra				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
LG	75	40	66	7	17,5%	31	47,0%	2
SAMSUNG	73	35	67	15	42,9%	27	40,3%	6
PHILIPS	31	17	23	1	5,9%	8	34,8%	
SONY	22	17	18	5	29,4%	9	50,0%	2
PHILCO	20	6	18	4	66,7%	7	38,9%	2
PANASONIC	10	2	10			8	80,0%	
SEMP TOSHIBA	9	4	7	3	75,0%			
CCE	9	3	8	3	100,0%	3	37,5%	1
AOC	6	4	3	2	50,0%	2	66,7%	1
Total	255	128	220	40	31,3%	95	43,2%	14

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria TVs

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Walmart				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
LG	75	40	66	10	25,0%	28	42,4%	4
SAMSUNG	73	35	67	1	2,9%	45	67,2%	
PHILIPS	31	17	23	4	23,5%	16	69,6%	1
SONY	22	17	18	3	17,6%	11	61,1%	3
PHILCO	20	6	18			8	44,4%	
PANASONIC	10	2	10			1	10,0%	
SEMP TOSHIBA	9	4	7					
CCE	9	3	8	1	33,3%	4	50,0%	
AOC	6	4	3	1	25,0%			
Total	255	128	220	20	15,6%	113	51,4%	8

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria TVs

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Magazine Luiza				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
LG	75	40	66	10	25,0%	20	30,3%	4
SAMSUNG	73	35	67	12	34,3%	31	46,3%	5
PHILIPS	31	17	23	1	5,9%	7	30,4%	
SONY	22	17	18	2	11,8%	5	27,8%	2
PHILCO	20	6	18	2	33,3%			
PANASONIC	10	2	10					
SEMP TOSHIBA	9	4	7	1	25,0%	4	57,1%	
CCE	9	3	8			3	37,5%	
AOC	6	4	3	3	75,0%			
Total	255	128	220	31	24,2%	70	31,8%	11

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria TVs

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Casas Bahia				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
LG	75	40	66	4	10,0%	36	54,5%	6
SAMSUNG	73	35	67	13	37,1%	40	59,7%	6
PHILIPS	31	17	23			8	34,8%	
SONY	22	17	18	10	58,8%	7	38,9%	
PHILCO	20	6	18	2	33,3%	13	72,2%	2
PANASONIC	10	2	10			8	80,0%	
SEMP TOSHIBA	9	4	7			1	14,3%	
CCE	9	3	8			3	37,5%	
AOC	6	4	3	1	25,0%	3	100,0%	1
Total	255	128	220	30	23,4%	119	54,1%	15

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria TVs

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Fnac				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
LG	75	40	66	11	27,5%	10	15,2%	6
SAMSUNG	73	35	67	10	28,6%	9	13,4%	5
PHILIPS	31	17	23	7	41,2%	6	26,1%	3
SONY	22	17	18	10	58,8%	5	27,8%	5
PHILCO	20	6	18					
PANASONIC	10	2	10	2	100,0%			
SEMP TOSHIBA	9	4	7	1	25,0%	1	14,3%	1
CCE	9	3	8					
AOC	6	4	3					
Total	255	128	220	41	32,0%	31	14,1%	20

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria TVs

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Fast Shop				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
LG	75	40	66	12	30,0%	22	33,3%	12
SAMSUNG	73	35	67	8	22,9%	24	35,8%	7
PHILIPS	31	17	23					
SONY	22	17	18	4	23,5%	8	44,4%	2
PHILCO	20	6	18					
PANASONIC	10	2	10	2	100,0%	4	40,0%	2
SEMP TOSHIBA	9	4	7					
CCE	9	3	8					
AOC	6	4	3					
Total	255	128	220	26	20,3%	58	26,4%	23

Variação Percentual de Preços Nominais entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria TVs

Marcas	Extra		Walmart		Magazine Luiza		Casas Bahia		Fnac		Fast Shop	
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
Sony	-14%	2	-17%	3	-16%	2		0	-10%	5	-10%	2
Samsung	-15%	6		0	-13%	5	-18%	6	-21%	5	-13%	7
LG	-29%	2	-18%	4	-13%	4	-9%	6	-2%	6	-17%	12
Philips		0	-19%	1		0		0	-29%	3		0
Panasonic		0		0		0		0		0		2
Semp Tosh.		0		0		0		0	-36%	1		0
CCE	-11%	1		0		0		0		0		0
Philco	-26%	2		0		0	-19%	2		0		0
AOC	-28%	1		0		0	-14%	1		0		0
Média/Total	-20%	14	-18%	8	-13%	11	-16%	15	-15%	20	-15%	23

 Maiores Variações de Preço por Marca

 Maiores Variações de Preço por Nº de Produtos

Variação % de Preços Deflacionados entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria TVs

Marcas	Extra		Walmart		Casas Bahia		Fnac	
	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
Sony	-11%	2	-21%	3		0	-14%	5
Samsung	-13%	6		0	-23%	6	-24%	5
LG	-27%	2	-22%	4	-12%	6	-5%	6
Philips		0	-23%	1		0	-32%	3
Panasonic		0		0		0		0
Semp Tosh.		0		0		0	-39%	1
CCE	-9%	1		0		0		0
Philco	-23%	2		0	-23%	2		0
AOC	-26%	1		0	-19%	1		0
Média/Total	-18%	14	-21%	8	-19%	15	-17%	20

 Maiores Variações de Preço por Marca

Varição Média Percentual dos Preços Nominais e Deflacionados por Marca entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria TVs

Varição de Preços Nominais				Varição de Preços Deflacionados			
Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações	Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações
Semp Tosh.	-36%	1	1	Semp Tosh.	-39%	1	1
Philips	-26%	4	4	Philips	-29%	4	4
Philco	-22%	4	4	Philco	-23%	4	4
Panasonic	-21%	1	1	AOC	-23%	1	2
AOC	-21%	1	2	Samsung	-19%	14	18
Samsung	-14%	18	31	Sony	-15%	7	8
LG	-13%	20	26	LG	-14%	14	16
Sony	-12%	7	11	CCE	-9%	1	1
CCE	-11%	1	1	Panasonic	-	-	-
Var Média Final	-14,6%	57	81	Var Média Final	-17,6%	46	54

Faixas de Tamanho (em polegadas), Participação em cada Rede e Marcas Dominantes por Faixa Loja Física - Categoria TVs

Faixas de Tamanhos em polegadas	Total de Modelos com Repetição						Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast		
de 14" a 24"							Samsung Philco	40,0% 40,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2		2	1			5	
% Particip. na Faixa	40,0%		40,0%	20,0%				
de 28" a 32"							LG Samsung	37,8% 21,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	7	8	9	2	2	37	
% Particip. na Faixa	24,3%	18,9%	21,6%	24,3%	5,4%	5,4%		
de 39" a 42"							Samsung LG	28,8% 28,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	11	6	12	12	7	5	53	
% Particip. na Faixa	20,8%	11,3%	22,6%	22,6%	13,2%	9,4%		
de 46" a 51"							Samsung LG	38,6% 36,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	10	5	7	7	10	6	45	
% Particip. na Faixa	22,2%	11,1%	15,6%	15,6%	22,2%	13,3%		
de 55" a 60"							LG Samsung	37,0% 33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	2	1	1	13	4	27	
% Particip. na Faixa	22,2%	7,4%	3,7%	3,7%	48,1%	14,8%		
de 64" a 75"							Sony LG	41,2% 29,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2		1		9	5	17	
% Particip. na Faixa	11,8%		5,9%		52,9%	29,4%		
de 78" a 105"							Samsung LG	50,0% 50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa					4		4	
% Particip. na Faixa					100%			
Total de modelos p/Loja	40	20	31	30	41	26	188	
% de Partic. Total	21,3%	10,6%	16,5%	16,0%	21,8%	13,8%		

Faixas de Tamanho (em polegadas), Participação em cada Rede e Marcas Dominantes por Faixa
Loja Virtual - Categoria TVs

Faixas de Tamanhos em polegadas	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast	Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
de 14" a 24"								Samsung CCE	26,3% 23,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	9	7	13	2		37		
% Particip. na Faixa	16,2%	24,3%	18,9%	35,1%	5,4%	0,0%	100,0%		
de 28" a 32"								LG Samsung	39,1% 15,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa	13	13	3	13	1	3	46		
% Particip. na Faixa	28,3%	28,3%	6,5%	28,3%	2,2%	6,5%			
de 39" a 42"								Samsung LG	57,7% 42,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	21	20	14	24	4	6	89		
% Particip. na Faixa	23,6%	22,5%	15,7%	27,0%	4,5%	6,7%			
de 46" a 51"								Samsung LG	38,0% 30,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	22	20	15	25	4	13	99		
% Particip. na Faixa	22,2%	20,2%	15,2%	25,3%	4,0%	13,1%			
de 55" a 60"								Samsung LG	38,8% 32,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	24	33	21	28	14	14	134		
% Particip. na Faixa	17,9%	24,6%	15,7%	20,9%	10,4%	10,4%			
de 64" a 75"								Samsung LG	51,7% 26,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	7	14	9	12	5	15	62		
% Particip. na Faixa	11,3%	22,6%	14,5%	19,4%	8,1%	24,2%			
de 78" a 105"								LG Samsung	52,6% 47,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	4	1	4	1	7	19		
% Particip. na Faixa	10,5%	21,1%	5,3%	21,1%	5,3%	36,8%			
Total de modelos p/Loja	95	113	70	119	31	58	486		
% de Partic. Total	19,5%	23,3%	14,4%	24,5%	6,4%	11,9%			

Definição de Faixas de Preços – Categoria TVs

Tamanhos Predominantes nas Faixas de Preços	Faixas de Preços	Quantidade de Preços com Repetição	% de Participação da Faixa de Preços	% de Participação por grupos
de 14' a 24'	de R\$269,00 a R\$999,00	65	13,37%	Dimensões pequenas 40,5%
de 28' a 42'	de R\$1.000,00 a R\$1.999,00	132	27,16%	
de 46' a 51'	de R\$2.000,00 a R\$2.999,00	72	14,81%	Dimensões médias 40,9%
de 46' a 51'	de R\$3.000,00 a R\$3.999,00	49	10,08%	
de 55' a 60'	de R\$4.000,00 a R\$4.999,00	52	10,70%	
de 55' a 60'	de R\$5.000,00 a R\$5.999,00	26	5,35%	
de 64' a 75'	de R\$6.000,00 a R\$6.999,00	13	2,67%	Dimensões grandes 14,0%
de 64' a 75'	de R\$7.000,00 a R\$7.999,00	10	2,06%	
de 64' a 75'	de R\$8.000,00 a R\$8.999,00	14	2,88%	
de 64' a 75'	de R\$9.000,00 a R\$9.999,00	13	2,67%	
de 64' a 75'	de R\$10.000,00 a R\$17.999,00	18	3,70%	
de 78' a 105'	de R\$18.000,00 a R\$33.999,00	13	2,67%	Dimensões extra grandes 4,5%
de 78' a 105'	de R\$34.000,00 a R\$ 450.000,00	9	1,85%	
Total		486		

Tabela- Lojas Físicas – Faixas de Preços – Tamanhos Pequenos e Médios

Faixas de Preços	Total de Modelos com Repetição						Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast		
de R\$269,00 a R\$999,00							Samsung LG	41,2% 41,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	1	7	5	2		17	
% Particip. na Faixa	11,8%	5,9%	41,2%	29,4%	11,8%			
de R\$1.000,00 a R\$1.999,00							LG Samsung	29,4% 22,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	24	14	18	20	3	6	85	
% Particip. na Faixa	28,2%	16,5%	21,2%	23,5%	3,5%	7,1%		
de R\$2.000,00 a R\$2.999,00							Samsung LG	37,9% 37,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	3	4	4	8	4	29	
% Particip. na Faixa	20,7%	10,3%	13,8%	13,8%	27,6%	13,8%		
de R\$3.000,00 a R\$3.999,00							Samsung LG	42,9% 28,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3	1		1	6	3	14	
% Particip. na Faixa	21,4%	7,1%		7,1%	42,9%	21,4%		
de R\$4.000,00 a R\$4.999,00							LG Samsung	57,1% 28,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	1	1		3	1	7	
% Particip. na Faixa	14,3%	14,3%	14,3%		42,9%	14,3%		
de R\$5.000,00 a R\$5.999,00							Samsung Philips	40,0% 40,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2				3		5	
% Particip. na Faixa	40,0%				60,0%			
Sub Total de modelos p/Loja	38	20	30	30	25	14	157	
% de Partic. Total	24,2%	12,7%	19,1%	19,1%	15,9%	8,9%		

Faixas de Preços – Lojas Físicas – Tamanhos Grandes e Extra Grandes – Categoria TVs

Faixas de Preços							Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$6.000,00 a R\$6.999,00								Sony Samsung	66,7% 33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa					2	1	3		
% Particip. na Faixa					66,7%	33%			
de R\$7.000,00 a R\$7.999,00								Samsung LG	37,5% 37,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1		1		3	3	8		
% Particip. na Faixa	12,5%		12,5%		37,5%	37,5%			
de R\$8.000,00 a R\$8.999,00								Samsung LG	25,0% 25,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa					3	1	4	Philips	25,0%
% Particip. na Faixa					75,0%	25,0%		Panasonic	25,0%
de R\$9.000,00 a R\$9.999,00								LG Samsung	40,0% 20,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1				3	1	5	Philips	20,0%
% Particip. na Faixa	20,0%				60,0%	20,0%		Sony	20,0%
de R\$10.000,00 a R\$17.999,00								LG Sony	42,9% 42,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa					5	2	7		
% Particip. na Faixa					71,4%	28,6%			
de R\$18.000,00 a R\$33.999,00								Samsung LG	50,0% 50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa						2	2		
% Particip. na Faixa						100,0%			
de R\$34.000,00 a R\$450.999,00								Samsung LG	50,0% 50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa						2	2		
% Particip. na Faixa						100%			
Sub Total de modelos p/Loja	2		1		16	12	31		
% de Partic. Total	6,5%		3,2%		51,6%	38,7%			
Total de modelos p/Loja	40	20	31	30	41	26	188		
% de Partic. Total	21,3%	10,6%	16,5%	16,0%	21,8%	13,8%			

Tabela- Lojas Virtuais – Faixas de Preços – Tamanhos Pequenos e Médios

Faixas de Preços							Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$269,00 a R\$999,00								LG Samsung	27,7% 21,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	17	15	10	21	2		65		
% Particip. na Faixa	26,2%	23,1%	15,4%	32,3%	3,1%				
de R\$1.000,00 a R\$1.999,00								Samsung LG	31,8% 26,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	34	29	19	34	5	11	132		
% Particip. na Faixa	25,8%	22,0%	14,4%	25,8%	3,8%	8,3%			
de R\$2.000,00 a R\$2.999,00								LG Samsung	36,1% 29,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa	12	18	10	22	3	7	72		
% Particip. na Faixa	16,7%	25,0%	13,9%	30,6%	4,2%	9,7%			
de R\$3.000,00 a R\$3.999,00								Samsung Philips	51,0% 18,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	11	6	11	5	7	49		
% Particip. na Faixa	18,4%	22,4%	12,2%	22,4%	10,2%	14,3%			
de R\$4.000,00 a R\$4.999,00								Samsung LG	44,2% 34,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	8	12	11	10	4	7	52		
% Particip. na Faixa	15,4%	23,1%	21,2%	19,2%	7,7%	13,5%			
de R\$5.000,00 a R\$5.999,00								Samsung LG	56,0% 24,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3	8	3	7	3	1	25		
% Particip. na Faixa	21,0%	32,0%	12,0%	28,0%	12,0%	4,0%			
Sub Total de modelos p/Loja	83	93	59	105	22	33	395		
% de Partic. Total	21,0%	23,5%	14,9%	26,6%	5,6%	8,4%			

Faixas de Preços – Lojas Virtuais – Tamanhos Grandes e Extra Grandes – Categoria TVs

Faixas de Preços							Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$6.000,00 a R\$6.999,00								Sony Samsung	38,5% 38,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	3		2	2	2	13		
% Particip. na Faixa	30,8%	23,1%		15,4%	15,4%	15%			
de R\$7.000,00 a R\$7.999,00								Samsung LG	45,5% 27,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	3	2	1	1	2	11		
% Particip. na Faixa	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%	9,1%	18,2%			
de R\$8.000,00 a R\$8.999,00								LG Samsung	57,1% 28,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	3	5	1	2	2	14		
% Particip. na Faixa	7,1%	21,4%	35,7%	7,1%	14,3%	14,3%			
de R\$9.000,00 a R\$9.999,00								Samsung LG	61,5% 23,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	2	1	2		7	13		
% Particip. na Faixa	7,7%	15,4%	7,7%	15,4%		53,8%			
de R\$10.000,00 a R\$17.999,00								Samsung LG	50,0% 27,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	4	2	4	3	4	18		
% Particip. na Faixa	5,6%	22,2%	11,1%	22,2%	16,7%	22,2%			
de R\$18.000,00 a R\$33.999,00								LG Samsung	61,5% 38,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	4	1	3	0	3	13		
% Particip. na Faixa	15,4%	30,8%	7,7%	23,1%	0,0%	23,1%			
de R\$34.000,00 a R\$450.999,00								Samsung LG	77,8% 22,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	1		1	1	5	9		
% Particip. na Faixa	11,1%	11,1%		11,1%	11,1%	56%			
Sub Total de modelos p/Loja	12	20	11	14	9	25	91		
% de Partic. Total	13,2%	22,0%	12,1%	15,4%	9,9%	27,5%			
Total de modelos p/Loja	95	113	70	119	31	58	486		
% de Partic. Total	19,5%	23,3%	14,4%	24,5%	6,4%	11,9%			

Análise horizontal - faixas de preços - categoria TVs - lojas físicas

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast
		Participação de cada loja na Faixa de Preço					
de 269,00 a 999,00	17	11,8%	5,9%	41,2%	29,4%	11,8%	
de 1.000,00 a 1.999,00	85	28,2%	16,5%	21,2%	23,5%	3,5%	7,1%
de 2.000,00 a 2.999,00	29	20,7%	10,3%	13,8%	13,8%	27,6%	13,8%
de 3.000,00 a 3.999,00	14	21,4%	7,1%		7,1%	42,9%	21,4%
de 4.000,00 a 4.999,00	7	14,3%	14,3%	14,3%		42,9%	14,3%
de 5.000,00 a 5.999,00	5	40,0%				60,0%	
de 6.000,00 a 6.999,00	3					66,7%	33,3%
de 7.000,00 a 7.999,00	8	12,5%		12,5%		37,5%	37,5%
de 8.000,00 a 8.999,00	4					75,0%	25,0%
de 9.000,00 a 9.999,00	5	20,0%				60,0%	20,0%
de 10.000,00 a 17.999,00	7					71,4%	28,6%
de 18.000,00 a 33.999,00	2						100,0%
de 34.000,00 a 450.999,00	2						100,0%
Total de modelos	188						

Análise horizontal - faixas de preços - categoria TVs - lojas virtuais

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast
		Participação de cada loja na Faixa de Preço					
de 269,00 a 999,00	65	26,2%	23,1%	15,4%	32,3%	3,1%	
de 1.000,00 a 1.999,00	132	25,8%	22,0%	14,4%	25,8%	3,8%	8,3%
de 2.000,00 a 2.999,00	72	16,7%	25,0%	13,9%	30,6%	4,2%	9,7%
de 3.000,00 a 3.999,00	49	18,4%	22,4%	12,2%	22,4%	10,2%	14,3%
de 4.000,00 a 4.999,00	52	15,4%	23,1%	21,2%	19,2%	7,7%	13,5%
de 5.000,00 a 5.999,00	25	12,0%	32,0%	12,0%	28,0%	12,0%	4,0%
de 6.000,00 a 6.999,00	13	30,8%	23,1%		15,4%	15,4%	15,4%
de 7.000,00 a 7.999,00	11	18,2%	27,3%	18,2%	9,1%	9,1%	18,2%
de 8.000,00 a 8.999,00	14	7,1%	21,4%	35,7%	7,1%	14,3%	14,3%
de 9.000,00 a 9.999,00	13	7,7%	15,4%	7,7%	15,4%		53,8%
de 10.000,00 a 17.999,00	18	5,6%	22,2%	11,1%	22,2%	16,7%	22,2%
de 18.000,00 a 33.999,00	13	15,4%	30,8%	7,7%	23,1%		23,1%
de 34.000,00 a 450.999,00	9	11,1%	11,1%		11,1%	11,1%	55,6%
Total de modelos	486						

APÊNDICE D – Quadros de análise por categorias – Cat. Refrigeradores

Frequência de Modelos nas Lojas Virtuais e Físicas - Categoria Refrigeradores

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas 8				Total de Lojas 4				Total de Lojas 4			
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
5	4,7%	6	75%	7	6,8%	4	100%	2	4,2%	4	100%
11	10,4%	5	63%	17	16,5%	3	75%	4	8,3%	3	75%
8	7,5%	4	50%	33	32,0%	2	50%	13	27,1%	2	50%
24	22,6%	3	38%	46	44,7%	1	25%	29	60,4%	1	25%
19	17,9%	2	25%								
39	36,8%	1	13%								
106				103				48			

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Físicas - Categoria Refrigeradores

Marcas	Análise de Sortimento Marca / Modelo - Lojas Físicas						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
BRASTEMP	25	23,6%	11	22,9%	4	24	6
CONSUL	19	17,9%	12	25,0%	4	20	5
CONTINENTAL	16	15,1%	3	6,3%	2	5	3
ELETROLUX	37	34,9%	18	37,5%	4	22	6
PANASONIC	6	5,7%	3	6,3%	1	3	3
SAMSUNG	3	2,8%	1	2,1%	1	1	1
339 Total	106	100,0%	48	100%		75	

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Virtuais - Categoria Refrigeradores

Marcas	Análise de Sortimento por Marca / Modelo - Lojas Virtuais						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
BRASTEMP	25	23,6%	24	23,3%	4	43	11
CONSUL	19	17,9%	19	18,4%	4	38	10
CONTINENTAL	16	15,1%	16	15,5%	3	24	8
ELETROLUX	37	34,9%	36	35,0%	4	73	18
PANASONIC	6	5,7%	5	4,9%	3	7	2
SAMSUNG	3	2,8%	3	2,9%	3	6	2
Total	106	100,0%	103	100%		191	

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Refrigeradores

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Extra				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	37	18	36	5	27,8%	20	55,6%	4
BRASTEMP	25	11	24	6	54,5%	11	45,8%	4
CONSUL	19	12	19	5	41,7%	12	63,2%	3
CONTINENTAL	16	3	16	2	66,7%	5	31,3%	1
PANASONIC	6	3	5			3	60,0%	
SAMSUNG	3	1	3			2	66,7%	
Total	106	48	103	18	37,5%	53	51,5%	12

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Walmart				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	37	18	36	4	22,2%	11	30,6%	1
BRASTEMP	25	11	24	4	36,4%	2	8,3%	
CONSUL	19	12	19	3	25,0%	4	21,1%	
CONTINENTAL	16	3	16					
PANASONIC	6	3	5					
SAMSUNG	3	1	3					
Total	106	48	103	11	22,9%	17	16,5%	1

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Refrigeradores

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Magazine Luiza				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	37	18	36	8	44,4%	21	58,3%	8
BRASTEMP	25	11	24	7	63,6%	21	87,5%	6
CONSUL	19	12	19	7	58,3%	13	68,4%	6
CONTINENTAL	16	3	16			12	75,0%	
PANASONIC	6	3	5			1	20,0%	
SAMSUNG	3	1	3			1	33,3%	
Total	106	48	103	22	45,8%	69	67,0%	20

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Casas Bahia				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	37	18	36	5	27,8%	21	58,3%	3
BRASTEMP	25	11	24	7	63,6%	9	37,5%	4
CONSUL	19	12	19	5	41,7%	9	47,4%	4
CONTINENTAL	16	3	16	3	100,0%	7	43,8%	3
PANASONIC	6	3	5	3	100,0%	3	60,0%	1
SAMSUNG	3	1	3	1	100,0%	3	100,0%	1
Total	106	48	103	24	50,0%	52	50,5%	16

Variação Percentual de Preços Nominais entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Cat. Refrigeradores

Marcas	Extra		Walmart		Magazine Luiza		Casas Bahia	
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
BRASTEMP	-21%	6			-23%	6	-21%	4
CONSUL	-21%	5			-16%	6	-9%	4
CONTINENTAL	-21%	2					-16%	3
ELETROLUX	-20%	5	13%	1	-20%	8	-2%	3
PANASONIC							-27%	1
SAMSUNG							10%	1
Média/Total	-21%	18	13%	1	-20%	20	-13%	16


Maiores Variações de Preço por Marca

Variação % de Preços Deflacionados entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categ. Refrigeradores

Marcas	Extra		Walmart		Casas Bahia	
	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
BRASTEMP	-25%	6			-26%	4
CONSUL	-25%	5			-14%	4
CONTINENTAL	-25%	5			-7%	3
ELETROLUX	-25%	2	7%	1	-21%	3
PANASONIC					-31%	1
SAMSUNG					4%	1
Média/Total	-25%	18	7%	1	-18%	16


Maiores Variações de Preço por Marca

Variação Média Percentual dos Preços Nominais e Deflacionados por Marca entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria Refrigeradores

Variação de Preços Nominais				Variação de Preços Deflacionados			
Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações	Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações
CONTINENTAL	-27%	1	1	CONTINENTAL	-27%	1	1
BRASTEMP	-23%	9	13	BRASTEMP	-24%	7	8
PANASONIC	-17%	14	16	SAMSUNG	-18%	3	4
SAMSUNG	-17%	3	4	ELETROLUX	-16%	7	7
ELETROLUX	-13%	10	13	PANASONIC	-15%	8	8
CONSUL	10%	1	1	CONSUL	10%	1	1
Var Média Final	-17,0%	38	48	Var Média Final	-17,0%	27	29

Tabela - Lojas On-Line - Faixas de Capacidade - Cat. Refrigeradores

Faixas de Capacidade em Litros x 10					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 28 a 39 Lts						Consul	45,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	15	8	16	14	53		
% Particip. na Faixa	28,3%	15,1%	30,2%	26,4%			
de 40 a 49 Lts						Eletrolux	33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	15	3	18	12	48		
% Particip. na Faixa	31,3%	6,3%	37,5%	25,0%			
de 50 a 62 Lts						Eletrolux	40,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	18	2	26	18	64		
% Particip. na Faixa	28,1%	3,1%	40,6%	28,1%			
de 70 a 83 Lts						Eletrolux Brastemp	57,7% 42,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	5	4	9	8	26		
% Particip. na Faixa	19,2%	15,4%	34,6%	30,8%			
Total de modelos p/Loja	53	17	69	52	191		
% de Partic. Total	70,7%	22,7%	92,0%	69,3%			

Tabela - Lojas Fisicas - Faixas de Capacidade - Cat. Refrigeradores

Faixas de Capacidade em Litros x 10					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 28 a 39 Lts						Consul Eletrolux	60,0% 30,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	2	7	7	20		
% Particip. na Faixa	20,0%	10,0%	35,0%	35,0%			
de 40 a 49 Lts						Brastemp	52,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	5	3	5	8	21		
% Particip. na Faixa	23,8%	14,3%	23,8%	38,1%			
de 50 a 62 Lts						Brastemp Eletrolux	37,9% 27,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	8	6	6	9	29	Consul	24,1%
% Particip. na Faixa	27,6%	20,7%	20,7%	31,0%			
de 70 a 83 Lts						Eletrolux	80,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1		4		5		
% Particip. na Faixa	20,0%		80,0%				
Total de modelos p/Loja	18	11	22	24	75		
% de Partic. Total	24,0%	14,7%	29,3%	32,0%			

Tabela - Lojas Físicas - Faixas de Preços - Cat. Refrigeradores

Faixas de Preços					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 800,00 a 1.999,00						Consul Eletrolux	52,4% 33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	3	6	6	21		
% Particip. na Faixa	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%			
de 2.000,00 a 2.999,00						Brastemp Consul	32,1% 28,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	5	6	7	10	28		
% Particip. na Faixa	17,9%	21,4%	25,0%	35,7%			
de 3.000,00 a 3.999,00						Brastemp Eletrolux	66,7% 28,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	2	5	8	21		
% Particip. na Faixa	28,6%	9,5%	23,8%	38,1%			
de 4.000,00 a 4.999,00						Eletrolux Brastemp	66,7% 33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa			3		3		
% Particip. na Faixa			100,0%				
de 5.000,00 a 10.999,00						Eletrolux	100,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1		1		2		
% Particip. na Faixa	50,0%		50,0%				
Total de modelos p/Loja	18	11	22	24	75		
% de Partic. Total	24,0%	14,7%	29,3%	32,0%			

Tabela - Lojas On-Line - Faixas de Preços - Cat. Refrigeradores

Faixas de Preços					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 800,00 a 1.999,00						Consul Eletrolux	35,5% 34,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	24	10	37	22	93		
% Particip. na Faixa	25,8%	10,8%	39,8%	23,7%			
de 2.000,00 a 2.999,00						Eletrolux Brastemp	39,3% 30,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	21	2	16	17	56		
% Particip. na Faixa	37,5%	3,6%	28,6%	30,4%			
de 3.000,00 a 3.999,00						Eletrolux Brastemp	45,5% 40,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	3	9	6	22		
% Particip. na Faixa	18,2%	13,6%	40,9%	27,3%			
de 4.000,00 a 4.999,00						Brastemp Eletrolux	58,3% 33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	2	4	4	12		
% Particip. na Faixa	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%			
de 5.000,00 a 10.999,00						Eletrolux Samsung	62,5% 37,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	0	3	3	8		
% Particip. na Faixa	25,0%	0,0%	37,5%	37,5%			
Total de modelos p/Loja	53	17	69	52	191		
% de Partic. Total	27,7%	8,9%	36,1%	27,2%			

Análise horizontal - faixas de preços - categoria Refrigeradores - lojas físicas

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Extra	Walmart	Luiza	Bahia
		Particip. de cada loja na Faixa de Preço			
de 800,00 a 1.999,00	21	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%
de 2.000,00 a 2.999,00	28	17,9%	21,4%	25,0%	35,7%
de 3.000,00 a 3.999,00	21	28,6%	9,5%	23,8%	38,1%
de 4.000,00 a 4.999,00	3			100,0%	
de 5.000,00 a 10.999,00	2	50,0%		50,0%	
Total de modelos	75				

Análise horizontal - faixas de preços - categoria Refrigeradores - lojas virtuais

Faixas de Preços valores em R\$	Total de modelos na faixa com repetição	Extra	Walmart	Luiza	Bahia
		Particip. de cada loja na Faixa de Preço			
de 800,00 a 1.999,00	93	25,8%	10,8%	39,8%	23,7%
de 2.000,00 a 2.999,00	56	37,5%	3,6%	28,6%	30,4%
de 3.000,00 a 3.999,00	22	18,2%	13,6%	40,9%	27,3%
de 4.000,00 a 4.999,00	12	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%
de 5.000,00 a 10.999,00	8	25,0%		37,5%	37,5%
Total de modelos	191				

Análise vertical - faixas de preços - categoria Refrigeradores - lojas físicas

Faixas de Preços valores em R\$	Total de Modelos com Repetição 75	Extra	Walmart	Luiza	Bahia
		Total de modelos p/Loja			
		18	11	22	24
		Participação % da Faixa na Loja			
de 800,00 a 1.999,00	21	33,3%	27,3%	27,3%	25,0%
de 2.000,00 a 2.999,00	28	27,8%	54,5%	31,8%	41,7%
de 3.000,00 a 3.999,00	21	33,3%	18,2%	22,7%	33,3%
de 4.000,00 a 4.999,00	3	13,6%			
de 5.000,00 a 10.999,00	2	5,6%	4,5%		
Participação Consolidada		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Análise vertical - faixas de preços - categoria Refrigeradores - lojas virtuais

Faixas de Preços valores em R\$	Total de Modelos com Repetição 191	Extra	Walmart	Luiza	Bahia
		Total de modelos p/Loja			
		53	17	69	52
		% de Participação da Faixa na Loja			
de 800,00 a 1.999,00	93	45,3%	58,8%	53,6%	42,3%
de 2.000,00 a 2.999,00	56	39,6%	11,8%	23,2%	32,7%
de 3.000,00 a 3.999,00	22	7,5%	17,6%	13,0%	11,5%
de 4.000,00 a 4.999,00	12	3,8%	11,8%	5,8%	7,7%
de 5.000,00 a 5.999,00	8	3,8%	4,3%		
Participação Consolidada		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

APÊNDICE E – Quadros de análise por categorias – Cat. Note/Ultrabooks

Frequência de Modelos nas Lojas Virtuais e Físicas - Categoria Note/Ultrabooks

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		12		Total de Lojas		6		Total de Lojas		6	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
1	0,5%	7	58%	15	8,5%	4	67%	2	2,3%	3	50%
3	1,5%	6	50%	21	11,9%	3	50%	18	20,5%	2	33%
11	5,6%	5	42%	41	23,2%	2	33%	68	77,3%	1	17%
15	7,6%	4	33%	100	56,5%	1	17%				
30	15,2%	3	25%								
48	24,4%	2	17%								
89	45,2%	1	8%								
197				177				88			

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Física - Categoria Note/Ultrabooks

Marcas	Análise de Sortimento Marca / Modelo - Lojas Físicas						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
ASUS	43	21,8%	13	14,8%	6	14	2
ACER	33	16,8%	17	19,3%	5	19	4
HP	23	11,7%	11	12,5%	5	17	3
Dell	21	10,7%	11	12,5%	4	14	4
POSITIVO	20	10,2%	9	10,2%	4	12	3
SAMSUNG	19	9,6%	8	9,1%	4	11	3
LENOVO	15	7,6%	8	9,1%	5	10	2
APPLE	12	6,1%	8	9,1%	2	10	5
LG	5	2,5%					
CCE	4	2,0%	2	2,3%	2	2	1
SEMP TOSHIBA	2	1,0%	1	1,1%	1	1	1
Total	197	100,0%	88	100%		110	

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Virtuais - Categoria Note/Ultrabooks

Marcas	Análise de Sortimento por Marca / Modelo - Lojas Virtuais						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
ASUS	43	21,8%	41	23,2%	6	60	10
ACER	33	16,8%	24	13,6%	6	32	5
HP	23	11,7%	20	11,3%	6	43	7
Dell	21	10,7%	21	11,9%	6	51	9
POSITIVO	20	10,2%	17	9,6%	5	31	6
SAMSUNG	19	9,6%	18	10,2%	6	34	6
LENOVO	15	7,6%	14	7,9%	6	24	2
APPLE	12	6,1%	12	6,8%	4	18	5
LG	5	2,5%	5	2,8%	4	7	2
CCE	4	2,0%	4	2,3%	2	4	2
SEMP TOSHIBA	2	1,0%	1	0,6%	1	1	1
Total	197	100,0%	177	100%		305	

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Note/Ultrabooks

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Extra				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ASUS	43	13	41	4	30,8%	13	31,7%	4
ACER	33	17	24	5	29,4%	8	33,3%	1
HP	23	11	20	5	45,5%	8	40,0%	2
Dell	21	11	21			7	33,3%	
POSITIVO	20	9	17	2	22,2%	11	64,7%	2
SAMSUNG	19	8	18	5	62,5%	11	61,1%	3
LENOVO	15	8	14	2	25,0%	5	35,7%	
APPLE	12	8	12			1	8,3%	
LG	5		5			1	20,0%	
CCE	4	2	4					
SEMP TOSHIBA	2	1	1	1	100,0%			
Total	197	88	177	24	27,3%	65	36,7%	12

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Walmart				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ASUS	43	13	41	1	7,7%	15	36,6%	
ACER	33	17	24	4	23,5%	10	41,7%	
HP	23	11	20	2	18,2%	6	30,0%	
Dell	21	11	21			11	52,4%	
POSITIVO	20	9	17	1	11,1%	6	35,3%	
SAMSUNG	19	8	18	1	12,5%	2	11,1%	
LENOVO	15	8	14			1	7,1%	
APPLE	12	8	12			1	8,3%	
LG	5		5			4	80,0%	
CCE	4	2	4	1	50,0%	2	50,0%	
SEMP TOSHIBA	2	1	1					
Total	197	88	177	10	11,4%	58	32,8%	

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Note/Ultrabooks

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Magazine Luiza				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ASUS	43	13	41	4	30,8%	13	31,7%	1
ACER	33	17	24	5	29,4%	1	4,2%	1
HP	23	11	20			10	50,0%	
Dell	21	11	21	1	9,1%	15	71,4%	
POSITIVO	20	9	17	4	44,4%	4	23,5%	2
SAMSUNG	19	8	18			7	38,9%	
LENOVO	15	8	14	1	12,5%	4	28,6%	
APPLE	12	8	12					
LG	5		5			1	20,0%	
CCE	4	2	4	1	50,0%			
SEMP TOSHIBA	2	1	1					
Total	197	88	177	16	18,2%	55	31,1%	4

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Casas Bahia				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ASUS	43	13	41	1	7,7%	8	19,5%	
ACER	33	17	24	1	5,9%	6	25,0%	
HP	23	11	20	2	18,2%	7	35,0%	
Dell	21	11	21	2	18,2%	5	23,8%	2
POSITIVO	20	9	17	5	55,6%	9	52,9%	2
SAMSUNG	19	8	18	4	50,0%	12	66,7%	3
LENOVO	15	8	14	1	12,5%	5	35,7%	1
APPLE	12	8	12			1	8,3%	
LG	5		5			1	20,0%	
CCE	4	2	4			2	50,0%	
SEMP TOSHIBA	2	1	1					
Total	197	88	177	16	18,2%	56	31,6%	8

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Note/Ultrabooks

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Fnac				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ASUS	43	13	41	1	7,7%	2	4,9%	1
ACER	33	17	24	4	23,5%	4	16,7%	4
HP	23	11	20	4	36,4%	2	10,0%	2
Dell	21	11	21	6	54,5%	3	14,3%	3
POSITIVO	20	9	17			1	5,9%	
SAMSUNG	19	8	18	1	12,5%	1	5,6%	1
LENOVO	15	8	14	1	12,5%	2	14,3%	1
APPLE	12	8	12	4	50,0%	7	58,3%	2
LG	5		5					
CCE	4	2	4					
SEMP TOSHIBA	2	1	1			1	100,0%	
Total	197	88	177	21	23,9%	23	13,0%	14

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Fast Shop				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ASUS	43	13	41	3	23,1%	9	22,0%	2
ACER	33	17	24			3	12,5%	
HP	23	11	20	4	36,4%	10	50,0%	3
Dell	21	11	21	5	45,5%	10	47,6%	5
POSITIVO	20	9	17					
SAMSUNG	19	8	18			1	5,6%	
LENOVO	15	8	14	5	62,5%	7	50,0%	5
APPLE	12	8	12	6	75,0%	8	66,7%	4
LG	5		5					
CCE	4	2	4					
SEMP TOSHIBA	2	1	1					
Total	197	88	177	23	26,1%	48	27,1%	19

Varição Percentual de Preços Nominais entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria Note/Ultrabooks

Marcas	Extra		Walmart		Magazine Luiza		Casas Bahia		Fnac		Fast Shop	
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
SAMSUNG	-14%	3					-12%	3	-10%	1		
CCE												
SEMP TOS.												
LG												
APPLE									-10%	2	-8%	3
ACER	-11%	1			-20%	1			15%	3		
ASUS	-14%	4			-6%	1			-10%	1		
HP	-21%	1							2%	2	-10%	3
Dell							-4%	2	-7%	3	-7%	4
POSITIVO	-28%	2			0,4%	2	-20%	2				
LENOVO							-11%	1	-10%	1	-8%	4
Média/Total	-17%	11			-6%	4	-12%	8	-2%	13	-9%	14

Maiores Variações de Preço por Marca

Varição % de Preços Deflacionados entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria Note/Ultrabooks

Marcas	Extra		Casas Bahia		Fnac	
	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
SAMSUNG	-18%	3	-16%	3	-13%	1
CCE						
SEMP TOS.						
LG						
APPLE					-14%	2
ACER	-16%	1			8%	4
ASUS	-17%	4			-13%	1
HP	-26%	1			-1%	2
Dell			-9%	2	-9%	3
POSITIVO	-32%	2	-24%	2		
LENOVO			-16%	1	-13%	1
Média/Total	-21%	11	-17%	8	-4%	14

Maiores Variações de Preço por Marca

Varição Média Percentual dos Preços Nominais e Deflacionados por Marca entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria Note/Ultrabooks

Marca	Variação de Preços Nominais			Marca	Variação de Preços Deflacionados		
	Var % Loja Virtual / Loja Física	n° de Produtos Comuns	n° de Comparações		Var % Loja Virtual / Loja Física	n° de Produtos Comuns	n° de Comparações
ACER	-14%	5	7	POSITIVO	-28%	3	4
Dell	-14%	5	6	SAMSUNG	-18%	5	7
HP	-12%	6	6	ASUS	-16%	5	5
LENOVO	-10%	5	5	LENOVO	-15%	2	2
APPLE	-9%	6	6	APPLE	-14%	2	2
ASUS	-8%	6	6	HP	-9%	3	3
SAMSUNG	-7%	7	8	Dell	-9%	5	5
POSITIVO	3%	5	5	ACER	3%	5	5
CCE				CCE			
SEMP TOS.				SEMP TOS.			
LG				LG			
Var Média Final	-9,0%	45	49	Var Média Final	-12,0%	30	33

Tabela - Lojas Físicas - Faixas de preços - Categoria Notebooks e Ultrabooks

Faixas de Preço	Lojas Físicas						Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$600,00 a R\$999,00								Positivo Acer	66,7% 16,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3	3	4	2			12		
% Particip. na Faixa	25,0%	25,0%	33,3%	16,7%					
de R\$1.000,00 a R\$1.599,00								Acer Samsung	50,0% 15,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	5	6	5		1	26		
% Particip. na Faixa	34,6%	19,2%	23,1%	19,2%		3,8%			
de R\$1.600,00 a R\$1.999,00								HP Lenovo	32,1% 21,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	2	3	6	4	4	28		
% Particip. na Faixa	32,1%	7,1%	10,7%	21,4%	14,3%	14,3%			
de R\$2.000,00 a R\$2.999,00								Dell ASUS HP	25,0% 20,8% 20,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3		3	3	5	10	24		
% Particip. na Faixa	12,5%		12,5%	12,5%	20,8%	41,7%			
de R\$3.000,00 a R\$3.999,00								Dell Lenovo	66,7% 22,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa					7	2	9		
% Particip. na Faixa					77,8%	22,2%			
de R\$4.000,00 a R\$6.999,00								Apple ASUS	87,5% 12,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa					3	5	8		
% Particip. na Faixa					37,5%	62,5%			
de R\$7.000,00 a R\$13.999,00								Apple	100,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa					2	1	3		
% Particip. na Faixa					66,7%	33,3%			
Sub Total de modelos p/Loja	24	10	16	16	21	23	110		
% de Partic. Total	21,8%	9,1%	14,5%	14,5%	19,1%	20,9%			

Tabela - Lojas Virtuais - Faixas de preços - Categoria Notebooks e Ultrabooks

Faixas de Preço							Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$600,00 a R\$999,00								Positivo Samsung	46,2% 23,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	3	5	7	1	1	26		
% Particip. na Faixa	34,6%	11,5%	19,2%	26,9%	3,8%	3,8%			
de R\$1.000,00 a R\$1.599,00								ASUS Samsung	24,5% 14,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	29	28	16	22	1	6	102		
% Particip. na Faixa	28,4%	27,5%	15,7%	21,6%	1,0%	5,9%			
de R\$1.600,00 a R\$1.999,00								HP Dell	23,4% 23,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	8	10	10	11	2	6	47		
% Particip. na Faixa	17,0%	21,3%	21,3%	23,4%	4,3%	12,8%			
de R\$2.000,00 a R\$2.999,00								Dell HP	33,7% 22,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa	16	9	18	11	5	24	83		
% Particip. na Faixa	19,3%	10,8%	21,7%	13,3%	6,0%	28,9%			
de R\$3.000,00 a R\$3.999,00								Dell Samsung	41,2% 23,5%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	2	1	4	5	3	17		
% Particip. na Faixa	11,8%	11,8%	5,9%	23,5%	29,4%	17,6%			
de R\$4.000,00 a R\$6.999,00								Apple ASUS	65,0% 30,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	4	3	1	5	6	20		
% Particip. na Faixa	5,0%	20,0%	15,0%	5,0%	25,0%	30,0%			
de R\$7.000,00 a R\$13.999,00								Apple ASUS	50,0% 50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa		2	2		4	2	10		
% Particip. na Faixa		20,0%	20,0%		40,0%	20,0%			
Total de modelos p/Loja	65	56	53	56	19	46	305		
% de Partic. Total	21,3%	18,4%	17,4%	18,4%	6,2%	15,1%			

APÊNDICE F – Quadros de análise por categorias – Cat. Lava/Lava e Seca Roupas.

Frequência de Modelos nas Lojas Virtuais e Físicas - Categoria Lava/Lava e Seca Roupas

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas		8		Total de Lojas		4		Total de Lojas		4	
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
9	14,5%	6	75%	8	13,3%	4	100%	5	13,5%	3	75%
5	8,1%	5	63%	16	26,7%	3	75%	12	32,4%	2	50%
10	16,1%	4	50%	23	38,3%	2	50%	20	54,1%	1	25%
12	19,4%	3	38%	13	21,7%	1	25%				
17	27,4%	2	25%								
9	14,5%	1	13%								
62				60				37			

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Físicas – Categoria Lava/Lava e Seca Roupas

Análise de Sortimento Marca / Modelo - Lojas Físicas							
Marcas	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
ELETROLUX	25	40,3%	13	35,1%	4	21	5
BRASTEMP	16	25,8%	10	27,0%	4	18	5
CONSUL	7	11,3%	7	18,9%	4	7	2
LG	7	11,3%	4	10,8%	2	5	3
SAMSUNG	7	11,3%	3	8,1%	4	8	2
Total	62	100,0%	37	100%		59	

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Virtuais - Categoria Lava/Lava e Seca Roupas

Análise de Sortimento por Marca / Modelo - Lojas Virtuais							
Marcas	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
ELETROLUX	25	40,3%	25	41,7%	4	58	15
BRASTEMP	16	25,8%	15	25,0%	4	33	8
CONSUL	7	11,3%	6	10,0%	4	15	4
LG	7	11,3%	7	11,7%	4	17	4
SAMSUNG	7	11,3%	7	11,7%	3	16	5
Total	62	100,0%	60	100%		139	

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Cat. Lava/Lava e Seca Roupa

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Extra				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	25	13	25	4	30,8%	14	56,0%	4
BRASTEMP	16	10	15	2	20,0%	11	73,3%	2
CONSUL	7	7	6	1	14,3%	3	50,0%	1
LG	7	4	7	5	71,4%			
SAMSUNG	7	3	7	2	66,7%	6	85,7%	2
Total	62	37	60	9	24,3%	39	65,0%	9

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Walmart				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	25	13	25	5	38,5%	9	36,0%	1
BRASTEMP	16	10	15	3	30,0%	2	13,3%	
CONSUL	7	7	6	2	28,6%	4	66,7%	1
LG	7	4	7			3	42,9%	
SAMSUNG	7	3	7	1	33,3%			
Total	62	37	60	11	29,7%	18	30,0%	2

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Cat. Lava/Lava e Seca Roupa

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Magazine Luiza				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	25	13	25	7	53,8%	16	64,0%	6
BRASTEMP	16	10	15	8	80,0%	12	80,0%	8
CONSUL	7	7	6	3	42,9%	5	83,3%	3
LG	7	4	7	2	50,0%	3	42,9%	1
SAMSUNG	7	3	7	2	66,7%	3	42,9%	2
Total	62	37	60	22	59,5%	39	65,0%	20

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Casas Bahia				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	25	13	25	5	38,5%	19	76,0%	5
BRASTEMP	16	10	15	5	50,0%	8	53,3%	4
CONSUL	7	7	6	1	14,3%	2	33,3%	1
LG	7	4	7	3	75,0%	6	85,7%	3
SAMSUNG	7	3	7	3	100,0%	7	100,0%	3
Total	62	37	60	17	45,9%	42	70,0%	16

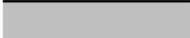
Varição Percentual de Preços Nominais entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Cat. Lava/Lava e Seca Roupa

Marcas	Extra		Walmart		Magazine Luiza		Casas Bahia	
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
BRASTEMP	-7%	2			-19%	8	-21%	4
CONSUL	-33%	1	-5%	1	-19%	3	-9%	4
ELETROLUX	-15%	3	-18%	1	-19%	6	-16%	3
LG					-7%	1	-27%	1
SAMSUNG	-1%	2			-27%	2	10%	1
Média/Total	11%	8	-11%	2	-19%	20	-13%	13

 Maiores Variações de Preço por Marca

Varição Percentual de Preços Deflacionados entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Cat. Lava/Lava e Seca Roupa

Marcas	Extra		Walmart		Casas Bahia	
	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
BRASTEMP	-12%	2			-18%	4
CONSUL	-37%	1	-11%	1	-11%	1
ELETROLUX	-16%	4	-23%	1	-4%	5
LG					-10%	3
SAMSUNG	-5%	2			-10%	3
Média/Total	-15%	9	-17%	2	-18%	16

 Maiores Variações de Preço por Marca

Varição Média Percentual dos Preços Nominais e Deflacionados por Marca entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Cat. Lava/Lava e Seca Roupa

Marca	Variação de Preços Nominais		
	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações
CONSUL	-17%	6	6
BRASTEMP	-16%	9	14
ELETROLUX	-15%	9	11
SAMSUNG	-11%	3	7
LG	-4%	3	4
Var Média Final	-14,0%	30	42

Marca	Variação de Preços Deflacionados		
	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações
CONSUL	-20%	3	3
BRASTEMP	-14%	5	6
ELETROLUX	-12%	7	10
SAMSUNG	-11%	3	5
LG	-10%	3	3
Var Média Final	-13,0%	21	27

Tabela - Lojas Fisicas - Faixas de Preços - Cat. Lava e Lava e Seca Roupa

Faixas de Preços					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 400,00 a 999,00							
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	0	0	0	0		
% Particip. na Faixa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
de 1.000,00 a 1.499,00						Eletrolux Brastemp	54,5% 27,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	5	7	6	22		
% Particip. na Faixa	18,2%	22,7%	31,8%	27,3%			
de 1.500,00 a 1.999,00						Brastemp Eletrolux	36,8% 36,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3	5	6	5	19		
% Particip. na Faixa	15,8%	26,3%	31,6%	26,3%			
de 2.000,00 a 2.999,00						Samsung Brastemp	38,5% 30,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	1	6	4	13		
% Particip. na Faixa	15,4%	7,7%	46,2%	30,8%			
de 3.000,00 a 3.999,00						Samsung	40,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	0	3	2	5		
% Particip. na Faixa	0,0%	0,0%	60,0%	40,0%			
de 4.000,00 a 5.999,00							
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	0	0	0	0		
% Particip. na Faixa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
Total de modelos p/Loja	9	11	22	17	59		
% de Partic. Total	15,3%	18,6%	37,3%	28,8%			

Tabela - Lojas On-Line - Faixas de Preços - Cat. Lava e Lava e Seca Roupa

Faixas de Preços					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 400,00 a 999,00						Consul Eletrolux	36,4% 36,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	1	5	1	11		
% Particip. na Faixa	36,4%	9,1%	45,5%	9,1%			
de 1.000,00 a 1.499,00						Eletrolux Brastemp	56,1% 26,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	17	9	17	14	57		
% Particip. na Faixa	29,8%	15,8%	29,8%	24,6%			
de 1.500,00 a 1.999,00						Eletrolux Brastemp	55,0% 40,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	5	3	8	20		
% Particip. na Faixa	20,0%	25,0%	15,0%	40,0%			
de 2.000,00 a 2.999,00						LG Samsung	30,6% 27,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	11	1	11	13	36		
% Particip. na Faixa	30,6%	2,8%	30,6%	36,1%			
de 3.000,00 a 3.999,00						Eletrolux Samsung	33,3% 33,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	1	1	3	6		
% Particip. na Faixa	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%			
de 4.000,00 a 5.999,00						LG Samsung	44,4% 44,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3	1	2	3	9		
% Particip. na Faixa	33,3%	11,1%	22,2%	33,3%			
Total de modelos p/Loja	40	18	39	42	139		
% de Partic. Total	28,8%	12,9%	28,1%	30,2%			

Tabela - Lojas Físicas - Faixas de Tamanhos - Cat. Lava e Lava e Seca Roupa

Faixas de Tamanho em Kilos de Roupa					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 1 a 10 Kg						Brastemp Eletrolux Samsung	25,9% 22,2% 22,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	4	10	7	27		
% Particip. na Faixa	22,2%	14,8%	37,0%	25,9%			
11 a 12 Kg						Brastemp Eletrolux	50,0% 31,8%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	5	8	8	22		
% Particip. na Faixa	4,5%	22,7%	36,4%	36,4%			
de 13 a 16 Kg						Eletrolux Samsung	80,0% 20,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	2	4	2	10		
% Particip. na Faixa	20,0%	20,0%	40,0%	20,0%			
Total de modelos p/Loja	9	11	22	17	59		
% de Partic. Total	15,3%	18,6%	37,3%	28,8%			

Tabela - Lojas On-Line - Faixas de Tamanhos - Cat. Lava e Lava e Seca Roupa

Faixas de Tamanho em Kilos de Roupa					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 1 a 10 Kg						Eletrolux Brastemp	28,1% 21,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	18	7	16	16	57		
% Particip. na Faixa	31,6%	12,3%	28,1%	28,1%			
11 a 12 Kg						Eletrolux Brastemp	41,2% 41,2%
Sub Tot. de Mod / Faixa	14	4	16	17	51		
% Particip. na Faixa	27,5%	7,8%	31,4%	33,3%			
de 13 a 16 Kg						Eletrolux Samsung	67,7% 19,4%
Sub Tot. de Mod / Faixa	8	7	7	9	31		
% Particip. na Faixa	25,8%	22,6%	22,6%	29,0%			
Total de modelos p/Loja	40	18	39	42	139		
% de Partic. Total	28,8%	12,9%	28,1%	30,2%			

APÊNDICE G – Quadros de análise por categorias – Categoria Micro-ondas

Frequência de Modelos nas Lojas Virtuais e Físicas - Categoria Micro-ondas

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas 8				Total de Lojas 4				Total de Lojas 4			
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
2	3,3%	6	75%	7	12,3%	4	100%	1	3,1%	3	75%
5	8,3%	5	63%	10	17,5%	3	75%	5	15,6%	2	50%
4	6,7%	4	50%	23	40,4%	2	50%	26	81,3%	1	25%
20	33,3%	3	38%	17	29,8%	1	25%				
15	25,0%	2	25%								
14	23,3%	1	13%								
60				57				32			

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Físicas e Virtuais - Categoria Micro-ondas

Marcas	Análise de Sortimento Marca / Modelo - Lojas Físicas						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
ELETROLUX	14	23,3%	8	25,0%	4	9	2
BRASTEMP	13	21,7%	9	28,1%	3	10	3
CONSUL	12	20,0%	4	12,5%	2	5	3
MIDEA	9	15,0%	4	12,5%	3	8	3
LG	5	8,3%	3	9,4%	2	3	2
PANASONIC	4	6,7%	2	6,3%	1	2	2
PHILCO	3	5,0%	2	6,3%	1	2	2
Total	60	100,0%	32	100%		39	

Marcas	Análise de Sortimento por Marca / Modelo - Lojas Virtuais						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
ELETROLUX	14	23,3%	14	24,6%	4	38	10
BRASTEMP	13	21,7%	11	19,3%	4	28	7
CONSUL	12	20,0%	12	21,1%	3	18	6
MIDEA	9	15,0%	8	14,0%	4	18	5
LG	5	8,3%	5	8,8%	4	10	3
PANASONIC	4	6,7%	4	7,0%	2	7	4
PHILCO	3	5,0%	3	5,3%	2	3	2
Total	60	100,0%	57	100%		122	

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Micro-ondas

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Extra				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	14	8	14	2	25,0%	11	78,6%	1
BRASTEMP	13	9	11			5	45,5%	
CONSUL	12	4	12			1	8,3%	
MIDEA	9	4	8	4	100,0%	4	50,0%	3
LG	5	3	5			2	40,0%	
PANASONIC	4	2	4	2	100,0%	4	100,0%	2
PHILCO	3	2	3	2	100,0%	1	33,3%	1
Total	60	32	57	10	31,3%	28	49,1%	7

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Walmart				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	14	8	14	1	12,5%	11	78,6%	1
BRASTEMP	13	9	11	3	33,3%	8	72,7%	2
CONSUL	12	4	12	3	75,0%	10	83,3%	2
MIDEA	9	4	8			7	87,5%	
LG	5	3	5			3	60,0%	
PANASONIC	4	2	4					
PHILCO	3	2	3			2		
Total	60	32	57	7	21,9%	41	71,9%	5

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Categoria Micro-ondas

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Magazine Luiza				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	14	8	14	3	37,5%	7	50,0%	1
BRASTEMP	13	9	11	2	22,2%	9	81,8%	1
CONSUL	12	4	12	2	50,0%	7	58,3%	2
MIDEA	9	4	8	3	75,0%	3	37,5%	1
LG	5	3	5	2	66,7%	4	80,0%	2
PANASONIC	4	2	4					
PHILCO	3	2	3					
Total	60	32	57	12	37,5%	30	52,6%	7

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Casas Bahia				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
ELETROLUX	14	8	14	3	37,5%	9	64,3%	3
BRASTEMP	13	9	11	5	55,6%	6	54,5%	3
CONSUL	12	4	12					
MIDEA	9	4	8	1	25,0%	4	50,0%	
LG	5	3	5	1	33,3%	1	20,0%	1
PANASONIC	4	2	4			3	75,0%	
PHILCO	3	2	3					
Total	60	32	57	10	31,3%	23	40,4%	7

Variação Percentual de Preços Nominais entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categ. Micro-ondas

Marcas	Extra		Walmart		Magazine Luiza		Casas Bahia	
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
BRASTEMP			-14%	2	-22%	1	-22%	3
CONSUL					-22%	2		
ELETROLUX	-20%	1	11%	1			-9%	3
LG					-24%	2	-32%	1
MIDEA	19%	3			-18%	1		
PANASONIC	3%	2						
PHILCO	-34%	1						
Média/Total	-15%	7	-3,5%	3	-22%	6	-18%	7

 Maiores Variações de Preço por Marca

Variação Percentual de Preços Deflac. entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categ. Micro-ondas

Marcas	Extra		Walmart		Casas Bahia	
	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
BRASTEMP			-13%	2	-22%	3
CONSUL			1%	2		
ELETROLUX	-22%	1	11%	1	-14%	3
LG					-36%	1
MIDEA	-21%	3				
PANASONIC	1%	2				
PHILCO	-34%	1				
Média/Total	-17%	7	-2,4%	5	-22%	7

 Maiores Variações de Preço por Marca

Variação Média Percentual dos Preços Nominais e Deflacionados por Marca entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Categoria Micro-ondas

Variação de Preços Nominais				Variação de Preços Deflacionados			
Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações	Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações
PHILCO	-34%	1	1	LG	-36%	1	1
LG	-27%	3	3	PHILCO	-36%	1	1
BRASTEMP	-19%	5	6	BRASTEMP	-21%	5	5
CONSUL	-11%	4	4	MIDEA	-21%	3	3
ELETROLUX	-7%	5	5	ELETROLUX	-10%	5	5
PANASONIC	3%	2	2	CONSUL	-1%	2	2
MIDEA	19%	3	4	PANASONIC	1%	2	2
Var Média Final	-15,0%	23	25	Var Média Final	-15,0%	19	19

Tabela - Lojas Físicas - Faixas de Tamanhos - Cat. Micro Ondas

Faixas de Tamanho em Litros					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 20 a 25 Lts						Midea Consul	33,3% 20,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	6	3	4	2	15		
% Particip. na Faixa	40,0%	20,0%	26,7%	13,3%			
de 26 a 30Lts						Brastemp Eletrolux Midea	44,4% 16,7% 16,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	4	8	4	18		
% Particip. na Faixa	11,1%	22,2%	44,4%	22,2%			
de 31 a 45 Lts						Eletrolux	66,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	2	0	0	4	6		
% Particip. na Faixa	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%			
Total de modelos p/Loja	10	7	12	10	39		
% de Partic. Total	25,6%	17,9%	30,8%	25,6%			

Tabela - Lojas On-Line - Faixas de Tamanhos - Cat. Micro Ondas

Faixas de Tamanho em Litros					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 20 a 25 Lts						Consul Midea	29,3% 22,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	16	9	7	41		
% Particip. na Faixa	22,0%	39,0%	22,0%	17,1%			
de 26 a 30Lts						Brastemp Midea	46,5% 20,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa	8	16	13	6	43		
% Particip. na Faixa	18,6%	37,2%	30,2%	14,0%			
de 31 a 40 Lts						Eletrolux	73,7%
Sub Tot. de Mod / Faixa	11	9	8	10	38		
% Particip. na Faixa	28,9%	23,7%	21,1%	26,3%			
Total de modelos p/Loja	28	41	30	23	122		
% de Partic. Total	23,0%	33,6%	24,6%	18,9%			

Tabela - Lojas Físicas - Faixas de Preços - Cat. Micro Ondas

Faixas de Preços em R\$					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 200,00 a 349,00						Midea	50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	3	2	2	1	8		
% Particip. na Faixa	37,5%	25,0%	25,0%	12,5%			
350,00 a 499,00						Brastemp Eletrolux Midea	19,0% 19,0% 19,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	7	4	8	2	21		
% Particip. na Faixa	33,3%	19,0%	38,1%	9,5%			
500,00 a 1999,00						Brastemp Eletrolux	50,0% 30,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	1	2	7	10		
% Particip. na Faixa	0,0%	10,0%	20,0%	70,0%			
Total de modelos p/Loja	10	7	12	10	39		
% de Partic. Total	25,6%	17,9%	30,8%	25,6%			

Tabela - Lojas On-Line - Faixas de Preços - Cat. Micro Ondas

Faixas de Preços em R\$					Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia			
de 200,00 a 349,00						Midea Consul	25,5% 21,3%
Sub Tot. de Mod / Faixa	11	13	14	9	47		
% Particip. na Faixa	23,4%	27,7%	29,8%	19,1%			
350,00 a 499,00						Eletrolux Brastemp	37,2% 18,6%
Sub Tot. de Mod / Faixa	10	20	8	5	43		
% Particip. na Faixa	23,3%	46,5%	18,6%	11,6%			
500,00 a 1999,00						Eletrolux Brastemp	46,9% 46,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa	7	8	8	9	32		
% Particip. na Faixa	21,9%	25,0%	25,0%	28,1%			
Total de modelos p/Loja	28	41	30	23	122		
% de Partic. Total	23,0%	33,6%	24,6%	18,9%			

APÊNDICE H – Quadros de análise por categorias – Cat. Impressoras / Multif.

Frequência de Modelos nas Lojas Virtuais e Físicas – Cat. Impressoras / Multif.

Lojas Físicas + Virtuais				Lojas Virtuais				Lojas Físicas			
Total de Lojas 12				Total de Lojas 6				Total de Lojas 6			
Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas	Nº de Modelos nas lojas	% sobre o Total de Modelos	Nº de Lojas em que o Modelo é vendido	% sobre o Total de Lojas
1	1,3%	10	83%	4	5,6%	5	83%	1	3,6%	5	83%
2	2,6%	9	75%	11	15,3%	4	67%	4	14,3%	4	67%
1	1,3%	8	67%	10	13,9%	3	50%	2	7,1%	3	50%
1	1,3%	7	58%	18	25,0%	2	33%	4	14,3%	2	33%
5	6,6%	6	50%	29	40,3%	1	17%	17	60,7%	1	17%
5	6,6%	5	42%								
6	7,9%	4	33%								
7	9,2%	3	25%								
20	26,3%	2	17%								
28	36,8%	1	8%								
76				72				28			

Sortimento e Frequência por Marca nas Lojas Físicas e Virtuais - Cat. Impressoras / Multif.

Marcas	Análise de Sortimento Marca / Modelo - Lojas Físicas						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
HP	45	59,2%	14	50,0%	6	28	5
SAMSUNG	14	18,4%	6	21,4%	2	7	4
EPSON	12	15,8%	5	17,9%	6	12	2
CANOM	5	6,6%	3	10,7%	3	5	2
Total	76	100,0%	28	100%		52	

Marcas	Análise de Sortimento por Marca / Modelo - Lojas Virtuais						
	Total de Modelos por Marca	Participação da Marca	Modelos da Marca nas Lojas	% de Modelos nas Lojas	Lojas com Modelos da Marca	Frequência de Modelos nas Loja	Média de Modelos por Loja
HP	45	59,2%	43	59,7%	6	95	16
SAMSUNG	14	18,4%	13	18,1%	5	34	7
EPSON	12	15,8%	12	16,7%	6	24	4
CANOM	5	6,6%	4	5,6%	3	6	2
Total	76	100,0%	72	100%		159	

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Cat. Impressoras / Multif.

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Extra				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
HP	45	14	43	6	42,9%	10	23,3%	1
SAMSUNG	14	6	13	4	66,7%	5	38,5%	2
EPSON	12	5	12	2	40,0%	2	16,7%	
CANOM	5	3	4	3	100,0%			
Total	76	28	72	15	53,6%	17	23,6%	3

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Walmart				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
HP	45	14	43	6	42,9%	21	48,8%	5
SAMSUNG	14	6	13			6	46,2%	
EPSON	12	5	12	2	40,0%	5	41,7%	1
CANOM	5	3	4	1	33,3%	3	75,0%	1
Total	76	28	72	9	32,1%	35	48,6%	7

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Cat. Impressoras / Multif.

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Magazine Luiza				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
HP	45	14	43	1	7,1%	10	23,3%	1
SAMSUNG	14	6	13			4	30,8%	
EPSON	12	5	12	1	20,0%	3	25,0%	1
CANOM	5	3	4			2	50,0%	
Total	76	28	72	2	7,1%	19	26,4%	2

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Casas Bahia				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
HP	45	14	43	2	14,3%	37	86,0%	2
SAMSUNG	14	6	13			13	100,0%	
EPSON	12	5	12	1	20,0%	8	66,7%	1
CANOM	5	3	4	1	33,3%	1	25,0%	
Total	76	28	72	4	14,3%	59	81,9%	3

Sortimento de Modelos por Marca, Rede e Tipo de Loja - Cat. Impressoras / Multif.

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Fnac				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
HP	45	14	43	9	64,3%	9	20,9%	6
SAMSUNG	14	6	13					
EPSON	12	5	12	5	100,0%	3	25,0%	3
CANOM	5	3	4					
Total	76	28	72	14	50,0%	12	16,7%	9

Marca	Total de Modelos por Marca	Modelos da Marca nas Lojas Físicas	Modelos da Marca nas Lojas Virtuais	Fast Shop				
				Modelos na Loja Física	Loja Física/ Total de Ljs Físicas	Modelos na Loja Virtual	Loja Virtual/ Total de Ljs Virtuais	Modelos Comuns Lj Física e Virtual
HP	45	14	43	4	28,6%	8	18,6%	4
SAMSUNG	14	6	13	3	50,0%	6	46,2%	2
EPSON	12	5	12	1	20,0%	3	25,0%	1
CANOM	5	3	4					
Total	76	28	72	8	28,6%	17	23,6%	7

Varição Percentual de Preços Nominais entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Cat. Impressoras / Multif.

Marcas	Extra		Walmart		Magazine Luiza		Casas Bahia		Fnac		Fast Shop	
	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
CANON			-8%	1								
HP	-24%	1	-8%	4	-14%	1	-9%	2	-6%	4	-14%	1
SAMSUNG	5%	2										
EPSON			-9%	1	-21%	1			-3%	3	-21%	1
Média/Total	-5%	3	-8%	6	-17%	2	-9%	2	-5%	7	-9%	2

Maiores Variações de Preço por Marca

Varição Percentual de Preços Deflacionados entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas- Cat. Impressoras / Multif.

Marcas	Extra		Walmart		Casas Bahia		Fnac	
	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns	Var. Deflac. Loja Virtual / Loja Física	Nº de Produtos Comuns
CANON			-8%	1				
HP	-28%	1	-7%	3	-14%	2	-6%	4
SAMSUNG	-0,5%	2						
EPSON					-6%	1	-3%	3
Média/Total	-10%	3	-7%	4	-11%	3	-5%	7

Maiores Variações de Preço por Marca

Varição Média Percentual dos Preços Nominais e Deflacionados por Marca entre Lojas Virtuais e Lojas Físicas – Cat. Impressoras / Multif.

Variação de Preços Nominais				Variação de Preços Deflacionados			
Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações	Marca	Var % Loja Virtual / Loja Física	nº de Produtos Comuns	nº de Comparações
HP	-9%	9	16	CANON	-8%	1	1
EPSON	-9%	3	5	HP	-8%	7	10
CANON	-8%	1	1	EPSON	-6%	3	4
SAMSUNG	4%	4	4	SAMSUNG	-0,5%	2	2
Var Média Final	-8,0%	17	26	Var Média Final	-6,0%	13	17

Tabela - Lojas Virtuais - Faixas de preços - Impressoras e Multifuncionais

Faixas de Preço							Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$100,00 a R\$399,00								HP	58,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	5	10	5	10	6	7	43	Epson	16,3%
% Particip. na Faixa	11,6%	23,3%	11,6%	23,3%	14,0%	16,3%		Samsung	16,3%
de R\$400,00 a R\$699,00								HP	71,9%
Sub Tot. de Mod / Faixa	4	8	4	10	1	5	32	Samsung	15,6%
% Particip. na Faixa	12,5%	25,0%	12,5%	31,3%	3,1%	15,6%			
de R\$700,00 a R\$999,00								HP	51,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	7	10	4	18	3	3	45	Samsung	24,4%
% Particip. na Faixa	12,5%	25,0%	12,5%	31,3%	3,1%	15,6%			
de R\$1.000,00 a R\$1.999,00								HP	58,1%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	5	6	15	2	2	31	Samsung	32,3%
% Particip. na Faixa	3,2%	16,1%	19,4%	48,4%	6,5%	6,5%			
de R\$2.000,00 a R\$4.999,00								HP	75,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	2	0	6	0	0	8		
% Particip. na Faixa	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%			
Total de modelos p/Loja	17	35	19	59	12	17	159		
% de Partic. Total	10,7%	22,0%	11,9%	37,1%	7,5%	10,7%			

Tabela - Lojas Físicas - Faixas de preços - Impressoras e Multifuncionais

Faixas de Preço							Total de Modelos com Repetição	Marcas Dominantes	Partic. % da Marca
	Extra	Walmart	Luiza	Bahia	Fnac	Fast			
de R\$100,00 a R\$399,00								HP	48,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	9	6	1	2	5	2	25	Canon	20,0%
% Particip. na Faixa	36,0%	24,0%	4,0%	8,0%	20,0%	8,0%		Epson	20,0%
de R\$400,00 a R\$699,00								HP	80,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	5	2	0	2	3	3	15	Samsung	20,0%
% Particip. na Faixa	33,3%	13,3%	0,0%	13,3%	20,0%	20,0%			
de R\$700,00 a R\$999,00								Epson	50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	1	1	1	0	3	2	8	HP	37,5%
% Particip. na Faixa	12,5%	12,5%	12,5%	0,0%	37,5%	25,0%			
de R\$1.000,00 a R\$1.999,00								Epson	50,0%
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	0	0	0	3	1	4	HP	25,0%
% Particip. na Faixa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%		Samsung	25,0%
de R\$2.000,00 a R\$4.999,00									
Sub Tot. de Mod / Faixa	0	0	0	0	0	0	0		
% Particip. na Faixa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%			
Sub Total de modelos p/Loja	15	9	2	4	14	8	52		
% de Partic. Total	28,8%	17,3%	3,8%	7,7%	26,9%	15,4%			

APÊNDICE I – Transcrição das respostas dos Gestores Varejistas.

Respostas do Gestor da Empresa A

1 Canais

Com a criação do canal loja *on-line*, houve a necessidade de criação / separação de áreas, departamentos ou unidades de negócios?

Sim, as áreas foram separadas. As operações exigem inteligências diferentes, níveis de serviço diferentes, logísticas diferentes, expectativas dos clientes são diferentes.

Como é a gestão de cada um dos canais?

As operações são separadas os custos são separados, as gestões são separadas, orçamentos diferentes, equipes diferentes, *P&Ls* (DREs) separados.

As grandes diferenças entre os canais estão no sortimento, no preço, nos custos e nos investimentos.

Os sortimentos são diferentes, a loja virtual pode operar com 2000 itens no site e não ter uma grande parte dos itens em estoque, mas sim pode encomendar, assim que a venda acontece. A loja física opera com estoques na loja e no Centro de Distribuição.

Em algum momento os canais físico e virtual se integram? Como?

Sim. Um dos exemplos é a prática do *pick-up in store*, onde o cliente, compra na loja *on-line* e pode retirar na loja física.

O problema da integração ainda esbarra nos aspectos de governança entre os canais, ou seja, a venda foi feita na loja *on-line* e o manuseio na loja física, ou a equipe de vendas da loja física atendeu o cliente, mas a venda foi feita na loja *on-line*. Outro exemplo, nas ações promocionais e de marketing voltadas para a loja *on-line* nas diversas mídias, rádio, TV, jornal etc, em que canal devem ser alocados os custos e se forem rateados, qual a proporção, pois a loja física também se beneficia.

Onde alocar custos de investimentos, despesas e receitas de venda?

Estas são as grandes questões de governança que dificultam uma integração maior entre os canais.

2 Proposta de Valor

Qual é a proposta de valor, conjunto de produtos e serviços, que cada um dos canais oferece para seus clientes?

A loja virtual oferece a comodidade para o cliente, que da sua casa ou de onde estiver, pode pesquisar e avaliar a partir de informações de outros clientes, comparar produtos, serviços preços, condições de pagamento e prazos de entrega, adquirir o produto e agendar a entrega em local, data e hora, tudo no site da loja.

Na loja física, as equipes de venda são treinadas para prestar o melhor serviço para o cliente, com informações sobre os produtos, oferecer condições de pagamento que se adaptam a cada cliente, disponibilidade do produto para o cliente comprar e levar na hora.

Qual dos canais apresenta o melhor custo benefício para o cliente ?

A loja virtual tende a ser mais agressiva nos aspectos preço e condições de pagamento em comparação à loja física, pois opera com custos operacionais menores.

Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?

Os clientes com perfil orientado para serviços preferem pagar mais, mas comprar nas lojas físicas, pois se sentem mais confortáveis com o atendimento e a dedicação dos vendedores.

Os clientes com perfil orientado a preço estão comparando cada vez mais. Eles buscam ter contato com o produto na loja física, colher informações e tirar as dúvidas com as equipes de vendas, negociar o máximo com os vendedores e na maioria das vezes acabam adquirindo na loja *on-line*, que invariavelmente oferece melhores preços e condições de pagamento diferenciadas.

Outros aspectos importantes na loja *on-line*, que não só o preço são a idoneidade, credibilidade, qualidade dos produtos oferecidos e a garantia do cumprimento dos prazos de entrega. Estas variáveis são avaliadas pelo cliente na hora de fazer sua compra *on-line*.

3 Atividades Chave

Para entregar a proposta de valor de cada canal, quais atividades chave são requeridas?

No canal *on-line*

Base de TI atualizada e capaz de responder aos diferentes momentos de demanda.

Um site amigável que converse com o cliente e permita uma boa interação.

Um nível de serviços excelente.

No canal físico

Base de TI atualizada que permita consultas rápidas as estoques na loja em outras lojas e no CD.

Treinamento, capacitação e trabalhos de motivação junto às equipes de vendas.

Disponibilidade de produtos na loja.

Os parceiros (fornecedores de produtos e serviços) participam das atividades chave?

Sim, tanto nas lojas *on-line* como nas lojas físicas, por exemplo: um bom nível de serviços do operador logístico, garante a credibilidade dos prazos de entrega.

Os fornecedores de produtos tem que responder na mesma frequência das atividades da empresa, entregando os produtos para garantir a disponibilidade dos mesmos, sejam eles lançamentos ou produtos de linha normal.

4 Segmentos de Clientes

Quem são os consumidores mais importantes para a empresa?

Os clientes mais importantes são aqueles fiéis, principalmente os que fazem parte dos programas de fidelidade. Para estes clientes geramos estímulos, para que

compre nos diferentes canais oferecidos, na loja física, na loja *on-line*, nos segmentos de alimentos e não alimentos, ou seja, oferecemos multicanais em diferentes bandeiras para que o cliente fiel e os demais clientes comprem de uma maneira ou de outra dentro da minha empresa.

Na sua percepção, as necessidades de cada um desses clientes estão sendo atendidas?

Não, houve uma melhora, mas em função dos aspectos abordados sobre governança entre os canais, gera uma falta de liberdade para uma atuação múltipla.

São necessários processos adequados que deem respostas rápidas ao cliente. Isso exige da área de TI a oferta de sistemas que suportem essas exigências

5 Relacionamento com os clientes

O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?

As operações *on-line* e o rápido crescimento das mídias sociais criou a necessidade para a empresa de realizar uma gestão com mais inteligência, das informações provenientes dos clientes através dos diversos canais de relacionamento. De maneira separada entre os canais podem-se avaliar através de indicadores de eficiência as diversas variáveis que demonstram o comportamento de compra do cliente e outras que compõem o relacionamento e, dar respostas mais rápidas aos anseios dos clientes.

Como os clientes percebem e geram *feedback* sobre as operações do canal virtual?

Através dos canais de relacionamento, como exemplo: Casa do Cliente, SAC, atendimento *on-line*, sites de reclamação como Reclame Aqui, institutos de pesquisa ou via mídias sociais.

Como exemplo podem ser citadas as reclamações sobre entregas incorretas, qualidade do produto, demora nas entregas e etc.

Como os clientes percebem e geram *feedback* sobre as operações do canal físico?

Idem à loja *on-line*, mas com avaliações e respostas específicas para o canal. Como exemplos de informações medidas, temos reclamações por ruptura (falta de produto na gondola), qualidade dos produtos, mau atendimento dado pela equipe de loja, falta de estrutura física e etc.

6 Parcerias Principais

Quais são os principais parceiros nas operações de cada canal?

Em ambos os canais, fornecedores de produtos, operadores logísticos, fornecedores de soluções em gestão da informação, softwares e hardware.

Os parceiros executam alguma das atividades chave nas operações de cada canal?

No canal *on-line* o operador logístico tem um papel preponderante.

No canal físico, os fornecedores proveem mão de obra para a arrumação da loja (gondolas, ilhas promocionais, visual merchandising e etc).

Quais são os principais fornecedores nas categorias das linhas marrom e branca?

Na linha marrom Samsung e LG. Na linha branca Whirphool (Brastemp e Consul) e Eletrolux.

7 Recursos Principais

A operação *on-line* exigiu quais especializações/capacitações dos colaboradores?

Além de uma especialização no segmento, uma visão maior dos processos, uma visão multicanal. Como podemos fazer com que o cliente interaja cada vez mais com os nossos canais de venda.

Como são suportadas, nos aspectos logísticos, as operações de cada um dos canais?

Os Centros de Distribuição são separados e as especialidades exigidas dos operadores logísticos são diferentes em cada canal.

Como são suportadas, nos aspectos financeiros, as operações de cada um dos canais?

Não respondida

As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?

Deveriam ser, mas os altos custos inviabilizam uma integração maior. Dessa forma a estrutura de TI é praticamente dobrada.

O pacote tecnológico esta atualizado e adequado às demandas de cada canal?

De cada canal sim, atualizado e adequado, mas não no aspecto de integração.

8 Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes em cada um dos canais?

Canal *on-line*: Folha de pagamento, logística, custos financeiros.

Canal físico: Folha de pagamento, logística e quebras (quebras operacionais e perdas).

Quais atividades chave são mais caras?

Canal *on-line*: Logística

Canal físico: Logística e Operação (a quebra gera um grande impacto na operação)

Que recursos principais são mais caros?

Canal *on-line*: Mão de obra e Custo financeiro (necessidade de oferecer mais vantagens em termos de prazos para se manter competitivo no mercado)

Canal físico: Mão de obra

Observação: No canal *on-line* normalmente o EBITIDA é negativo, se zerar é lucro.

9 Fontes de Receita

Qual a participação / contribuição de cada canal para o total da receita?

Estas informações são confidenciais

As contribuições de cada canal são tratadas independentemente ou de maneira integrada?

Cada canal tem seu P&L (DRE) e os tratamentos são separados.

Um canal subsidia ou pode subsidiar o outro?

Não.

10 Visão de Futuro

Como você vê o futuro da loja física?

No ano de 2000 numa visita à NRF, já se falava que em 2003 não haveria mais loja física. Não só as lojas físicas continuam como, por exemplo, varejistas sem loja como a Amazon.com acabou de adquirir a rede de eletrônicos Radio Shack e vai operar mais de mil lojas físicas nos Estados Unidos. Logo o que eu vejo é a loja física e a loja virtual integradas.

Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?

A Governança entre os canais

Na sua visão, quais as perspectivas para o negócio da empresa e do setor de varejo?

Nossa empresa trabalha com diferentes formatos de lojas e diferentes canais ex: atacarejo, varejo alimentar, canal virtual e eletroeletrônicos. Dessa forma, num momento de crise o formato voltado para bens duráveis sofre mais, já o formato voltado para alimentos sofre menos, o Atacarejo cresce e a ponto com cresce menos, mas também cresce. Quando a economia esta favorável, os bens duráveis são os primeiros a reagir. Quando a empresa tem uma bandeira (unidade de negócio) que atende o público AA ou AB, como a nossa, ela atende esse público que tem um patamar de consumo diferenciado, sofrendo um impacto menor num momento de crise. Quando a empresa é mais voltada para oferta ela sofre mais.

Multicanalidade e multiformatos são os caminhos para as empresas de varejo se perpetuarem.

As diferenças entre o canal físico e o virtual no eletroeletrônico já foram de 40%. Mesmo com os valores menores apontados pela pesquisa, o consumidor negociando na loja física, na grande maioria das vezes pode comprar pelo mesmo preço da loja virtual.

Respostas do Gestor da Empresa B

1 Canais

Com a criação do canal lojas *on-line*, houve a necessidade de criação / separação de áreas, departamentos ou unidades de negócios?

Sim. É outra equipe diferente das equipes da loja física, com outros *skills* de capacitação.

Como é a gestão de cada um dos canais?

As operações são totalmente separadas aqui no Brasil e globalmente. A loja virtual tem um presidente que reporta direto para a matriz, o espaço físico fica em outro local, as negociações de produto são feitas por equipe própria, as variáveis de desempenho (KPIs) são completamente diferentes.

Existem dois fatores importantes para ser assim. O primeiro é do ponto de vista de crescimento e de lucratividade. A loja virtual é um negócio em expansão e numa velocidade muito rápida que neste momento, não necessariamente, esta gerando resultados de curto prazo. Já a loja física opera com baixas taxas de lucratividade, por isso tem que apertar todos os parafusos, para conseguir pelo menos as taxas mínimas.

O segundo fator esta na questão do sortimento. A loja virtual opera com um sortimento amplo, produtos mais avançados (*high ends*) de cada fornecedor. Por outro lado a loja física como opera com baixo sortimento, quando negocia, busca sempre focar nos preços de entrada ex: TVs mais baratas, geladeiras mais baratas com menos recursos/atributos possíveis. Neste caso existe uma confusão entre preço baixo e produtos de entrada.

Por outro lado, quando falamos de produtos de alto giro, eles têm o objetivo de chamar tráfego para o site, mas a rentabilidade vem dos produtos de calda longa e de uma operação chamada *Market place*, onde fornecedores expõem produtos no site da loja virtual, pagado pelo espaço e com um percentual sobre a venda. Muitas vezes o produto não vem para o CD da loja, sai direto desses fornecedores.

Outro aspecto importante da operação *on-line* refere-se aos produtos que fazem parte de uma cesta cujos preços seguem o conceito LPP – *Low Price Perception*, produtos este em que a loja *on-line* deve estar com seus preços, na média, mais baixos que a concorrência. Os produtos dessa cesta chegam a mudar de preço até quatro vezes ao dia.

Em algum momento os canais físico e virtual se integram? Como?

No Brasil os canais não tem nenhuma integração.

2 Proposta de Valor

Qual é a proposta de valor, conjunto de produtos e serviços, que cada um dos canais oferece para seus clientes?

A proposta de valor da loja *on-line* pode ser resumida em conveniência /comodidade, sortimento e preço.

A proposta de valor na loja física pode ser resumida em atendimento e compensação imediata (levar o produto na hora).

Qual dos canais apresenta o melhor custo benefício para o cliente?

O canal *on-line* apresenta o melhor custo/benefício para o cliente.

Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?

A receita de frete da região sudeste é muito significativa, o que demonstra que apesar do frete os clientes estão aderindo às propostas da loja *on-line*.

Quando fazemos promoções de frete, as vendas para as regiões Norte/Nordeste aumentam significativamente o que demonstra que a variável frete tem um peso grande como inibidora de vendas fora da região Sudeste.

3 Atividades Chave

Para entregar a proposta de valor de cada canal, quais atividades chave são requeridas?

No canal *on-line*

O *pricing* é uma atividade ganhadora de clientes, por isso podemos considera-la como chave.

O *fulfillment* é outra atividade chave para o canal *on-line*, isto porque a loja trabalha com uma variedade muito grande de produtos, com comportamentos diferentes entre eles, daí a necessidade do acompanhamento rígido do *fulfillment* para não comprometer o caixa.

Algumas categorias de produtos, tais como, móveis não são estocados no CD. Esses produtos seguem um processo logístico denominado *cross docking*, onde o produto é entregue no CD da empresa e não é armazenado, ficando em espera para ser entregue o mais rápido possível para o cliente.

A operação de entrega a cliente é outra atividade chave para a loja *on-line*. De um lado é a hora da verdade para o serviço prestado pela loja. Do outro é uma das atividades que mais absorve recursos em função dos custos.

No canal físico

No caso da loja física, no meu entender, a atividade chave é o suprimento dos produtos que devem estar disponíveis para os clientes na loja. Como na grande maioria, as lojas físicas são geradoras de caixa, pois vendem a vista e pagam a prazo, garantir que os produtos buscados pelos clientes, estejam efetivamente disponíveis é fundamental.

Os parceiros (fornecedores de produtos e serviços) participam das atividades chave?

Sim.

4 Segmentos de Clientes

Quem são os consumidores mais importantes para a empresa?

A loja *on-line* faz um acompanhamento do histórico de compra dos clientes, principalmente daqueles que já fizeram compras de alto valor

agregado. Além disso, há uma segmentação de clientes da região sudeste que leva em consideração que, o nível sócio econômico do cliente da loja *on-line* é maior do que do cliente da loja física. Outro acompanhamento é feito em segmentos específicos de clientes, como exemplo, mães que trabalham e compram fraldas.

Na sua percepção, as necessidades de cada um desses clientes estão sendo atendidas?

Sim. O volume de recorrências é alto, ou seja, aqueles clientes que compraram uma vez voltam a comprar na loja, por outro lado, um número pequeno de clientes compra uma vez e nunca mais compram.

Como o valor percebido da loja *on-line* esta pautado por conveniência, sortimento e preço, se essas três variáveis estão atendidas, só não vai satisfazer o clientes se o produto não for entregue no prazo previsto e/ou danificado. Logo a questão chave passa a ser a entrega. No nosso caso as avaliações têm sido bastante positivas.

5 Relacionamento com os clientes

O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?

Nossas pesquisas tem demonstrado que o cliente da loja *on-line* não visita a loja física. Essa constatação deve-se a baixa cobertura das lojas físicas no território nacional e as lojas físicas operarem com diferentes bandeiras nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, com baixa identificação do nome da empresa líder do grupo.

Como os clientes percebem e geram feedback sobre as operações do canal virtual?

Temos diversos canais de comunicação e obtenção de feedback. Realizamos pesquisas internas com os clientes através do call center, pesquisas de mercado com a empresa NPC , concorrente do e-Bit, que avalia um grupo de variáveis como, *lay-out* do site, preço, qualidade da entrega, comparações com concorrentes, dentre outras.

Como os clientes percebem e geram feedback sobre as operações do canal físico?

Com relação ao canal físico esse feedback se dá direto na loja.

6 Parcerias Principais

Quais são os principais parceiros nas operações de cada canal?

No canal *on-line* entendo que os principais parceiros sejam fornecedores chave, operadores da logística de entregas, *Sellers* (varejistas que vendem produtos no nosso site) e parceiros de tecnologia (*holster*).

No canal físico entendo que possam ser os fornecedores de produtos.

Os parceiros executam alguma das atividades chave nas operações de cada canal?

Sim, a operação do site depende da boa operação do parceiro de tecnologia que hospeda o site.

A logística de entrega depende do desempenho dos operadores logísticos para garantir uma boa entrega.

Quais são os principais fornecedores nas categorias das linhas marrom e branca?

Linha marrom – Samsung, LG e Sony.

Linha Branca - Electrolux e Whirlpool (Brastemp e Consul)

7 Recursos Principais

A operação *on-line* exigiu quais especializações/capacitações dos colaboradores?

A operação *on-line* trabalha com um volume muito grande de informações, muitas vezes pulverizadas em diferentes fontes. Para tanto os colaboradores têm que possuir capacidade analítica muito desenvolvida que permita modelar dados e realizar análises com resultados a partir de interações rápidas.

Como são suportadas, nos aspectos logísticos, as operações de cada um dos canais?

A loja *on-line* opera com três CDs em Minas Gerais, um em Recife e outro em São Paulo, além de um operador logístico.

Como são suportadas, no aspecto financeiro, as operações de cada um dos canais?

A matriz financia as operações com um custo de capital muito atraente para os padrões brasileiros, por isso podemos oferecer alguns produtos financeiros para nossos fornecedores e condições atraentes para nossos clientes.

Por outro lado, as condições de mercado no segmento *on-line*, exigem que ofereçamos aos nossos clientes, principalmente em compras de alto valor agregado, prazos de pagamento de 10 a 12 vezes sem juros, contra pagamento a fornecedores com prazo de 60 dias, o que gera uma necessidade maior de caixa.

As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?

Não. Com a separação das operações há dois anos tivemos a necessidade de comprar um novo software de gestão e na medida em que as necessidades vão surgindo nossa equipe interna vai adaptando o sistema a essas necessidades.

O pacote tecnológico está atualizado e adequado às demandas de cada canal?

No caso da loja *on-line*, como já comentei, existe o programa básico e a partir de uma série de desenvolvimentos caseiros foram criadas ferramentas que dão suporte às necessidades do dia a dia. O sistema esta em constante adaptação.

8 Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes em cada um dos canais?

Canal *on-line*: Custo da mercadoria vendida, fretes, equipe administrativa, depreciação de TI e custos financeiros.

Quais atividades chave são mais caras?

Canal *on-line*: logística de entregas e tecnologia da informação.

Que recursos principais são mais caros?

Recursos humanos

9 Fontes de Receita

Qual a participação / contribuição de cada canal para o total da receita?

A loja *on-line* corresponde a 10% de todo o varejo da empresa.

As contribuições de cada canal são tratadas independentemente ou de maneira integrada?

As contribuições são tratadas totalmente separadas no Brasil.

Um canal subsidia ou pode subsidiar o outro?

Não.

10 Visão de Futuro

Como você vê o futuro da loja física?

A loja física vai continuar existindo, pois você tem a compra de conveniência, o pegar e levar na hora, os produtos frescos e o ambiente. No entanto, a participação da loja física tende a diminuir lentamente, pois o mercado *on-line* continua crescendo, mas não nas taxas de crescimento antes vistas.

Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?

Eu vejo a possibilidade de integração e da oferta de uma experiência única, a da marca do varejista.

Em sua opinião, quais as perspectivas para o negócio da empresa e do setor de varejo?

As perspectivas para a empresa incluem dominar os dois canais, oferecer uma experiência única e com isso obter a liderança em ambos.

Por outro lado, no Brasil, diferente de outros países, as vendas a prazo são um fator de competitividade para o negócio, mas também um absorvedouro de recursos financeiros. A saída para ampliar a receita com rentabilidade pode estar na ampliação das vendas de *Sellers* e de outros tipos de serviços otimizando cada vez mais o site da loja *on-line*.

O futuro do varejo não está somente na loja *on-line* ou somente na loja física, mas sim, em misturar tudo oferecendo diferentes serviços próprios ou de terceiros, mas uma experiência única.

Respostas do Gestor da Empresa D

1 Canais

Com a criação do canal loja *on-line*, houve a necessidade de criação/separação de áreas, departamentos ou unidades de negócios?

Existem alguns modelos de loja *on-line*. Grandes operações varejistas criaram uma área específica e dedicada para o *on-line*, com logística, comercial, marketing e tecnologia. Outro modelo seria um *spin off* de operação, onde é criada outra empresa, outra vertical, um conselho separado, outros acionistas, em fim uma empresa de comércio eletrônico. Este é o nosso modelo. Se olharmos os modelos de operações pelo mundo, os de sucesso são aqueles totalmente segregados. Um exemplo de sucesso é a Amazon. O Walmart por sua vez, criou um departamento para sua operação *on-line*, sem sucesso. Há três anos resolveram criar uma unidade segregada instalada no Vale do Silício e agora é um sucesso, mas longe do sucesso da Amazon. Na França a empresa Cdiscount, que faz parte do grupo da Cnova e que opera de maneira segregada é um sucesso naquele mercado sendo líder desde 1999. No Brasil, no segmento de varejo, a Americanas.com e a Submarino.com que iniciaram suas operações em 1999, já nasceram segregadas. Mais tarde essas empresas se fundiram e hoje lideram o mercado. Outras operações como, Extra.com, Magazine Luiza.com, Ponto Frio.com, Saraiva.com foram criadas como departamentos dentro das empresas.

Portanto o modelo a adotar depende do apetite de crescer mais ou de se manter como um departamento ou a loja que mais vende dentro do grupo de lojas da empresa. No meu entender a operação segregada tem mais espaço para se desenvolver e crescer.

Como é a gestão de cada um dos canais?

Como falei, a gestão pode ser híbrida onde há o compartilhamento com a operação física ou segregada. Em ambos os modelos, há diretorias separadas para os cinco pilares que sustentam o negócio, Comercial, Marketing, Tecnologia, Operações e Finanças.

Em algum momento os canais físico e virtual se integram? Como?

No Brasil estão começando as iniciativas de cruzamento entre canais, o chamado *omnichannel*, um dos exemplos dessa integração é a opção de entrega dos produtos chamada, *click and collect*, na qual o cliente compra *on-line* e retira na loja física de sua preferência. A nossa empresa tem exercitado esta operação e o cliente é muito receptivo a esta modalidade. O consumidor está comprando por uma marcar e não pelo canal. Dessa maneira a loja física começa a ver uma oportunidade de quando o cliente vem para retirar o produto comprado *on-line*, ele pode levar outro produto que esteja disponível e possa levar junto com o primeiro.

2 Proposta de Valor

Qual é a proposta de valor, conjunto de produtos e serviços, que cada um dos canais oferece para seus clientes?

Cada um dos canais tem sua proposta de valor. A loja física propicia a interação com o produto e com as equipes de venda especializadas que podem tirar dúvidas e esclarecer detalhes do produto. Além disso, existe um grande grupo de clientes que prefere ver e tocar o produto e ter a proximidade do contato com as equipes de venda para tirar dúvidas e buscar esclarecimentos sobre o produto.

No caso do *on-line* a grande proposta de valor é a conveniência de comprar a qualquer hora e em qualquer lugar, inclusive com o celular. Hoje o mobile corresponde a 20% das operações *on-line* e cada vez mais o cliente busca essa conveniência.

Qual dos canais apresenta o melhor custo benefício para o cliente?

Analisando modelos de precificação, o chamado *pricing* e, considerando-se o composto preço do produto, preço do frete e meios de pagamento, conclui-se que o crescimento do e-commerce no Brasil ocorreu nessas três frentes, preço mais competitivo, frete grátis, para o qual as pesquisas demonstram que de 80 a 90% das transações continuam com frete grátis, principalmente na região sudeste onde se concentra o grande volume de vendas do e-commerce, e por último o prazo de pagamento em até 12 vezes sem juros. Logo esses componentes do *pricing* trazem a relação custo / benefício mais para o lado da loja *on-line*.

Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?

Sim. Em mercados mais maduros a loja física esta recuperando seu espaço, pois se percebeu que a loja *on-line* precisa da loja física para se completar. Desse modo o cliente vai prestigiar o modelo que lhe é mais conveniente, para atender às suas necessidades de consumo em cada momento.

3 Atividades Chave

Para entregar a proposta de valor de cada canal, quais atividades chave são requeridas?

No canal *on-line* – Dentro da proposta de valor que é a conveniência, temos alguns pilares relevantes. O primeiro é ter um bom sortimento – a conveniência de o cliente entrar na loja e efetivamente encontrar o que deseja. O modelo de inspiração para o mercado é a Amazon que soube explorar bem esta vertical do negócio. Como não tinha condição de manter estoques de tudo o que podia oferecer na loja *on-line*, adotou o conceito do *market place*, onde ela abriu para todos os lojistas, que queriam estar dentro do seu site oferecendo produtos e assim aumentando muito a variedade de produtos disponíveis para venda sem custos adicionais. O segundo pilar é a entrega rápida, o cliente quando compra *on-line*, por natureza ele cria uma grande expectativa para receber o produto no menor prazo possível.

No canal físico – Dentro da proposta de valor do canal físico a atividade chave que se destaca é o atendimento, desde a entrada na loja, a recepção do cliente, a orientação precisa quando solicitada, esse conjunto de ações faz toda a diferença numa loja física.

Os parceiros (fornecedores de produtos e serviços) participam das atividades chave?

Sim, quando falamos do sortimento como atividade chave para o modelo de negócios deve-se levar em consideração que as empresas *on-line* têm um poder muito grande, que é o poder da informação. Todas as atividades realizadas no site são registradas, seja da simples navegação até as transações efetivadas. Com estas informações, o *on-line* pode orientar a indústria sobre quais produtos o cliente esta procurando, quais ele acessa, mas não compra, quais características do produto não agradam e etc. Logo a riqueza da parceria é relevante para garantir um sortimento adequado às necessidades do cliente.

No momento da entrega do produto, é que ocorre a materialização da compra *on-line*, é quando tudo fica real (exceto quando é uma entrega tecnológica como musica ou de algo que não usa o meio físico, mas também é uma entrega). No caso da entrega do produto físico, a parceria com o fornecedor logístico é fundamental. Neste sentido o aspecto de maior relevância para o pilar da entrega é a malha de distribuição, por isso construir esse relacionamento é de suma importância para o sucesso do *on-line*.

4 Segmentos de Clientes

Quem são os consumidores mais importantes para a empresa no caso a operação *on-line*?

A internet é muito democrática, diferente de uma loja física que o consumidor pode se sentir inibido por não ter o perfil para o qual a loja foi concebida, no *on-line* não há restrições, o cliente pode acessar todo o tipo de loja, e buscar todo o tipo de produto. Dessa forma a loja é aberta a todos os perfis de cliente.

Na sua percepção, as necessidades de cada um desses clientes estão sendo atendidas?

Há sempre algo a melhorar, sempre tem alguma coisa que deixa a desejar, principalmente por problemas de infraestrutura, que não permitem uma malha logística veloz e eficiente. Por isso, no Brasil, os prazos de entrega ainda são muito elásticos. A própria navegação nos sites ainda precisa melhorar. A indústria *on-line* no Brasil é muito jovem e por isso há a necessidade de um aprendizado contínuo. Em linhas gerais ainda deixa a desejar, por isso existem boas oportunidades de melhoria.

5 Relacionamento com os clientes

O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?

A individualização da oferta. No modelo tradicional a comunicação para a venda dos produtos em oferta é de massa, através das mídias TV, jornal e etc. O varejista faz o investimento, divulga a oferta e reza para dar certo.

No *on-line* é possível mudar a oferta minuto a minuto. Até mesmo o e-mail marketing que é individualizado e enviado para um determinado grupo, se não der certo, muda-se a comunicação / oferta para a parte do grupo que ainda não acessou. Logo a grande mudança foi a individualização da oferta, que a partir de uma série de ferramentas, tais como os algoritmos, aproximou a loja *on-line* do

cliente, traduzindo não só em produtos, como também em meios de pagamento e tipos de entregas que são mais adequadas à necessidade de consumo desse cliente. Portanto essa foi a grande chave de mudança.

Como os clientes percebem e geram *feedback* sobre as operações do canal virtual?

Existem diversas formas de mensuração, seja através de empresas de pesquisa *on-line* como o e-bit a quem, desde o ano 2000, as grandes lojas *on-line* estão associadas. O cliente recebe uma parte da pesquisa logo após realizar a compra *on-line*, onde avalia o processo da compra. A outra parte refere-se ao pós compra que o cliente recebe logo após ter expirado o prazo de entrega, onde avalia a qualidade da entrega, a qualidade do produto entregue e etc. Esta é uma das maneiras do cliente se expressar e das empresas receberem *feedback* sobre os processos.

São realizadas também, avaliações internas com a captura de dados através do SAC, e-mails, telefone e chat. As informações são mapeadas e avalia-se o andamento da loja.

Como os clientes percebem e geram *feedback* sobre as operações do canal físico?

Na loja física é feita a pesquisa no chão da loja e também são utilizados os canais internos, SAC, telefone, e-mails e etc. No entanto na loja *on-line* é possível fazer uma quantidade de avaliações maior, mais rápido e mais barato, dessa forma, o *on-line* tem uma velocidade de resposta muito mais efetiva.

6 Parcerias Principais

Quais são os principais parceiros nas operações de cada canal?

Além dos parceiros de logística e dos fornecedores de produtos, expandindo o comentário temos os parceiros de tecnologia. Geralmente grandes empresas do varejo *on-line* acabam terceirizando algumas operações de tecnologia com empresas especializadas, que acabam sendo parceiros de muita relevância para a operação da loja. Como exemplo de operação terceirizada de grande relevância podemos citar a de *host*, que se não funcionar seria a mesma coisa de ter a loja fechada e, para uma operação *on-line* a porta tem que estar sempre aberta.

Outro exemplo de parceiro relevante seria o da comunicação de marketing e aqui também grandes empresas exercem estas atividades, neste caso o Google é um case nesse segmento.

Para a loja física existem parceiros de mídias muito importantes que apoiam o mundo físico. Existem também parceiros de tecnologia, pois cada vez mais a loja física lançará mão de instrumentos de tecnologia que facilitem o atendimento no interior da loja.

Os parceiros executam alguma das atividades chave nas operações de cada canal?

Sim, pois não dá para fazer sozinho as operações, tanto na loja física, como na *on-line*. Um dos exemplos é exatamente o de *host*, onde o parceiro deste suporte realiza uma atividade nevrálgica para o negócio.

Quais são os principais fornecedores nas categorias das linhas marrom e branca?

Na linha branca Whirlpool (Brastemp e Consul) e Electrolux. Outros players como a Samsung e LG estão aumentando suas participações, principalmente a Samsung, que tem apresentado produtos tecnologicamente mais avançados.

Na linha marrom a marca Samsung é o grande destaque, com mais ousadia e tecnologia tornou-se líder de mercado, seguida da marca LG. Antigos players do mercado, como a Sony vêm perdendo espaço.

7 Recursos Principais

A operação *on-line* exigiu quais especializações/capacitações dos colaboradores?

Exigiu e exige. No início ninguém sabia de nada e hoje quem diz que sabe tudo, esta errado. O varejo *on-line* é muito recente e as necessidades de especialização são contínuas, pois a cada hora se desenvolve uma nova ferramenta. Um exemplo dessa dinâmica é o mobile. Há cinco anos não se falava em venda por smartphone, hoje ela corresponde a 20% das compras *on-line* no mercado brasileiro e continua crescendo. Quem se atrever a falar que o *on-line* esta dominado, erra, porque o *on-line* só esta começando.

A necessidade passa também pelos prestadores de serviço. Como exemplo citam-se as mídias. No início eram grandes portais e pop-ups que incomodavam o cliente. Hoje a mídia tem inteligência, exemplificada pelo Google que permite ao cliente que numa busca orgânica recebe uma série de informações sobre as marcas. Por isso todas elas querem estar disponíveis nas primeiras paginas da pesquisa e de preferência em primeiro lugar. Portanto as mídias também se transformaram nos últimos 10 anos.

Dentro do *on-line* todos os pilares sofrem transformações contínuas. Há muita necessidade de testar, realizar testes A/B e ver o que acontece. O *on-line* propicia essa facilidade de realizar experiências. Toda essa dinâmica gera necessidades contínuas de especialização dos profissionais que atuam no canal, caso contrário serão atropelados pelos novos desenvolvimentos.

Como são suportadas, no aspecto logístico, as operações de cada canal?

Quando pensamos na loja física sob o aspecto logístico constatamos que a relevância para o canal é de que os produtos certos sejam entregues constantemente na loja para que o cliente encontre os produtos que procura e leve-os de imediato. No caso dos produtos maiores, através do mostruário exposto na loja o cliente toma contato com o produto, escolhe e compra. A sua escolha será enviada do CD para sua casa.

No caso do *on-line* todos os produtos, desde um pen drive até uma geladeira, são entregues no endereço estipulado pelo consumidor. No Brasil são 5500 municípios onde podemos realizar entregas, e em alguns a entrega é feita de balsa, o que é um grande desafio para a malha de distribuição.

Como são suportadas, no aspecto financeiro, as operações de cada canal?

No canal *on-line* devido aos fatores de competitividade, preço, prazo de pagamento e frete grátis, é preciso desenvolver uma estrutura de custos muito enxuta e eficiente (mídia e logística) e, além disso, é preciso ser muito assertivo nos investimentos que suportam a operação. Se não for assim, se destrói valor no *on-line* e acaba perdendo competitividade nos fatores de competitividade mencionados.

No que se refere a estoque de produtos, a empresa loca espaços para armazenagem, no entanto para determinados produtos operamos no processo *cross docking*, onde a partir do pedido do cliente, o fornecedor entrega o produto no nosso CD e na mesma hora o produto sai para ser entregue para o cliente, portanto sem custo de armazenagem e de estoque. Essa modalidade exige prazos maiores de entrega, que são negociados com o cliente.

Uma modalidade de grande sucesso na nossa operação, sobre a qual, já comentei é o *market place* onde outros lojistas disponibilizam produtos no nosso site. Como exemplo pode-se citar a Rede Centauro. O cliente encontra os produtos esportivos da loja Centauro no nosso site e pode comprar um tênis e um refrigerador. Receberá o refrigerador direto do nosso estoque e o tênis direto do estoque da Centauro, mas para o cliente a Centauro fica transparente.

As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?

Não, na grande maioria são tecnologias diferentes. Quando citamos que os canais começavam a se integrar e demos o exemplo do *click and collect* e de outras maneiras de integração, isto está sendo possível porque as empresas estão fazendo um “de / para” que funciona com certo resultado para operações que ainda são bastante híbridas. No entanto, pela minha experiência posso afirmar que os modelos acabam engessados, porque o canal *on-line* tem demandas bem diferentes e com pressões de tempo que obrigam a utilização de todos os recursos disponíveis para o desenvolvimento de soluções, parando qualquer necessidade do canal físico. No *on-line* se não tiver velocidade, a empresa se perde, por isso a necessidade de possuir uma estrutura de TI independente.

A integração entre os canais pode ser feita através de um *broker* ou de outro tipo de integrador.

O pacote tecnológico está atualizado e adequado às demandas de cada canal?

A necessidade de atualização é contínua, mas no meu entendimento temos hoje um ferramental de ponta.

8 Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes em cada um dos canais?

Canal *on-line*: Para a operação *on-line* o custo de frete é o de maior relevância, devido à necessidade de cobrir todo o território nacional.

Para as empresas *on-line* menores, o custo de marketing é muito relevante, porque num mercado com muitos competidores, é preciso se sobressair, para isso é preciso investimentos em marketing da ordem de 10 a 20% da receita. O frete para

as empresas menores chega a ser de 10% da receita. Portanto o modelo *on-line* é muito demandante de capital até se ganhar escala para diluir os custos fixos.

O custo de capital também é muito impactante, primeiro as taxas do cartão para bancar o prazo de até 12 vezes sem juros, depois a necessidade de antecipação desses recebíveis para fazer frente às necessidades de giro, estamos falando de 8% a 10% sobre a receita.

Canal físico: A operação da loja tradicional exige um ativo imobilizado muito grande, no espaço de loja, em estoques na loja e no CD, pessoal, tecnologia e marketing.

Quais atividades chave são mais caras?

Canal *on-line*: Como já falamos, a atividade logística é que tem na variável frete a mais cara da operação *on-line*. Estes custos só crescem primeiro pela abrangência nacional e segundo pela necessidade de driblar as deficiências de infraestrutura.

Canal físico: Custos de estoque e infraestrutura

Que recursos principais são mais caros?

Recursos financeiros

Os recursos humanos são o terceiro custo no ranking da operação *on-line* atrás dos custos da atividade logística e dos recursos financeiros.

9 Fontes de Receita

Qual a participação / contribuição de cada canal para o total da receita?

As empresas que acordaram para o *on-line* viram que tinham um ativo não valorizado. Um exemplo é a minha empresa, onde existia uma unidade *on-line*, para a qual o *valuation* da empresa não fazia uma precificação específica.

Com o *spin off* da operação *on-line*, hoje essa empresa vale por volta de 8 bilhões de reais.

Logo o *on-line* trouxe uma grande relevância em termos financeiros e para o consumidor um aumento do valor percebido na proposta da empresa para a entrega de valor.

As contribuições de cada canal são tratadas independentemente ou de maneira integrada?

Hoje a empresa separa o valor das contribuições de cada canal.

Um canal subsidia ou pode subsidiar o outro?

Sim. Como exemplo temos o delivery, onde a loja física que serve de base para o *picking* do delivery acaba subsidiando as operações *on-line*, pois neste caso a operação não tem o custo de armazenagem.

10 Visão de Futuro

Como você vê o futuro da loja física?

Sempre vão existir diferentes comportamentos do consumidor e a loja física é preponderante para o varejo e continuará sendo, pois como já mencionei as vendas do *on-line* no Brasil são de 3 a 4% e nos Estados Unidos 10% do total das vendas do varejo. Porém, em determinadas categorias já há uma inversão bastante significativa para o *on-line*.

Em termos macro a loja física vai continuar exercendo o seu papel de ponto de encontro do consumidor com o assistente de vendas, em busca de orientação sobre os produtos, o que fortalece o papel de showroom, com o *on-line* emprestando para o mundo físico a possibilidade de gerar experiências para o consumidor. No entanto em alguns segmentos a loja física esta perdendo para o *on-line* e por isso as empresas precisam acompanhar essa evolução e entender qual é o papel do e-commerce. Logo a transformação do e-commerce vai mover a transformação do canal físico.

Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?

O primeiro grande desafio será eliminar qualquer interesse corporativo ou conflito de canais entre os executivos dos negócios. É preciso buscar uma forma de remuneração cruzada, para evitar a guerra que existe hoje onde, por exemplo, um vendedor do canal físico diz para o cliente não comprar no canal *on-line* porque eles não entregam, ou a equipe do televendas do canal *on-line* diz que seu preço sempre é mais barato do que na loja física.

O canal *on-line* e o canal físico não podem se digladiarem, eles têm que entender que precisam entregar juntos uma proposta de valor para o consumidor.

O segundo desafio é uma questão operacional e de posicionamento. A estratégia da empresa precisará percorrer o desafio de preço, para que o consumidor possa ter a oferta de preço mais adequada. Preço igual, igual nos canais físico e no canal *on-line* é muito difícil, isso porque os mercados competem. Um exemplo que podemos citar das lojas físicas, são as lojas separadas em diferentes clusters que são posicionados de acordo com a vizinhança que as cerca com diferenças no *mix* de produtos e nos preços.

O *on-line* deveria ser visto como mais um cluster, com uma proposta de valor, uma comunicação de marketing, um sortimento e um preço que em conjunto integrarão a estratégia de *pricing* a ser oferecida para o consumidor final.

O terceiro desafio refere-se à entrega de produtos e serviços e do como os dois mundos poderiam prestar esse serviço juntos.

Em sua opinião, quais as perspectivas para o negócio da empresa e do setor de varejo?

O varejo *on-line* esta numa curva ascendente e as empresas que entenderem isso e quebrarem as barreiras de que falamos, respeitando a posição de que o crescimento do varejo *on-line* será maior, têm boas perspectivas num mercado aonde o consumidor vai sempre buscar a melhor proposta de valor, a melhor conveniência, o melhor preço, o melhor serviço e por fim o melhor atendimento. Portanto vejo cada vez mais uma conexão entre os dois mundos, com a quebra da proteção de onde deve ficar a venda, pois a venda é para o consumidor que vai perceber que a proposta de valor é única.

Respostas do Gestor da Empresa E

1 Canais

Com a criação do canal loja *on-line*, houve a necessidade de criação /separação de áreas, departamentos ou unidades de negócios?

Não foi preciso.

Como é a gestão de cada um dos canais?

Os objetivos são baseados nos mesmos *KPIs* e a diferença que vejo é apenas o visual merchandising presente nas lojas.

Em algum momento os canais físico e virtual se integram? Como?

Sim, pois o site permite consumir estoque de algumas filiais da rede.

2 Proposta de Valor

Qual é a proposta de valor, conjunto de produtos e serviços, que cada um dos canais oferece para seus clientes?

O mesmo.

Qual dos canais apresenta o melhor custo benefício para o cliente?

São propostas que se somam, mas ambas possuem um bom custo benefício, mas o físico se destaca pelo atendimento pessoal e o site pela comodidade em comprar sem sair de casa.

Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?

Sim, justamente por cada um agregar um valor diferente à experiência de compra.

3 Atividades Chave

Para entregar a proposta de valor de cada canal, quais atividades chave são requeridas?

Hoje o mercado está muito multicanal devido ao comportamento do consumidor e não há mais o que separar entre eles. Mas podemos destacar que a Logística é algo mais latente na operação do site e sempre será um ponto sensível de qualquer e-commerce no Brasil (país de dimensões continentais).

Os parceiros (fornecedores de produtos e serviços) participam das atividades chave?

Não em logística, mas em outras frentes como SAC e até mesmo a divulgação/exposição dos produtos sim.

4 Segmentos de Clientes

Quem são os consumidores mais importantes para a empresa?

São nossos associados do programa de fidelidade Fnac.

Na sua percepção, as necessidades de cada um desses clientes estão sendo atendidas?

Procuramos sempre chegar a este objetivo, mas ele é vivo e será sempre uma eterna busca.

5 Relacionamento com os clientes

O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?

Expandimos nossa marca para a grande maioria do mapa onde não estamos presentes fisicamente.

Como os clientes percebem e geram *feedback* sobre as operações do canal virtual?

Foi excelente e continua sendo principalmente nas regiões sem filiais físicas.

Como os clientes percebem e geram *feedback* sobre as operações do canal físico?

Mais diretamente nas lojas através de nosso canal de SAC verbal e/ou formal.

6 Parcerias Principais

Quais são os principais parceiros nas operações de cada canal?

São os mesmos.

Os parceiros executam alguma das atividades chave nas operações de cada canal?

Podemos dizer que alguns parceiros são mais relevantes para a operação do site e são estes os veículos de mídia digital.

Quais são os principais fornecedores nas categorias das linhas marrom e branca?

Não respondida.

7 Recursos Principais

A operação híbrida exigiu quais especializações/capacitações dos colaboradores?

Não

Como são suportadas, nos aspectos logísticos, as operações de cada um dos canais?

Está dentro do escopo de trabalho do mesmo operador logístico e ordens de serviço simples geram as rotinas de entrega cliente, devoluções e recebimentos dos fabricantes além dos despachos de mercadorias para as lojas físicas.

Como são suportadas, nos aspectos financeiros, as operações de cada um dos canais?

A gestão de cash é a mesma e centralizada. Entendemos o site como uma filial.

As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?

Sim, mas não 100%.

O pacote tecnológico está atualizado e adequado às demandas de cada canal?

A priori sim e por ser desenvolvimento próprio, temos bastante flexibilidade para desenvolvimento e customização.

8 Estrutura de Custos

Quais são os custos mais importantes em cada um dos canais?

Em lojas físicas há uma pressão maior sobre massa salarial devido à necessidade operacional da loja e no site destacamos os esforços de logística (papel este que na loja o cliente faz).

Quais atividades chave são mais caras?

Financiamentos para os clientes parcelarem e Logística

Que recursos principais são mais caros?

Massa salarial

9 Fontes de Receita

Qual a participação / contribuição de cada canal para o total da receita?

Não podemos compartilhar.

As contribuições de cada canal são tratadas independentemente ou de maneira integrada?

Integrada

Um canal subsidia ou pode subsidiar o outro?

São independentes

10 Visão de Futuro

Como você vê o futuro da loja física?

Cada vez mais integrada com o mundo digital e exercendo um papel de formador de opinião e experiência, mas nem sempre como ponto de execução final da compra.

Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?

Tributário/Fiscal

Na sua visão, quais as perspectivas para o negócio da empresa e do setor de varejo?

Muito boas na empresa e num mercado que sofrerá um pouco ainda com esta mutação que nossa experiência já vivida na Europa nos permitirá antecipar fatos e evitar erros.