



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA DUARTE HOFFMANN

**VAREJO MULTICANAL: ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR GRANDES
VAREJISTAS GAÚCHOS DE ELETROMÓVEIS**

CERRO LARGO
2018

JANAÍNA DUARTE HOFFMANN

**VAREJO MULTICANAL: ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR GRANDES
VAREJISTAS GAÚCHOS DE ELETROMÓVEIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul – *campus* Cerro Largo.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Monize Sâmara Visentini

CERRO LARGO

2018

H699v HOFFMANN, Janaína Duarte.
Varejo multicanal: estratégias utilizadas por grandes varejistas gaúchos de eletrodomésticos / Janaína Duarte Hoffmann.-- 2018.

97 f. ; il.

Orientador: Prof. Dr. Monize Sâmara Visentini.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) –
Universidade Federal da Fronteira Sul, Bacharel em
Administração, Cerro Largo, RS, 2018.

1. Varejo. 2. Comércio. 3. Administração de marketing. I.
Visentini, Monize Sâmara orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

CDD: 657.42

JANAÍNA DUARTE HOFFMANN

**VAREJO MULTICANAL: ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR GRANDES
VAREJISTAS GAÚCHOS DE ELETROMÓVEIS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção do grau
de Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul – campus Cerro Largo.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

14/11/2018

BANCA EXAMINADORA:

Monize S. Visetini

Prof. Dra. Monize Sâmara Visetini – UFFS

Orientadora

Dionéia Dalcin

Prof. Dra. Dionéia Dalcin – UFFS

Luana Ines Damke

Me. Luana Ines Damke – UFFS

Dedico este trabalho a minha família: meus pais Clair e Ilmo pela paciência e carinho, não medindo esforços para realização deste sonho. Em especial a minha irmã Jéssica, por ter sido minha base, me apoiando e ensinado os valores da vida e que hoje cuida e me guia dos céus. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, força e coragem que me destes em momentos difíceis ao longo desta caminhada.

A minha família, por estarem do meu lado, torcendo pela minha conquista, principalmente aos meus pais, por sonharem o meu sonho, me ensinando valores importantes e contribuíram com a minha educação para que pudesse chegar até aqui.

A minha irmã Jéssica que hoje vibra comigo do céu, ser minha base me motivando a ir atrás de meus sonhos, sendo minha maior força e inspiração na vida, este trabalho é em sua homenagem. Ao meu primo Kleison que me apoiou nos momentos de ausência dedicados ao estudo se fazendo presente durante todos os momentos, compartilhando as vitórias e as tristezas, a minha profunda gratidão.

Ao meu namorado Cleber, pela paciência e ajuda de sempre. Sua companhia e compreensão foram fundamentais durante essa caminhada. Obrigada por fazer parte da minha vida e por acreditar em mim.

A equipe da Biblioteca da UFFS Cerro Largo – Carlos, Mirian, especialmente ao Rafael pelos conselhos, pela ajuda e compreensão, acreditando em meu potencial e principalmente pela amizade e carinho. Foi uma grata satisfação estar com vocês nesta etapa.

Aos gerentes das organizações participantes por terem me auxiliado com as informações para desenvolvimento deste estudo, e estarem propensos a me ajudar a compreender melhor o varejo.

A Coordenação e o corpo docente do Curso de Administração, por estarem sempre dispostos a auxiliar e pelos conhecimentos repassados, os quais foram de vital importância na minha formação pessoal e profissional. Em especial a minha orientadora Dr^a Monize, pela dedicação, ensinamentos, paciência, contribuindo muito na realização deste trabalho e pelo carinho de sempre.

Aos meus amigos e colegas, que tiveram uma contribuição valiosa para a minha jornada acadêmica, obrigada por compreenderem minha ausência em diversos momentos, pelos conselhos, palavras de apoio, puxões de orelha e risadas.

E a todos aqueles que de alguma forma contribuíram com a minha formação, o meu eterno agradecimento!

Serei eternamente grata! Muito obrigada!

“Seu trabalho vai preencher uma parte grande da sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz”.

(Steve Jobs)

RESUMO

Com os avanços tecnológicos e o surgimento do *e-commerce* as organizações têm necessidade de se modernizar para se manter competitivas, diante disto, as lojas de varejo tradicional começaram a adotar também o canal eletrônico como estratégia de venda, a utilização de dois canais de comercialização é conhecida como Multicanal. Portanto a referida pesquisa tem como principal objetivo comparar as estratégias de sortimento, preço e serviço, utilizadas em lojas físicas e virtuais do varejo multicanal de três grandes empresas gaúchas do setor de eletrodomésticos. A metodologia é descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa, e os dados são primários e secundários. Para cada um dos três varejistas estudados foi realizada uma análise dos dois canais de comercialização (virtual e físico), sendo desenvolvida em três etapas, na primeira etapa foi realizada a avaliação dos sites, na segunda etapa foram avaliadas as lojas físicas. A coleta, terceira e última etapa, ocorreu por meio de uma entrevista para os gestores da empresa física, para compreender as estratégias em sua percepção. Como resultados, identificou-se que, a partir de uma “amostra” de 1256 produtos, referente a estratégias de sortimento, que as lojas físicas possuem maior sortimento (96,42%) comparadas com as lojas virtuais (76,43%). Referente aos preços praticados, obteve-se, na análise, que as lojas físicas não possuem diferença de preços entre os canais, pois preferem equiparar seus preços entre os canais, para não haver concorrência interna, já uma loja tem a estratégia de repassar o valor mais baixo no canal virtual, isso faz com que o canal virtual seja mais competitivo no mercado online. Quanto aos serviços oferecidos nos canais físicos e virtuais, ambos possuem serviços que possam satisfazer e suprir as necessidades de seus consumidores. Observou-se também que as respostas dos gerentes foram ao encontro das respostas obtidas na análise quantitativa, demonstrando que eles possuem conhecimento das estratégias adotadas. O varejo virtual tende a ter um crescimento, comparado com o varejo físico, porém, as lojas físicas não vão se extinguir em um futuro próximo, pois a fidelidade à loja parece ser uma tendência, a loja continua no centro da experiência de compra do consumidor, no Brasil e no mundo.

Palavras-chave: Administração de Marketing. Estratégias. Multicanal.

ABSTRACT

With the technological advances and the emergence of e-commerce, organizations need to modernize in order to remain competitive. As a result, traditional retail stores have also started to adopt the electronic channel as a sales strategy, the use of two commercialization channels is known as Multichannel. Therefore, the main objective of this research is to compare the assortment, price and service strategies used in physical and virtual stores of the multi-channel retail of three large Gaucho companies in the electromotive sector. The methodology is descriptive, of a qualitative and quantitative nature, and the data are primary and secondary. For each one of the three retailers studied, an analysis of the two marketing channels (virtual and physical) was carried out, in three stages, in the first stage the site evaluation was carried out, in the second stage the physical stores were evaluated. The collection, third and last stage, occurred through an interview with the managers of the physical company, to understand the strategies in their perception. As a result, it was identified that, from a "sample" of 1256 products, referring to assortment strategies, that physical stores have a greater assortment (96.42%) compared to virtual stores (76.43%). Concerning the prices practiced, it was obtained, in the analysis, that the stores have no price difference between the channels, since they prefer to match their prices between the channels, in order to avoid internal competition, since a store has the strategy of passing on the value lower on the virtual channel, this makes the virtual channel more competitive in the online marketplace. As for the services offered in physical and virtual channels, both have services that can meet the needs of their consumers. It was also observed that the managers' responses were in agreement with the answers obtained in the quantitative analysis, demonstrating that they are aware of the strategies adopted. Virtual retailing tends to grow compared to physical retail, however, physical stores will not disappear in the near future, as loyalty to the store seems to be a trend, the store remains at the heart of the consumer shopping experience, in Brazil and in the world.

Keywords: Marketing Administration. Strategies. Multichannel.

LISTA DE IMAGEM

Imagem 1 – Loja virtual Becker	52
Imagem 2 – Loja virtual Benoit	53
Imagem 3 – Loja virtual Colombo	53
Imagem 4 – Loja física Becker	54
Imagem 5 – Loja física Benoit	54
Imagem 6 – Loja física Colombo	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 4ps do mix de marketing.....	33
Figura 2 – Etapas das coletas dos dados.	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de crescimento total do varejo físico e do varejo virtual no brasil...25	25
Gráfico 2 – Preferência de compra por tipo de produto.....28	28
Gráfico 3 – Sazonalidade e-commerce em 2017.30	30
Gráfico 4 – Compras em canais virtuais.....31	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da gestão do multicanal.....	24
Quadro 2 – Varejistas multicanais gaúchos investigados.....	41
Quadro 3 – Terminologias utilizadas na análise de sortimento.....	47
Quadro 4 – Nomenclaturas utilizadas na análise de preço.	48
Quadro 5 – Terminologias referentes aos serviços investigados.....	48
Quadro 6 – Serviços referentes ao cliente das lojas físicas e virtuais.....	65
Quadro 7 – Serviços referentes a comunicação das lojas físicas e virtuais.	67
Quadro 8 – Serviços referentes ao meios de pagamentos das lojas físicas e virtuais.	68
Quadro 9 – Identificação dos respondentes.....	70

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Seleção dos produtos das lojas de varejo para a análise das estratégias de sortimento e preço.....	45
Tabela 2 – Sortimento total entre as lojas físicas e virtuais de todas as categorias ..	57
Tabela 3 – Sortimento das lojas físicas e virtuais por categoria	58
Tabela 4 – Diferença de preços nominais entre os canais físico e virtual da loja Becker.	59
Tabela 5 – Diferença de preços nominais dos canais físico e virtual na loja Benoit. .	61
Tabela 6 – Diferença de preços nominais dos canais físico e virtual na loja Colombo.	62
Tabela 7 – Condições de pagamentos oferecidas pelas lojas físicas e virtuais.	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	TEMA	18
1.1.1	Problema de Pesquisa	19
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	O VAREJO MULTICANAL	23
2.1.1	Varejo Físico	26
2.1.2	Varejo Virtual	29
2.2	ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO VAREJO	32
2.2.1	Sortimento no Varejo	35
2.2.2	Preço no Varejo	36
2.2.3	Serviços no Varejo	38
3	METODOLOGIA	40
3.1	CONCEPÇÃO DA PESQUISA	40
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	41
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA	43
3.4	SELEÇÃO DOS PRODUTOS	44
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	46
3.6	ÉTICA EM PESQUISA	50
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	ANÁLISE DAS VARIÁVEIS SORTIMENTO, PREÇO E SERVIÇO DAS LOJAS FÍSICAS E VIRTUAIS.....	51
4.1.1	Sortimento	56
4.1.2	Preço	59
4.1.3	Serviço	64
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS GESTORES DAS LOJAS DE VAREJO	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	80

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DOS SITES	87
APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA COM ATENDENTE DA LOJA FÍSICA	89
APÊNDICE C – ROTEIRO OBSERVAÇÃO DIRETA.....	90
APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTOR.....	91
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	92
APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS	94
APÊNDICE G – TESTE KOLMOGOROV–SMIRNOV	95

1 INTRODUÇÃO

As mudanças emergentes no mercado impulsionam as empresas a se reinventarem para conseguir acompanhar o crescimento dos varejos virtuais. Por consequência, as lojas de varejo tradicional começaram a adotar também o canal eletrônico como estratégia de venda. Esses empreendimentos tradicionais não sabiam claramente as vantagens que esta estratégia resultaria, porém, tinham o desejo de estar preparados caso o negócio prosperasse. Em consequência, parecem ter descoberto a existência de sinergias entre os canais físico e virtual, tanto que se intensificaram no uso de duas redes de comercialização (PORTO, 2006).

A comercialização dos varejistas com a utilização de dois ou mais canais de vendas é conhecido como varejo multicanal, que, segundo Piotrowicz e Cuthbertson (2014), é percebido como uma divisão entre a loja física (LF) e a loja virtual¹ (LV). Já na definição de Verhoef, Neslin e Vroomem (2007), é a coordenação das operações de ambos os canais, físico e virtual, através dos quais os clientes e os varejistas interagem na compra e venda de mercadorias ou na prestação de serviços.

Diante da disponibilidade de mais canais de vendas, os consumidores conseguem coletar informações sobre produtos em canais virtuais e decidir comprar produtos em canais físicos ou vice-versa, desfrutando de mais opções de produtos e conveniências de compras. Assim, os processos de compra e entrega podem ser melhorados por um ambiente de varejo multicanal (LEE; KIM, 2009).

Esses aspectos atribuem um valor ao cliente, que, segundo Schiffman e Kanuk (2009, p. 4), “é definido como a razão entre os benefícios percebidos do cliente (econômicos, funcionais e psicológicos) e os recursos (monetários, de tempo, de esforços, psicológicos) usados para obter esses benefícios”. O autor expõe que esses benefícios são relevantes na hora de decidir onde comprar, e o varejo multicanal atribui muitos destes benefícios aos seus clientes, por essa razão este tipo de comercialização cresce no mercado e as empresas devem analisar as estratégias que devem desempenhar.

No entendimento de Porter (2004), estratégia é quando a empresa cria uma posição única e diferenciada, que precisa ser baseada em atividades e não em

¹ Neste estudo será utilizado o termo físico e virtual para tratar dos canais off-line e on-line, respectivamente.

competências e deve apoiar-se em algo específico que as empresas fazem, estando relacionada à vantagem competitiva. Em um relacionamento de empresas multicanais, há um número crescente de consumidores que primeiramente inicia o processo de compra pesquisando na internet, para definir suas necessidades, buscar informações e comparar e selecionar produtos com os concorrentes, antes de decidir a compra virtual ou de ir até a loja física (COLLA, 2016).

Em vista disso, as organizações empregam estratégias no intuito de facilitar o relacionamento entre o empreendimento e seu mercado alvo, obtendo diferenciação e vantagem perante seus concorrentes, alcançando maior fatia do mercado, criando novas formas de atrair seu público alvo. Mas carecem ser escolhidas as que melhor se enquadram aos objetivos e metas que desejam alcançar, observando sempre o retorno que as mesmas trazem à empresa.

A forma do varejista trabalhar o marketing está relacionada com a consciência de que seu “produto” é sua loja e que deve zelar por ela. Isso envolve a prática de complexas atividades como: segmentação e focalização de mercado, posicionamento, localização, definição do mix de produtos e serviços, qualidade do atendimento, preços, dentre outros (MATTAR, 2011).

Corroborando Barki, Botelho e Parente (2013), esclarecem que varejo desempenha um papel de grande relevância nesse contexto, por ser o principal elo para oferecer acesso das mercadorias à população, também por constituir um dos setores da economia que melhor consegue se adaptar às necessidades de cada localidade. Essas características demonstram a importância de se entender a necessidade dos consumidores nesse mercado e criar ou adaptar as estratégias para a realidade em que as empresas atuam.

Em vista disto, este estudo visou analisar três estratégias que os varejistas multicanais utilizam no seu processo de venda, que são o sortimento, preço e serviço. De forma sintetizada, o sortimento é a variedade de produtos disponíveis na loja, o preço é o valor posto nos produtos para a venda, e os serviços englobam todos os processos que os clientes precisam para a compra do produto como, por exemplo, forma de pagamento, troca, assistência técnica, entre outros.

Portanto serão analisadas as três principais redes estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul que se enquadram no setor de eletrodomésticos e sejam multicanais. Segundo a Pesquisa Mensal do Comércio (IBGE, 2017), o setor de atuação das empresas não é algo estático, pois existem organizações que se enquadram em mais

de um setor, isso vai depender dos produtos que a mesma disponibiliza.

O mercado de eletrodomésticos do Rio Grande do Sul tem características que o tornam distinto de outros estados. Além das questões culturais, é um mercado em que o vínculo local é um trunfo, pois o Estado já possui ampla gama de redes no segmento de eletrodomésticos sendo caracterizado por redes consolidadas de pequeno, médio e grande porte com identificação regional, o que dificulta a entrada de novos competidores (WEGNER; ANGNES; FACCINIM, 2015).

Diante dessa contextualização, o estudo buscou analisar três estratégias que circundam o varejo multicanal de grandes empresas gaúchas do setor de eletrodomésticos, compreendendo também as estratégias na percepção de seus gestores. Cabe destacar, entretanto, que a investigação da loja física foi realizada em apenas uma loja de cada rede, localizadas no município de São Luiz Gonzaga, interior do RS. Assim, a discussão dos resultados não tem a pretensão de demonstrar perspectivas mais amplas das estratégias multicanal destas organizações, mas pontuar percepções de gestores no que se refere a estratégias de pontos de vendas específicos.

1.1 TEMA

O assunto que o estudo aborda é o varejo multicanal que, segundo Stone, Hobbs e Khaleeli (2002), é uma estratégia de distribuição de canais distintos, disponibilizando ao consumidor mais de um canal de vendas. É um tema recente na literatura brasileira que expõe uma das várias formas de comercialização, tais como vendas físicas e vendas virtuais no mercado atual.

Com os avanços tecnológicos e o surgimento do e-commerce², as organizações têm necessidade de se modernizar para se manter competitivas. A estratégia de utilização de um ou mais canais de comercialização, abrangendo maior clientela, faz com que mais pessoas possam conhecer o negócio e criam um benefício mútuo.

² Criação de um negócio para venda de produtos na internet.

1.1.1 Problema de Pesquisa

Como as estratégias de marketing têm sido utilizadas por varejistas multicanal de grandes empresas gaúchas do setor de eletrodomésticos?

1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta os objetivos que delimitam a pesquisa do trabalho de curso na elaboração de uma análise das estratégias utilizadas pelo varejo multicanal nos canais físicos e virtuais de grandes varejistas gaúchos.

1.2.1 Objetivo Geral

Comparar as estratégias de marketing utilizadas por grandes empresas gaúchas de varejo multicanal do setor de eletrodomésticos.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Investigar a estratégia de sortimento no varejo físico e no varejo virtual das empresas investigadas.

b) Analisar a estratégia de preço no varejo físico e no varejo virtual das empresas investigadas.

c) Levantar a estratégia de serviço no varejo físico e no varejo virtual das empresas investigadas.

d) Compreender estratégias de varejo multicanal de grandes varejistas gaúchos do setor de eletrodomésticos, na percepção dos seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudos sobre multicanal englobam debates sobre as novas formas de comercialização, porém as pesquisas brasileiras ainda estão obsoletas comparadas às pesquisas internacionais, mas aos poucos as pesquisas vêm se ampliando em relação ao assunto e às estratégias utilizadas (DIAS, 2014). Machado e Crispim (2017) identificaram uma lacuna na literatura brasileira com a ausência de pesquisas

que estudam essas variáveis, pois em outros países há estudos específicos sobre preço, sortimento ou serviços no varejo físico e virtual de forma integrada e simultânea.

Com o varejo se inovando, Porto (2006) esclarece que as evidências demonstram que o mercado multicanal é uma tendência que veio para ficar. O mesmo autor ainda relata que no Brasil as experiências das empresas demonstram que é preciso cuidar o valor de sua marca, uma vez que os consumidores estão mais informados e exigentes, porque o cliente de um multicanal é o mesmo cliente muitas vezes atendido somente por um dos meios de relacionamento.

Segundo o Ranking da IBEVAR (2016), as 120 maiores empresas do varejo brasileiro são responsáveis por R\$ 444.680.183.775,00 do faturamento anual do país, sendo que 57% dessas empresas utilizam o multicanal como meio de vendas. Desta forma, este estudo mostra-se importante para os estudiosos em marketing e também para as organizações, pois o varejo multicanal tem se tornado uma das principais formas de comercialização no país, mudando a maneira das empresas utilizarem suas estratégias para chegar até o consumidor.

No ano de 2017 o e-commerce brasileiro cresceu 12%, na contramão da crise, e já mostrou indicadores positivos, como redução no desemprego e inflação (ATLAS, 2017). Em contraponto, o volume de vendas do varejo físico diminuiu, em janeiro de 2017, a Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) mostrou uma redução precisa pelo recuo de 0,7% na comparação com dezembro de 2016 (IBGE, 2017).

Segundo a IBEVAR (2016), o setor de eletrodomésticos escolhido para realizar o estudo se enquadra no segmento de eletroeletrônicos e móveis, que é responsável por 22,1% do faturamento das 120 maiores empresas do varejo brasileiro, e uma das empresas investigadas está em oitavo lugar no ranking das maiores empresas de eletrônicos e móveis, demonstrando assim a grandeza desse setor.

Há predomínio de resultados negativos nas atividades do varejo a ser pesquisadas, em razão que os dados da indústria não são tão animadores segundo a Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE). Nos quatro primeiros meses de 2016, houve queda de 24,2% na produção de eletroeletrônicos, na comparação com o mesmo período de 2015. Esse é o reflexo da desaceleração do varejo, mas que encontra uma luz com ajuda das vendas na internet (IBEVAR, 2016).

Deste modo, escolheu-se o setor de eletrodomésticos para analisar as estratégias

de marketing utilizadas por empresas multicanais deste ramo, devido às mudanças ocorrentes neste mercado e ao fato de as vendas virtuais estarem crescendo. Vale ressaltar que as lojas reconhecidas do mercado e as grandes fabricantes já estão presentes no mundo virtual, pois o cliente se sente seguro para fechar negócio. Toda essa digitalização possibilita que essas marcas aproveitem ao máximo a oportunidade de se aproximarem do consumidor final, e suas vendas pela Internet ganham destaque em determinados períodos ou situações.

Selecionou-se um município do interior que tenha filial das três lojas físicas. Essa seleção da localidade no interior se deu pela força das mesmas perante às lojas de grandes centros, como mostram os resultados observados na Região Metropolitana de Porto Alegre (MENEGETTI, 2003), enquanto as vendas do interior têm apresentado taxas positivas, e também pelo fato de que as atividades com melhor expansão de desempenho foram comércio de móveis e eletrodomésticos.

Além das Lojas Colombo, com atuação em cinco estados e mais de 350 lojas, há pelo menos outras sete redes regionais bem estabelecidas, além de quatro redes de caráter associativo que reúnem empresas independentes de eletrodomésticos (WEGNER; ANGNES; FACCINM, 2015). É imprescindível para um gerenciamento bem sucedido que as organizações estejam a par dos indicadores de desempenho, procurando meios de crescer, pois a tendência do mercado é o crescimento das compras virtuais pela facilitação e comodidade nas aquisições.

Em vista disso, a colaboração do estudo situa-se na compreensão do porquê a estratégia do setor virtual é mais atrativa do que a estratégia do setor de varejo físico, que segundo Machado e Crispim (2017, p.206):

“Parcela da explicação para a maior atratividade – traduzida por crescimento de vendas do e-commerce muito superior ao do comércio físico – está no campo teórico do comportamento do consumidor, ou seja, nos fatores que explicam a maior preferência pelo e-commerce no processo de decisão de compra, que se relaciona à entrega de maior valor comparativamente ao varejo tradicional.”

Conseqüentemente, é importante entender a lógica das operações do varejo multicanal, pois seus processos têm que ser pensados cuidadosamente para satisfazer tanto o cliente que utiliza um canal, ou dois canais ao mesmo tempo, sem deixar a desejar nos serviços, sortimentos e preços dos produtos, facilitando o processo de compra que tem sido o diferencial num ambiente concorrencial,

superando as expectativas dos consumidores. Portanto o estudo visa à compreensão das estratégias utilizadas por grandes varejistas multicanais para atrair seus consumidores e, assim, pode ajudar as demais organizações a entender este conceito de comercialização, auxiliando também na contextualização acadêmica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo refere-se à contextualização teórica do varejo multicanal e às estratégias utilizadas no mesmo. A primeira seção traz uma compreensão sobre o que é o varejo multicanal, com subseções que descrevem o canal físico e o virtual. Na segunda seção, serão descritas as estratégias de marketing utilizadas no varejo multicanal, que se subdividem em sortimento, preço e serviço no varejo.

2.1 O VAREJO MULTICANAL

Com o passar dos anos, houve o crescimento da infraestrutura das cidades brasileiras, posteriormente surgiu a globalização e os avanços tecnológicos, que fez com que ocorresse assim um milagre econômico no país e, com ele, um novo formato de lojas – os hipermercados – que modificou radicalmente os processos de comercialização. Assim, o varejo foi simultaneamente agente e paciente das transformações que ocorreram nos últimos setenta anos no país, mostrando-se capaz de incorporar velozmente as mudanças tecnológicas que têm levado o setor a recriar-se continuamente (VAROTTO, 2006).

O varejo é definido como um canal de marketing intermediário, com um conjunto de atividades relativas à compra e revenda de produtos ou serviços, sendo um procedimento necessário para que diminua a variedade de mercadorias e serviço oferecida pelo fabricante e a variedade necessária para atender a demanda do consumidor, facilitando o fluxo de mercadorias (KOTLER; KELLER, 2006). Já Oliveira (2012) define o varejo como algo que incorpora as funções de procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega, ressaltando a característica principal do relacionamento direto com o consumidor final. Portanto, um varejista ou uma loja de varejo é um empreendimento comercial cujo faturamento seja proveniente da revenda de produtos ou da prestação de serviços ao consumidor final.

À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar tecnologias avançadas de informação e de gestão, desempenhando um papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira, sofrendo impactos diretos com o advento da internet (ALMEIDA, 2014). Estes impactos podem modificar a maneira como as empresas operam no mercado, uma dessas maneiras, segundo Kotler e Keller (2006), é o sistema multicanal de

marketing, que ocorre quando uma empresa utiliza dois ou mais canais de comercialização para atingir um ou mais clientes, obtendo assim três grandes benefícios: maior cobertura do mercado, menor custo de canal e a venda mais personalizada.

Na percepção de Carlson e O’Cass (2011, p.524), “na última década, o crescimento desses varejistas híbridos tornou-se uma tendência significativa, ao ponto em que é agora referido como varejo multicanal”. Complementando essa ideia, Wang, Beatty e Mothersbaugh (2009) discutem que a internet é a grande responsável por este novo método, pelo fato de apresentar muitas oportunidades e desafios para os varejistas, deste modo muitas empresas tradicionais adotaram uma estratégia multicanal ao aumentar sua presença no varejo físico com um componente virtual, que se torna cada vez mais comum.

Com a utilização mais frequente das redes digitais no dia a dia dos consumidores, para realização de suas atividades, inclusive suas compras, Berman e Thelen (2004) garantem que o varejo multicanal fornece várias oportunidades para um varejista alavancar tanto os ativos tangíveis quanto os intangíveis. Estudos demonstram que os consumidores de multicanais gastam mais que aqueles que confiam suas experiências a apenas canais individuais, aumentando assim as vendas e lucros do negócio.

Desse modo, é possível definir de forma sintetizada o conceito de varejo multicanal como sendo a utilização de dois ou mais canais de comercialização simultaneamente. Para um esclarecimento mais detalhado do funcionamento e do gerenciamento do varejo multicanal, no Quadro 1 são apresentadas as principais características de como a gestão do mesmo ocorre.

Quadro 1 – Características da gestão do multicanal.

Foco no Canal	Somente Canais Interativos.
Escopo do Canal	Canais de Varejo, site virtual da loja e marketing direto (catálogo).
Separação de Canais	Canais separados sem sobreposição.
Foco de relacionamento com o cliente da marca versus canal	Cliente – foco no canal de varejo.
Gestão de canais	Por canal.
Objetivos	Objetivos do canal (vendas por canal, experiência por canal).

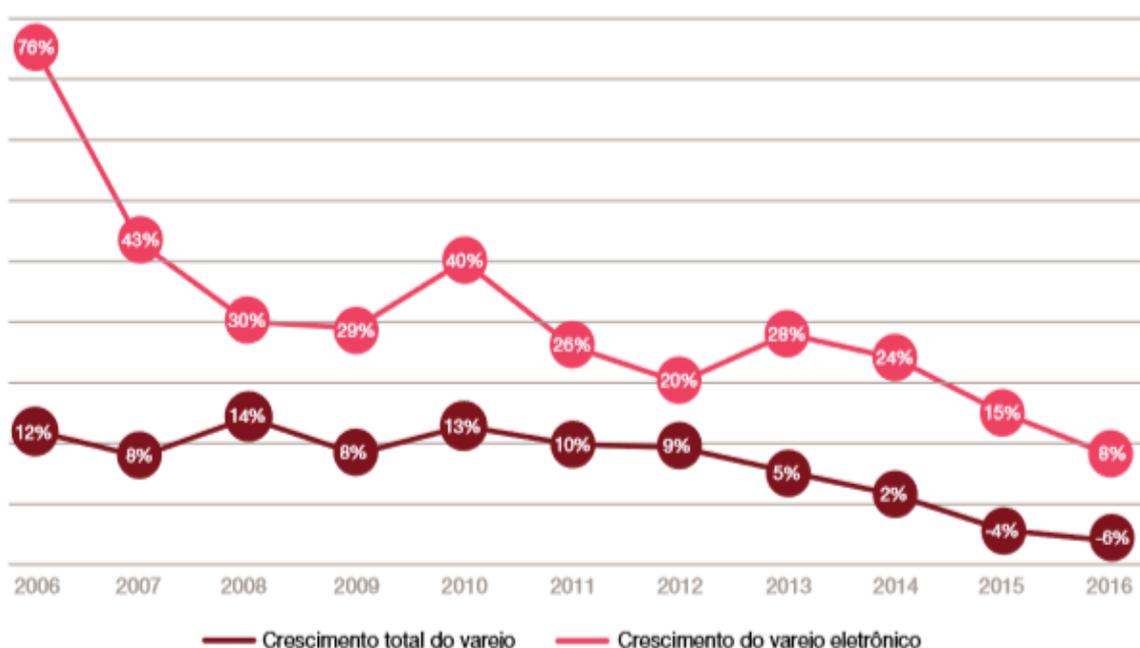
Fonte: Adaptado de Verhoef, Kannan e Inman, 2015.

Portanto, percebe-se no Quadro 1 que o foco das empresas está em realizar suas atividades de forma separada, onde os canais interagem, porém um não afeta o outro. Também, pode ser notado que o relacionamento com o cliente é focado no canal de varejo e não a marca vendida, e a gestão é realizada de forma separada, onde cada canal conta com uma equipe que o gerencia.

O setor do varejo passa por um processo de reestruturação em vários segmentos, diante de um cenário de maior competição e de grandes transformações da economia brasileira, que demonstram o avanço do comércio eletrônico, apontando para uma tendência irreversível de desenvolvimento desse canal na realização de compras.

Para melhorar a interação e a produtividade no ambiente de venda, surgem alguns recursos tecnológicos, que estão sendo incorporados ao cotidiano das lojas físicas (WEBBER; VANIN; SEVERO, 2016). Segundo a PWC (2017), no Gráfico 1 pode ser constatado como a economia brasileira impactou o varejo nos últimos anos, já que houve grande redução no Produto Interno Bruto (PIB), e o varejo foi um dos setores mais afetados.

Gráfico 1 – Taxa de crescimento total do varejo físico e do varejo virtual no Brasil.



Fonte: PWC, 2017.

Percebe-se que houve uma retração considerável no varejo físico e um crescimento abaixo do ritmo habitual no varejo eletrônico, isso demonstra as dificuldades que o varejo enfrenta. É importante ressaltar que os dados vão até o ano de 2016, mas em 2017 os varejos físicos e virtuais voltaram a crescer ficando com recuo de 0,7% e aumento de 12% respectivamente. As empresas buscam se manter no mercado, buscam o sucesso, e, segundo a pesquisa PWC (2017, p. 12), “os varejistas de sucesso são aqueles que investem no modelo *omnichannel*³ e se diferenciam em produtos e atendimentos ao cliente para atrair cada vez mais consumidores para o seu negócio”.

Nesse contexto, pode ser observado que os canais de vendas mais utilizados pelo varejo multicanal são o físico e o virtual, pois é onde os consumidores mais tendem a realizar suas compras. Diante disso, será analisado, nas seções seguintes cada canal, para entender seu funcionamento e as diferenças existentes entre ambos.

2.1.1 Varejo Físico

O Varejo engloba um conjunto de funções de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio do processo de distribuição, geralmente caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço. No Brasil, foi implementado copiando experiências bem-sucedidas no exterior e se moldando às características do mercado (MATTAR, 2011). Para compreender o mercado em que o varejo está inserido, França e Siqueira (2003, p. 21) relatam que:

O segmento varejista, assim como todos os demais que compõem o setor comercial, assiste ao acirramento da concorrência em nível nacional e internacional. Fato este originado por diversos fatores, mas com especial destaque para a globalização das oportunidades, dos fluxos financeiros e dos fornecedores.

Para que o varejo seja bem-sucedido, é relevante estar pronto para se adaptar aos desafios do mercado, sendo fundamental estar em contínuo processo de melhoria, desenvolvendo e utilizando os meios tecnológicos, gerencial e mercadológico, reduzindo assim os custos operacionais. Isso tudo com objetivo interno da empresa fidelizar, satisfazer e atender as necessidades dos consumidores

³ Termo em inglês para se referir ao multicanal.

(LAS CASAS; GARCIA, 2007).

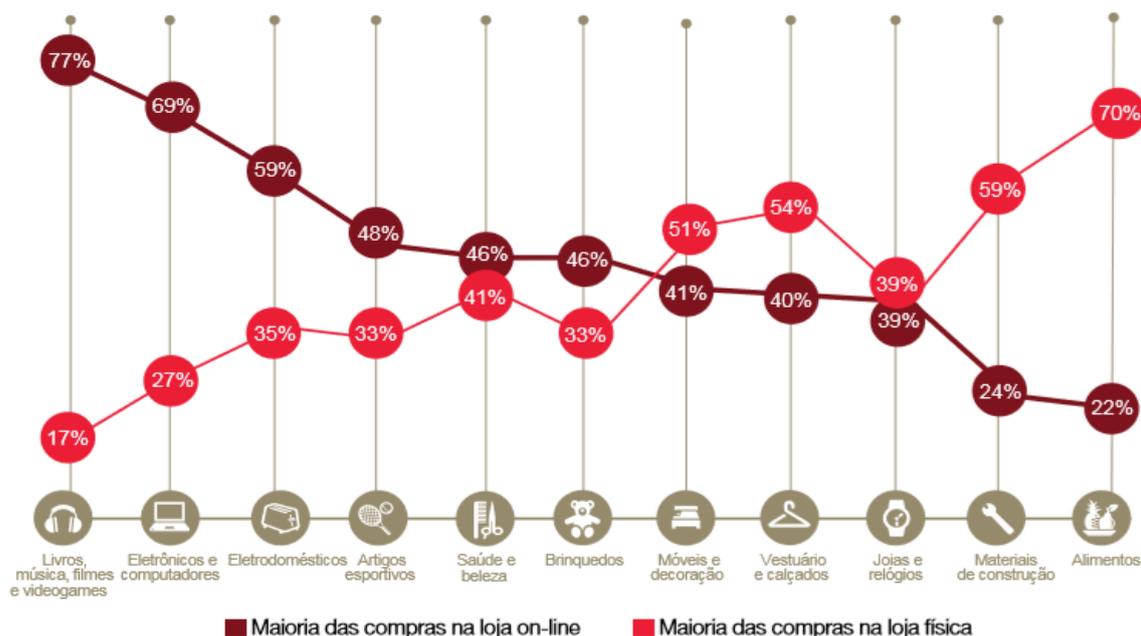
As empresas de varejo físico, como o próprio nome refere, dispõem de um local físico onde o empreendimento está localizado, sendo necessário pelo menos a presença de um vendedor ou balconista que realiza todas as funções, tanto administrativas até a venda de seus produtos ao consumidor final. Churchill Jr. e Peter (2010) expõem que os varejistas desenvolvem as lojas de acordo com suas percepções, atendendo às preferências de compra de seus clientes para obter lucratividade, levando em consideração características como sortimento, nível de preço e conveniência. Assim, oferecem benefícios que interessem e criem valor para os consumidores pelo atendimento de seus desejos e necessidades.

As empresas se subdividem em setores de atuação, porém as empresas podem se enquadrar em mais de um setor. De forma geral, segundo a Pesquisa Mensal de Comércio e IBEVAR (2017), os segmentos são:

- Combustível e lubrificação;
- Hiper, Supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo;
- Tecidos, vestuário e calçados;
- Móveis e eletrodomésticos;
- Artigos farmacêutico, médico ortopédico e perfumaria;
- Livros, jornais, revistas e papelaria;
- Equipamentos, materiais de escritório, informática e computação;
- Veículos e motos, partes e peças;
- Material de construção e;
- Outros artigos de uso pessoal e doméstico.

O estudo busca analisar o setor de eletrodomésticos, que se enquadra no segmento eletroeletrônicos e móveis, o qual dispõe de 10% do peso dos segmentos nas vendas de varejo e também são setores responsáveis pelo aumento das taxas de vendas do varejo no índice de 2017, referente ao ano anterior (PMC; IBEVAR, 2017). Diante disso, destaca-se como esse setor auxilia na economia brasileira, e a importância de estudar as estratégias que as empresas empregam para crescer no mercado. O Gráfico 2 evidencia quais produtos são mais comprados em lojas físicas ou lojas virtuais.

Gráfico 2 – Preferência de compra por tipo de produto.



Fonte: PWC, 2017.

Pode-se perceber a tendência dos consumidores a adquirirem produtos mais difíceis de comprar sem visualizar o produto (como roupas que precisa a pessoa experimentar, por exemplo) e perecíveis em lojas físicas, e produtos mais fáceis de comprar (como livros, por exemplo) em lojas virtuais, por isso é importante as empresas analisarem os ramos em que estão inseridas, como a tendência o afeta e se teriam sucesso na venda dos artigos. A PWC (2017) ainda acrescenta que 37% dos executivos entrevistados do setor varejista propõem-se a continuar investindo em recursos e novas experiências na loja física, e 31% pretendem investir no multicanal e mídias sociais.

Na concepção de Gonçalves e Felippi (2016, p.108):

Para além da chegada de produtos globais por meio de pontos físicos de vendas, a internet se coloca como um novo meio de pesquisa para a decisão de compra, ao menos por uma parcela dos consumidores com acesso à rede, que encontra um universo de escolha de produtos e marcas muito maior do que no comércio tradicional

Nota-se que o varejo físico não irá desaparecer do mercado, pois muitos consumidores preferem utilizar este canal de distribuição. Mesmo que a tecnologia tenha afetado o comércio, as organizações carecem de conhecer o setor que estão inseridas e procurar estratégias que as mantenham lucrando. Uma das estratégias é

a criação de um canal virtual que complemente o canal físico, abrindo portas para um negócio mais ousado, mas que, bem administrado, traz muitos ganhos para qualquer empreendimento. O canal será contextualizado na próxima seção, para o entendimento do leitor.

2.1.2 Varejo Virtual

As empresas de e-commerce começaram a operar no Brasil em junho de 1995, após a liberação da EMBRATEL para uso comercial da internet. O crescimento constante da quantidade de empresas neste ramo fez com que este modelo de negócio passasse a ser mais utilizado para formular propostas de criação de empresas que comercializam pela Internet. Com isso, os empreendedores passaram a usar esta ferramenta para planejar seus negócios e buscar investidores e clientes para viabilizá-los na forma de criação de uma empresa (MATTA et al., 2015).

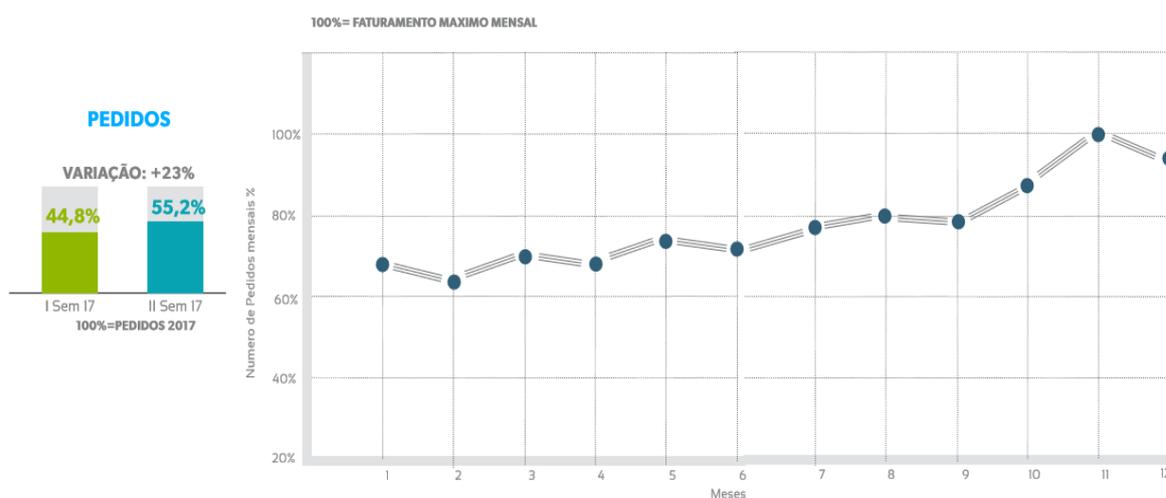
Complementando, Kotler e Armstrong (2007) expõem que os avanços tecnológicos criaram uma nova era digital, causando impacto no modo como as empresas entregam valor a seus clientes, ajudando as empresas a distribuírem seus produtos de maneira mais eficiente, comunicando-se diretamente com seus clientes. O e-commerce ou comércio eletrônico foi criado para segurança e hoje se tornou uma estratégia de mercado onde se vende e se compra, a evolução é constante, e o número de consumidores virtuais aumenta, pois as empresas querem estreitar sua conexão com consumidores, fornecedores, distribuidores e até concorrentes, podendo assim expandir sua participação no mercado (MÜLLER, 2013).

O e-commerce é definido como um processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por meio de redes de computadores ou da internet. A loja virtual é conceituada como sendo o *site* de uma única empresa por meio do qual são vendidos produtos ou serviços, podendo pertencer a um fabricante, varejista ou pessoas físicas (TURBAN; KING, 2004). Normalmente esses conceitos são confundidos, porém são coisas distintas.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicilio Contínua – PNDA (IBGE, 2016), no Brasil, 64,7% das pessoas de 10 anos ou mais de idade utilizam a internet, mostrando-se crescente com o aumento da idade, alcançando o máximo 85% entre os jovens de 18 a 24 anos de idade e declinando conforme a idade avança, 25% entre 60 ou mais anos de idade. Isso reflete na utilização mais frequente da internet

no cotidiano da população, afetando diretamente as empresas, tanto para divulgação de seus produtos quanto para a venda dos mesmos, pois torna maior a chance de visualização e dispõe a facilidade de realizar as compras em qualquer lugar que esteja. Diante disso, o Gráfico 3 demonstra o alto índice de vendas do e-commerce no Brasil em 2017.

Gráfico 3 – Sazonalidade e-commerce em 2017.



Fonte: Atlas, 2017.

Nota-se no Gráfico 3 que o número de pedidos está mais concentrado no 2º Semestre com 55,2%. O mês com maior número de pedidos foi o mês de novembro, pois as vendas são antecipadas por causa do tempo de entrega, em segundo lugar ficou o mês de dezembro que representa 95% das vendas de novembro. Os meses com menor número de pedidos são janeiro e fevereiro, com aproximadamente 65% das vendas de novembro, que corresponde ao período de férias escolares do verão (ATLAS, 2017).

A comercialização de produtos ou serviços pela internet pode ocorrer através de alguns meios digitais, segundo a PNAD (IBGE, 2016), os equipamentos mais utilizados no Brasil para acesso à internet são: o telefone móvel celular, cerca de 94,5%, microcomputadores 63,7%, *tablet* 16,4% e televisão 11,3%. Independentemente da plataforma, o meio mais utilizado para realização de compras é o computador, em seguida o smartphone que vem ganhando espaço como um dispositivo de compras e pagamentos e o meio menos utilizado é o *tablet*. O Gráfico 4 evidencia o crescimento das compras virtuais via os meios digitais.

Gráfico 4 – Compras em canais virtuais.



Fonte: Adaptado de PWC, 2017.

Mesmo que o computador seja o canal mais utilizado, os dados indicam que vem aumentando o interesse e a disponibilidade do público ao uso de smartphones para as compras, pois é o canal onde as pessoas passam mais seu tempo navegando na internet. Diante disto, muitos setores passaram a se defrontar com uma realidade de competição em uma escala global, nas quais as organizações apresentam maior preocupação perante a vantagem competitiva. As empresas devem procurar meios de competir no mercado nacional e internacional, e uma destas opções, como já contextualizado, é o varejo multicanal.

Portanto, as empresas que desejam atingir maior parcela de consumidores, devem analisar a utilização de dois canais de distribuição, porém também é importante pensar nas estratégias de marketing aplicáveis na empresa para se diferenciar dos concorrentes e oferecer qualidade aos produtos e serviços disponibilizados. Na próxima seção, serão abordadas as estratégias utilizadas no varejo multicanal, para compreender como as mesmas influenciam na decisão de compra dos consumidores.

2.2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO VAREJO

O marketing dentro da organização, conforme Kotler e Keller (2006), envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Simplificando, ele supre as necessidades lucrativamente e sua gestão ocorre como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente. Dias (2003, p. 2) esclarece que é “a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente de gerar vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão de estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição.”

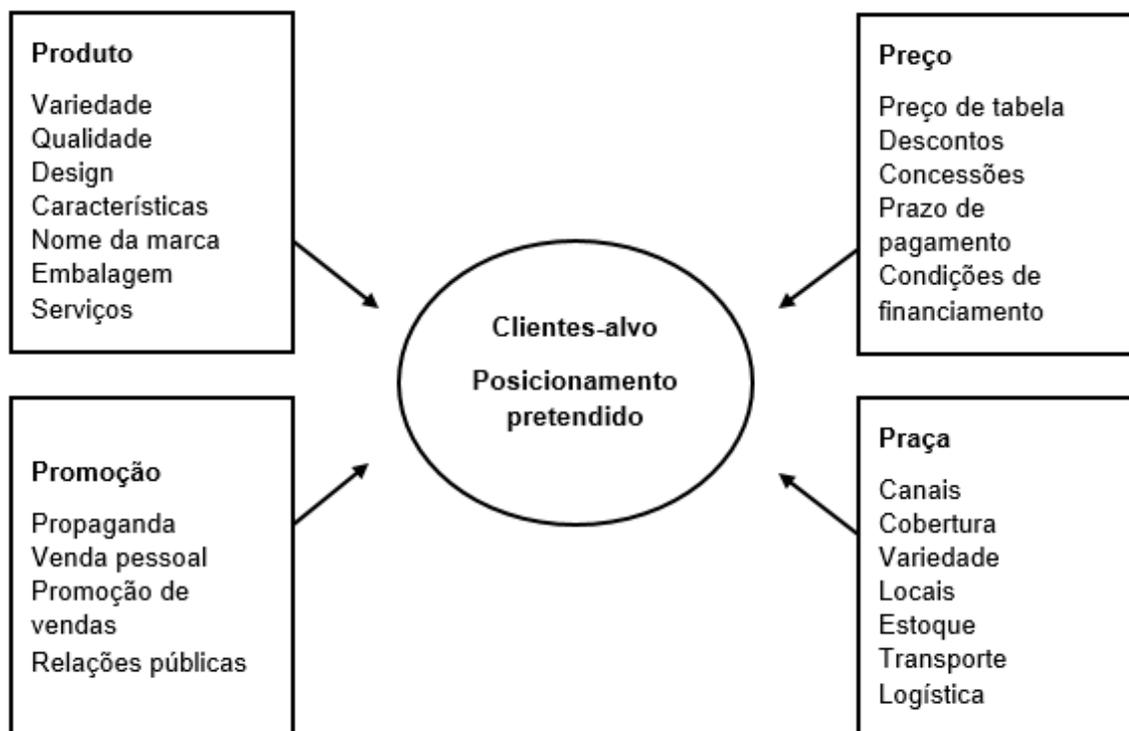
Dessa maneira, Porter (2004) relata que a orientação mais generalizada para a formação das estratégias é definida em termos da comparação dos pontos fortes e fracos de uma organização, em particular sua competência distintiva, com as oportunidades e os riscos que ocorrem no seu meio ambiente. Hoje em dia todos os mercados devem ser dinâmicos, pois as mudanças são recorrentes e afetam as estratégias. Uma estratégia espetacular e vencedora pode ser muito boa hoje e prevalecer para amanhã (AAKER, 2012).

A partir destas variáveis ocorre a elaboração das estratégias adotadas no empreendimento, que correspondem à maneira como a equipe vai atingir os objetivos, podendo ser revisadas e reescritas diversas vezes no seu desenvolvimento. Em decorrência do avanço tecnológico e do ambiente competitivo, uma das estratégias utilizadas no varejo é o marketing multicanal. As estratégias multicanais necessitam de mais investimento em tempo, talento e dinheiro para encontrar os meios mais efetivos de interagir com seus consumidores, pois são eles que irão ditar por meio de que canal querem ser atingidos em cada momento que consomem, não podendo desprezar qualquer um dos canais que sejam viáveis e compatíveis com os produtos e serviços (CHURCHILL JR.; PETER, 2010).

Para iniciar o desenvolvimento das estratégias no empreendimento, segundo Kotler e Armstrong (2007), deve-se definir primeiramente o plano estratégico, que define a missão e os objetivos gerais da empresa. Após, são definidas as principais atividades envolvidas na administração de uma estratégia de marketing com base no mix de marketing, que é um conjunto de ferramentas táticas e controláveis que a empresa planeja para produzir a resposta ao mercado-alvo. Na Figura 1 é possível

ver as ferramentas específicas aos 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

Figura 1 – Os 4Ps do mix de marketing.



Fonte: Kotler e Armstrong, 2007.

Com o intuito de conquistar posicionamento competitivo no ambiente concorrencial, a organização desenvolve uma vantagem diferencial, esta vantagem pode ser criada a partir de qualquer uma das forças da empresa ou de suas competências distintas em relação à concorrência (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). Esses autores ainda acrescentam que a vantagem precisa ser embasada em fatores essenciais para o empreendimento, que são o valor para o cliente e as habilidades da empresa que os concorrentes terão dificuldades de copiar.

Os varejos que utilizam como diferencial a gestão multicanal têm a percepção de que as atividades são mais complexas do que o canal único e podem requerer maior estrutura e recursos de marketing. Em decorrência do avanço tecnológico e do ambiente competitivo, esta estratégia tem crescido consideravelmente e inclui o uso de canais como loja física, loja virtual, catálogo impresso, força de vendas externa, representante de vendas, *call center* e outros canais de vendas/atendimento (NESLIN; SHANKAR, 2009 *apud* MORAIS, 2017).

Na concepção de Stone, Hobbs e Khaleeli (2002, p. 42), os benefícios da gestão multicanal são inúmeros e incluem benefícios que funcionam através dos clientes, benefícios de eficiência e os benefícios para os clientes, como segue:

Os benefícios que funcionam através dos clientes são:

- a identificação e captura de oportunidades para aumentar o valor por cliente;
- maior conveniência e melhor experiência, reduzindo as taxas de rotatividade de clientes e aumentando sua motivação para comprar mais do fornecedor;
- a capacidade de alavancar uma marca estabelecida, criando impactos positivos na percepção da marca e mitigando o risco de danos à marca, aumentando o incentivo para os clientes ficarem e comprarem mais.

Os benefícios de eficiência são:

- maior eficiência através do compartilhamento de processos, tecnologia e informação;
- aumento da flexibilidade organizacional;
- maior eficiência em lidar com parceiros de negócios, para que eles possam reduzir seus custos;
- maior eficiência na exploração de dados de clientes para identificar as necessidades do cliente, possivelmente indicando novos caminhos para o crescimento.

Os benefícios para os clientes são:

- aumento da escolha na forma como podem interagir;
- a capacidade de alternar facilmente entre os vários canais, quando lhes convier e onde quiserem, dependendo de sua preferência e do tipo de interação, seja a exploração ou a compra de um produto ou serviço.

Para execução de uma gestão multicanal eficaz é preciso adotar estratégias que auxiliem, contudo há diversas estratégias de integração de canais aplicadas no varejo. Cao (2014) cita a integração de sistemas de informação, a centralização de compras, a otimização da logística e o alinhamento das fontes de financiamento. Já Wallace, Johnson e Umesh (2009) expõem exemplos de estratégias na variedade de produtos, serviços de logística e no gerenciamento de reclamações/devolução de produtos, monitoramento das redes sociais, incluindo contratos de manutenção de preços, investimento em publicidade cooperada, gerenciamento de conflitos e ações de viabilização da rentabilidade.

Em vista disto, a definição das estratégias em uma gestão multicanal demanda de uma análise da segmentação de mercado e do comportamento dos clientes entre ambos os canais, para compreender quais estratégias serão eficientes (KUSHWAHA; SHANKAR, 2013). É possível perceber que as estratégias utilizadas no varejo multicanal carecem de maior investimento e esforço do empreendimento, porém também trazem benefícios para os mesmos em lucratividade e diferenciação, criando valor perante seus clientes.

Portanto, é perceptível a diversidade das estratégias empregadas na gestão do multicanal, porém, para Levy e Weitz (2012 apud MACHADO; CRISPIM 2017), existem alguns elementos que são particularmente importantes para o composto varejista, que são: a mercadoria vendida ou/e serviços oferecidos, a variedade e o sortimento dos produtos, o preço e o nível de atendimento aos clientes. Nesse sentido, o estudo busca analisar algumas dessas estratégias empregadas pelo varejo multicanal, referentes ao sortimento, preço e serviços no varejo.

2.2.1 Sortimento no Varejo

A estratégia de sortimento é referente à variedade de produtos que a empresa disponibiliza para seus consumidores; para Porto (2006, p. 64), “as decisões de política de produtos estão relacionadas com o sortimento e o tipo de produto”. O sortimento dos produtos deve ser planejado de modo a oferecer um equilíbrio entre variedade, profundidade e nível de serviço; os fatores ambientais e fatores específicos também são um aspecto fundamental no planejamento do sortimento, pois permitem ao varejo oferecer produtos que satisfaçam as necessidades (VEIGA et al., 2011).

Estes produtos são divididos em categorias, segundo Veiga, Santo e Fernando (2014), uma categoria é um grupo ou conjunto de produtos. Têm por objetivo atender e satisfazer necessidades dos consumidores, compreende-se também que esses grupos de produtos são dispostos e agrupados de forma a facilitar a identificação pelos consumidores.

Assim sendo, o sortimento, além de oferecer uma variedade de produtos para seus consumidores, pode ser utilizado como uma ferramenta de gerenciamento por categorias (GC). Na visão de Marques e Alcântara (2004), proporciona uma adequada combinação de produtos na loja, aumentando o giro dos produtos e a rentabilidade dos mesmos, podendo obter informações completas sobre o perfil e os hábitos de compras dos consumidores, sendo fundamental para o processo de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado.

Diante disso, a diversidade permite a exploração por meio de estruturas distintas, uma maior amplitude de mercado, atingindo maior segmento de consumidores. Essa variável é fundamental nas estratégias de marketing de uma organização, pois contribui para que o estabelecimento chegue a uma posição

diferenciada, gerando estímulos importantes para o aumento das vendas (LAZZARINI et al., 2015).

O mesmo autor acrescenta que na literatura podem-se encontrar três posições distintas em relação à questão da amplitude do sortimento: Os defensores do “mais é melhor”, ressalvadas algumas situações específicas, consideram que uma ampla e profunda variedade em sortimento é interessante, pois gera maior percepção de valor para aqueles que compram. Por outro lado, há os que se opõem a essa visão, e defendem “mais é menos”, também conhecida como sobrecarga de escolha, pois uma ampla e profunda variedade do sortimento propicia a dúvida e a inação do consumidor; Por último, há os que apoiam o princípio *virtus in medium* – a virtude está no meio, em que maiores ou menores sortimentos dependem de certas pré-condições que moderam e regulam o processo de escolha.

Machado e Crispim (2017, p. 207) corroboram que “pelo grau de importância dado ao componente sortimento, uma das decisões estratégicas básicas que um varejista deve tomar envolve a determinação do sortimento de produtos a serem oferecidos pelo canal, seja ele físico ou on-line”. Portanto, os empreendimentos devem administrar suas estratégias perante o sortimento com cautela, pois são decisivas para atender às necessidades e satisfações dos clientes e atingir as metas de vendas, garantindo a lucratividade do negócio.

2.2.2 Preço no Varejo

O preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que devem ser dadas para se adquirir um produto; é o custo total que os clientes pagam numa troca, a maioria das decisões de compras são feitas com base nos preços dos produtos, pois muitos consumidores possuem desejos e necessidades ilimitadas, mas recursos limitados. A alocação desses recursos de forma eficiente aperfeiçoará a satisfação dos indivíduos, de modo geral, o cliente, que somente comprará algum produto ou serviço se o preço justificar o nível de satisfação que poderá derivar de sua compra (SILVA et al., 2014).

Para Schiffman e Kanuk (2009), o preço é um indicador de qualidade do produto na percepção dos clientes, como uma troca entre os benefícios percebidos do produto e o sacrifício necessário para adquiri-lo. A importância do preço como determinante da escolha da loja varia de acordo com o tipo de produto, alguns consumidores que

preferem fatores como conveniência não vão abrir mão disso mesmo que os preços sejam altos, a percepção do preço é mais importante que o preço real (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2013).

Já no parecer de Dias (2003), em inúmeras pesquisas realizadas com consumidores, é verificado que o preço é o principal atributo considerado pelo cliente para a escolha da loja onde fará suas compras. Perante isso, o preço é uma das principais estratégias para satisfazer os clientes; o empreendimento deve avaliar quais produtos vende na loja, para perceber se o preço do produto está de acordo como valor que o cliente percebe, sendo imprescindível para a decisão de compra e o posicionamento da empresa no mercado.

Num ambiente empresarial altamente competitivo, as empresas encontram-se na difícil missão de disputar espaço com empresas locais, regionais, internacionais e virtuais. Deste modo, é um mercado marcado pela busca de produtos de qualidade equiparada, onde competirá quem oferece produto de melhor qualidade e a um menor preço (PINTO; MOURA, 2011). Os mesmos autores esclarecem que os fatores de posicionamento estratégico que a empresa estabelece para a elaboração de preço fazem com que se diferencie, uma vez que a maior parte dos mercados é sensível a esse aspecto.

No varejo multicanal, o preço é um diferencial, pois há um aumento na concorrência devido à facilidade que o consumidor tem em fazer pesquisa de comparação de preços, então é preciso estimular a compra por meio de redução de preços, ao mesmo tempo em que é preciso garantir rentabilidade das empresas. A prática de preços distintos nas lojas físicas e nas lojas virtuais, para alguns consumidores, é incabível; já para outros, os preços iguais são irrealistas, pois os clientes físicos inevitavelmente pagam mais pela satisfação da experiência de compra na loja (PORTO, 2006).

Portanto, as organizações analisam quais posicionamentos vão adotar, para se criar uma vantagem no mercado, principalmente no varejo em que a gama de produtos é vasta. Também é preciso levar em conta os custos para manter os canais que são diferentes, pois a estrutura, os impostos e demais gastos não são os mesmos para ambos (físico e virtual), e normalmente o custo de um canal virtual é mais baixo, por isso o preço dos produtos também é menor. A principal decisão é adicionar o preço aos produtos para que possa pagar os custos e manter a lucratividade.

2.2.3 Serviços no Varejo

O serviço no varejo é um bem intangível, podendo ser entendido como uma ação de desempenho que cria valor por meio da mudança desejada no cliente ou em seus benefícios, porém seus componentes podem ser tangíveis ou intangíveis, avaliados e assumidos pelos consumidores (DIAS, 2003). Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os serviços são atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por um estabelecimento ou pessoa, para outro estabelecimento ou pessoa, são atos de desempenho coproduzidos para seus clientes.

Os mesmos autores ainda complementam que existe o serviço ao cliente, ele é oferecido como suporte aos produtos de uma empresa e que normalmente não se cobra por eles, não podendo ser confundido com os serviços colocados à venda pela companhia. Sendo executado no canal da compra utilizado pelo consumidor, este serviço, realizado com qualidade, é fundamental para a construção de relacionamento com o cliente e é um fator essencial para a criação da marca e a conquista do sucesso.

As empresas que desejam obter uma estratégia de serviço que traga benefícios devem ter um conceito original e superar o competidor. Para tanto devem desempenhar da melhor maneira possível os serviços disponibilizados nos canais, para que o cliente se sinta satisfeito e seguro com a escolha da empresa, por haver um suporte de segurança (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Galindo (2009) acrescenta que os serviços de comunicação são essenciais para manter um bom relacionamento com o cliente, as organizações têm que reconhecer o seu papel de comunicadoras. Resgatam, dessa forma, a atividade de relacionamento com seus públicos de interesse, com a consciência de que cada gesto ou atitude reflete em um ato comunicativo.

Segundo Dias (2003), há vários critérios para os consumidores avaliarem a qualidade dos serviços, que incluem disponibilidade de informações e conteúdo; facilidade de uso; privacidade e segurança; estilo gráfico e cumprimento de promessas. O autor também destaca que há uma diferença na expectativa, no número e na natureza das dimensões de conteúdo cognitivo-emocional dos consumidores na hora de avaliar as lojas físicas e virtuais.

A partir disso, o serviço investigado é remetente ao que a empresa, tanto em seu canal físico ou virtual, disponibiliza para seus consumidores, além do produto vendido, para auxiliar e facilitar a compra e satisfazer as necessidades. Os tópicos

analisados serão referentes aos serviços ao cliente (garantia estendida, política de trocas e devoluções, entrega, entre outros), serviços referentes à comunicação (e-mail, redes sociais, SAC, entre outros) e serviços referentes aos meios de pagamentos (cartão de débito/crédito, boleto bancário, entre outros), que agregam valor e diferencial na hora de optar pela empresa onde se efetuará a compra.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado o método utilizado para elaboração do trabalho de conclusão de curso. A primeira seção aborda a concepção da pesquisa; na segunda, são apresentadas a população e a amostra. Na terceira seção, são relatados os instrumentos de coletas utilizados, a quarta seção explica como sucedeu-se a seleção dos produtos investigados. Na quinta seção, são descritos os procedimentos das análises dos dados coletados, e, por fim, no sexto item, é relatada a submissão do projeto ao comitê de ética em pesquisa.

3.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

De acordo com seus objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva e busca indagar sua finalidade e o resultado esperado. Segundo Gonsalves (2007), a pesquisa descritiva determina descrever as características de um objeto de estudo preocupando-se em atualizar as características de um grupo social e pretende descobrir a existência de relações entre variáveis.

A abordagem referente à coleta e análise dos dados obtidos se divide em qualitativa e quantitativa. Os dados quantitativos baseiam-se em testar hipóteses, referentes à medição numérica, além da análise estatística, para estabelecer padrões e comprovar teorias. Por outro lado, a abordagem qualitativa utiliza a coleta sem medição numérica, objetivando a elaboração e/ou o aprimoramento de perguntas de pesquisa de campo e, ainda, o processo de interpretação das mesmas, desenvolvendo hipóteses na análise dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Os dados utilizados para o estudo são primários, originados para a finalidade específica de solucionar o problema de pesquisa; e secundários, coletados para objetivos que não os do problema em pauta, e podem ser localizados de forma rápida e barata (MALHOTRA, 2012). Os dados primários foram oriundos das entrevistas realizadas com os gestores, responsáveis pelo atendimento e responsáveis pelo crediário, e da observação direta na empresa. Já os secundários resultam da análise do site das empresas varejistas.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O conceito de amostra constitui uma porção ou parcela selecionada da população (MARCONI; LAKATOS, 2014). Seguindo metodologia sugerida por Machado e Crispim (2017), neste trabalho a amostra investigada foi dos varejistas multicanal com abrangência no mercado gaúcho que se enquadram no setor de eletrodomésticos e, ainda, que operam lojas físicas e lojas virtuais simultaneamente e tenham departamentos e categorias de produtos consideráveis.

A partir desses critérios, consultou-se a lista das principais redes de eletrodomésticos estabelecidas no Rio Grande do Sul, que contém o total de 13 empresas consolidadas do ramo, definida por Wegner, Angnes e Faccinm (2015), e optou-se por investigar as 3 maiores, que atuam no varejo multicanal, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Varejistas multicanais gaúchos investigados.

Varejista	Cidade da loja física investigada	Site	Breve histórico da empresa (matriz)
Lojas Becker	São Luiz Gonzaga	https://www.loja-sbecker.com/	A Loja Becker é uma das maiores redes varejistas do Sul do Brasil, foi fundada em 1952 e situava-se em Salvador das Missões, antes, Distrito da cidade de Cerro Largo, hoje também município. Hoje, a empresa conta com mais de 220 lojas em todo o interior do Estado do Rio Grande do Sul e também oeste de Santa Catarina e Paraná, consolidando-se como um dos maiores grupos de varejo do sul do país, com centros de distribuição em funcionamento em Cerro Largo e Venâncio Aires e também conta com uma frota particular com mais de 100 caminhões realizando a entrega de produtos diretamente das fábricas e indústrias aos pontos de venda.
Lojas Benoit	São Luiz Gonzaga	https://www.benoit.com.br/	A Loja Benoit inaugurou em 1971 na localidade de Barra da Forqueta, em Arroio do Meio/RS. Atualmente, a Lojas Benoit conta com mais de 200 lojas espalhadas pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, com mais de 2.700 mil colaboradores que estão distribuídos entre as lojas, centro administrativo e os dois centros de distribuição, um em Lajeado/RS e outro em Araranguá/SC, sendo referência em seu segmento.
Lojas Colombo	São Luiz Gonzaga	https://www.colombo.com.br/	A Lojas Colombo é uma grande rede varejista com sede na cidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul. Foi fundada em 1959. Com forte atuação no Sul do país, possui 250 lojas físicas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná e dois grandes centros de distribuição, em Porto Alegre e Curitiba, com uma frota própria de aproximadamente 150 caminhões,

			que fazem mais de 1000 entregas diárias. Mantém um multicanal de vendas, incluindo lojas de rua, shoppings, televendas, vendas pelo celular e e-commerce, sendo destaque no varejo de tecnologia, eletros e móveis no Sul do País.
--	--	--	--

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A pesquisadora compareceu em cada uma das lojas participantes do estudo, localizadas no município de São Luiz Gonzaga/RS, na data acertada com o gerente de cada organização, no dia 06 de setembro de 2018. Ao chegar ao local, realizou a apresentação do TCLE ao gerente e, na sequência, realizou a entrevista com ele, que foi uma entrevista semiestruturada, na qual, segundo Aaker, Kumar e Day (2011), o pesquisador procura seguir uma lista específica de questões previamente estipuladas por um roteiro, agilizando o processo, mesmo com respondentes ocupados.

Anteriormente, após a submissão à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS), foi realizado um contato com o gerente de cada uma das lojas e lhes foi solicitada a indicação de um atendente e de um funcionário do crediário para a realização das demais entrevistas. No caso das Lojas Becker, o gerente indicou apenas um atendente que se dispôs a responder as duas entrevistas assinando o TCLE, e na sequência foi realizada a entrevista com o mesmo (procedimento semelhante ao realizado com o gerente). Já os gerentes das Lojas Benoit e Lojas Colombo optaram por eles mesmos responderem as três entrevistas.

É relevante ressaltar que os dados coletados por meio das entrevistas não foram comprometidos devido aos gerentes optarem por eles mesmo responderem as questões destinadas ao atendente e funcionário do crediário, pelo fato de esses dados serem referentes aos serviços oferecidos pela loja, algo que não é sigiloso e pode ser de conhecimento de qualquer cliente e, principalmente, de conhecimento dos gerentes.

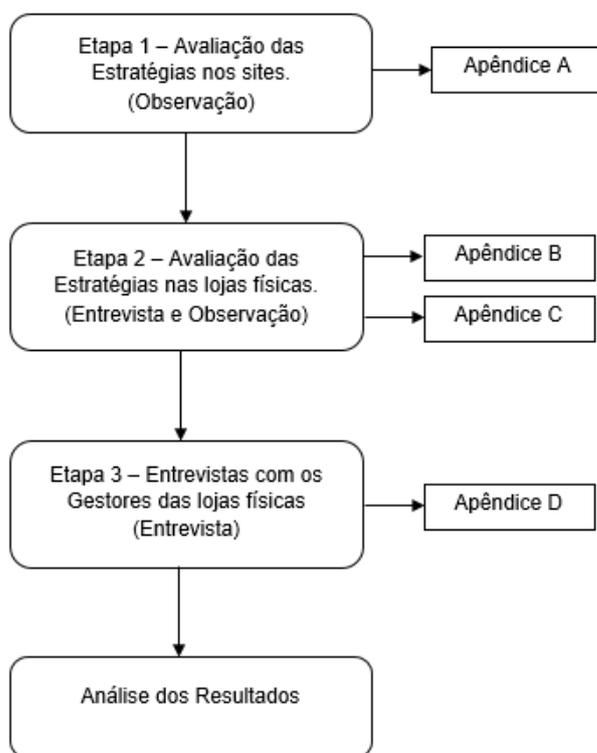
Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências de cada organização pesquisada, em local indicado pelos gerentes e gravadas mediante autorização. Quando da visita da pesquisadora nas lojas para a obtenção do Termo de Ciência e Concordância das Instituições envolvidas, já se perguntou aos gerentes sobre a possibilidade de realização das entrevistas nas dependências da empresa, em local reservado. Os três gerentes participantes do estudo assinalaram como positiva essa possibilidade. As entrevistas tiveram duração média de 13 (treze) minutos e foram

transcritas para possibilitar a análise dos resultados.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA

A coleta de dados exige que o pesquisador disponha de um elaborado plano de pesquisa que indique com clareza a natureza dos dados a serem obtidos (GIL, 2008). A coleta dos dados referentes aos objetivos específicos propostos ocorreu em três etapas diferentes, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Etapas das coletas dos dados.



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Conforme a Figura 2, na primeira etapa foi realizada a observação direta dos sites, estes dados foram coletados no período de 04 a 11 de agosto de 2018. Esta é a etapa quantitativa e foram avaliados os itens referentes às estratégias de sortimento, preço e serviço das lojas virtuais, relativos a: categoria do produto, marca, quantidade de modelos, preço médio à vista, garantia estendida, seguro roubo/furto, instalação/orientação/suporte, lista de casamento, vale-presente, frete grátis promocional/eventual, entrega programada, acompanhamento do pedido, políticas de

trocas/devoluções, e-mail, chat/skype, redes sociais, central de atendimento. SAC, cartão fidelidade, cartão de débito, cartão de débito bandeiras, cartão crédito on-brand⁴, boleto bancário, carnê, dinheiro, transferência eletrônica.

Na segunda etapa, foram realizadas as entrevistas com um responsável pelo atendimento (Apêndice B) para analisar a estratégia referente a serviço e para identificar as formas de pagamentos. Além disso, realizou-se a observação direta por parte do pesquisador (Apêndice D), para analisar as estratégias de sortimento e preço dos produtos das lojas físicas.

A coleta de dados da etapa 3 ocorreu através de um roteiro de entrevista para os gestores da empresa física, adaptado do trabalho de Machado e Crispim (2017) (Apêndice E), para compreender as estratégias de sortimento, preço e serviço na percepção dos gestores, com questões referentes aos canais/sortimento, relacionamento com o cliente/serviço, recursos principais/preço e sua visão para o futuro.

3.4 SELEÇÃO DOS PRODUTOS

A seleção dos produtos ocorreu da seguinte forma: primeiramente a pesquisadora acessou o site das três lojas de varejos investigadas, para identificar e selecionar as categorias de produtos a serem analisadas, que fazem parte do composto varejista dessas empresas. As categorias identificadas foram de eletro portáteis, eletromóveis e móveis, que se enquadram no setor de eletromóveis, que é o interesse da pesquisa.

As lojas virtuais apresentaram quantidades de produtos indisponíveis, alguns com preço, mas muitos sem preço. Nesses casos, para efeito da pesquisa, foram considerados apenas produtos com preço e que estavam disponíveis, para assim contabilizar o total de produtos disponíveis em cada loja virtual.

Na parte de eletro, foram estabelecidos os produtos referentes a eletro portáteis e eletromóveis, obtendo assim o total de 37 tipos de produto; após foi feito o mesmo método na seção de móveis, obtendo o total de 21 tipos de produtos disponíveis nas três lojas virtuais. Após ponderados todos os produtos das seções investigadas, a metodologia baseou-se em Machado e Crispim (2017), que

⁴ Cartão de crédito com a bandeira própria da loja.

estabeleceram 3 (três) produtos de cada seção para serem analisados, selecionando-se os 3 (três) produtos com maior sortimento em média, evidenciados na Tabela 1, para serem analisadas as estratégias de sortimento e preço.

Tabela 1 – Seleção dos produtos das lojas de varejo para a análise das estratégias de sortimento e preço.

Seleção dos Produtos das Lojas de Varejo				
Seção	Lojas Becker	Lojas Benoit	Lojas Colombo	
Eletrodomésticos/ Eletro portáteis	Quantidade	Quantidade	Quantidade	Média
Depurador e Coifa	8	6	161	58,3
Fogão	18	21	98	45,7
Fogão a Lenha	8	24	139	57,0
Móveis	Quantidade	Quantidade	Quantidade	Média
Guarda-roupa	16	44	149	69,7
Racks e Painéis	7	31	94	44,0
Sofás e Poltronas	8	53	114	58,3

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Assim, os produtos com maior sortimento nas lojas virtuais na seção de eletro foram: fogão, fogão a lenha e depurador e coifa. Já na seção de móveis foram: sofás e poltronas, guarda-roupa, racks e painéis.

É importante ressaltar que os dados referentes às estratégias de sortimento e preço foram coletados no site das Lojas Becker que estava disponível no período da coleta. Entretanto, nesse período, o site não disponibilizava vendas, permitindo ao cliente apenas visualizar os produtos e preços dos mesmos, pois a empresa estava modernizando seu site.

Antes da realização da coleta no site, a pesquisadora entrou em contato e obteve a resposta que não teria previsão de data para o site voltar ao normal. Na quarta semana do mês de setembro, o novo site começou a funcionar, assim apenas o item referente à estratégia de serviço foi coletado no novo site.

Para uma análise mais fidedigna, o preço dos produtos a ser considerado é do seu preço coletado diretamente no sistema da loja física, aplicando o desconto à vista que a loja oferece. Também se coletou o número de parcelas referentes aos prazos de financiamento e a taxa de juro afixado nos produtos. O mesmo procedimento é aplicado no site da loja virtual, no qual foi utilizado o valor do produto à vista no boleto.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados tem a finalidade de identificar os procedimentos adotados pela pesquisa para obter informações dos dados coletados, por conseguinte, Prodanov e Freitas (2013, p.130) esclarecem que “os critérios adotados referem-se à clareza na análise dos dados, ao encadeamento lógico de evidências, à utilização de teste empírico, à construção da explicação e à comparação com literaturas conflitantes e similares”.

Na etapa 1, os dados obtidos nos sites, referentes ao sortimento, serviço e preço foram repassados para o *Libre Office Calc*, para realizar a formulação de tabelas e quadros, analisando os resultados obtidos e relacionando com a fundamentação teórica.

Na etapa 2, os dados obtidos com as entrevistas dos gestores e um vendedor foram transcritos para que a tabulação dos dados ocorresse de forma analítica, então realizou-se a análise das falas dos respondentes. Após ocorreu a transcrição para o arquivo do *Libre Office Writer*, analisando com a literatura.

Na observação direta, para coletar os dados referentes ao sortimento e preço das lojas físicas, a pesquisadora obteve a autorização dos gerentes para acessar o sistema das lojas e coletar a quantidade e os valores dos produtos previamente selecionados. Após, os dados foram transcritos para o *Libre Office Calc* para formulação de tabelas, sendo os resultados comparados com a fundamentação teórica.

Após a coleta desses dados, a pesquisadora fez a comparação dos resultados obtidos nos dois canais de venda. Para o sortimento, foi analisado o número comum com repetição dos produtos e a porcentagem de participação nas lojas físicas e virtuais, utilizando a estatística descritiva. No Quadro 3, é abordada a interpretação dos termos utilizados para a análise dos sortimentos, para uma melhor compreensão das terminologias.

Quadro 3 – Terminologias utilizadas na análise de sortimento.

Terminologias da Análise de Sortimento	
Termos	Interpretação
Total de Modelos sem repetição	São considerados todos os modelos disponíveis nas três lojas de varejo em ambos os canais.
Modelos nas LF	São considerados todos os modelos disponíveis nas três lojas físicas de varejo.
Modelos nas LV	São considerados todos os modelos disponíveis nas três lojas virtuais.
Nº de Modelos Comuns com Repetição	São considerados todos os modelos que são comuns em no mínimo duas lojas, considerando os dois canais.
Modelos nas LF / Total de Modelos	É a relação percentual referente à quantidade de modelos das lojas físicas, comparando com a quantidade total de modelos.
Modelos nas LV / Total de Modelos	É a relação percentual referente à quantidade de modelos das lojas virtuais, comparando com a quantidade de total de modelos.

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Referente à estratégia denominada preço, sucede-se de maneira a realizar as médias das diferenças dos preços dos dois canais e após aplicou-se o Teste U de Mann-Whitney, que, segundo Stevenson (1981, p. 317), “é usado para testar se duas amostras independentes provêm de uma população com médias iguais”. Tal teste identifica a hipótese de que há ou não diferença de preços entre o canal físico e virtual, através no software SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) 22.0 livre para teste.

Esse teste foi aplicado para a variável preço das três lojas, tendo em vista que, para as lojas Colombo, mesmo o sortimento sendo maior do que 30 unidades ($n > 30$), o teste de normalidade de Kolmogorov–Smirnov (ou teste K–S) indicou que os dados não seguem uma distribuição normal (Apêndice H). Já para as lojas Benoit e Becker obteve-se uma distribuição normal dos dados, entretanto grande parte do sortimento era inferior a 30 unidades ($n < 30$), justificando também a aplicação do teste U. O Quadro 4 descreve as nomenclaturas utilizadas para analisar os dados coletados para a variável preço.

Quadro 4 – Terminologias utilizadas na análise de preço.

Terminologias da Análise de Preço	
Termos	Interpretação
Categorias de produtos pesquisadas	São as 6 categorias de produtos selecionadas para análise.
Modelos encontrados nas lojas pesquisadas	É a quantidade de modelos encontrados nas lojas de varejo.
Médias das diferenças de preço entre LV e LF dos modelos com repetição	Resultado da comparação percentual das médias de preços obtidas nos produtos equivalente nos canais físicos e virtuais.
Nº Parcela Máxima S/J	O número total de parcelas que a loja disponibiliza sem cobrar a taxa de juros.
Nº Parcela Máxima C/J	O número total de parcelas que a loja disponibiliza com juros.

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Na estratégia de serviços, os dados coletados de cada varejista foram comparados através da análise de frequência, e as respostas confrontadas com a literatura. Para melhor compreensão do leitor, no Quadro 5 está descrito o significado dos termos utilizados na realização das entrevistas para analisar a estratégia de serviço.

Quadro 5 – Terminologias referentes aos serviços investigados.

Terminologias dos Serviços Investigados	
Termos	Significado
Garantia Contratual	É o prazo concedido, por liberalidade, pelo fornecedor ao consumidor, após o vencimento da garantia legal para reclamar dos vícios (defeitos) (FUNDAÇÃO PROCON, 2018).
Garantia Estendida	É uma forma de seguro, paga pelo consumidor, regulamentada pela SUSEP (Superintendência de Seguros Privados). Consiste na manutenção do produto adquirido após o vencimento da garantia legal ou garantia contratual (PROCON, 2018).
Seguro Roubo/Furto	Como o próprio nome diz, esse seguro oferece coberturas contra roubo, isto é, quando há uso de violência ou de ameaça de violência (BIDU, 2018).
Instalação/Orientação/Suporte	Colocação dos objetos necessários a determinado trabalho ou empreendimento, incluindo-se a conexão de aparelhos com a rede elétrica (DICIO, 2018).
Lista de Casamento	Escolha dos produtos pelos noivos na loja, para facilitar a escolha dos convidados (GUIA CASAMENTO, 2018).
Vale-presente	Os cartões vale-presente são pré-pagos e com seus valores carregados pelo cliente ou estipulados pela loja, podem ser digitais ou físicos e os presenteados ficam à vontade para gastar posteriormente (EPAY BRASIL, 2017).
Frete Grátis Promocional/Eventual	Oferecer frete grátis para consumidores em sites quer dizer que a empresa entrega o produto sem cobrar nada (E-COMMERCE NEWS, 2015).
Entrega Programada	A entrega é agendada, assim o cliente não precisa ficar esperando o dia inteiro para receber produtos que você comprou: o horário de entrega pode ser fixado previamente em toda loja, física ou online (GIZMOOD BRASIL, 2013).

Acompanhamento do Pedido	O cliente acompanha o seu pedido acessando sua conta no site ou entrando em contato com a empresa. Se o envio for feito por SEDEX, e-SEDEX ou PAC, o cliente também pode acompanhar sua remessa porta a porta, incluindo a data prevista para entrega e a data efetiva do recebimento, informados on-line e permanentemente atualizados pelos Correios. (FASTCOMMERCE, 2018).
Políticas de Trocas/Devolução	É a devolução ou troca de um produto, na situação de defeito, arrependimento de compra ou no caso do produto estar impróprio para consumo (CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, 1990).
Retirada Produto na Loja	Após efetuar a compra de um produto independente do canal o cliente tem que ir até a loja para retirar o produto, onde a opção é oferecida, devido a uma incompatibilidade entre o local em que os usuários esperam encontrar a funcionalidade e onde geralmente a opção é localizada no site (E-COMMERCE BRASIL, 2015).
Seguro Prestamista/Prestação	É uma forma que as empresas credoras buscam para diminuir o risco de inadimplência em caso de perda do emprego, e visa a quitação total da dívida em caso de morte, invalidez permanente ou parcial em caso de desemprego involuntário (PROTESTE, 2015).
Consórcio e Empréstimos	Consórcio é uma modalidade de compra programada, uma forma de poupança por meio de autofinanciamento, onde grupos de pessoas se unem com um objetivo em comum: adquirir bens móveis, imóveis ou serviços ou conjunto de. Já o empréstimo é um contrato que o cliente faz com uma instituição para receber uma quantia em dinheiro que deverá ser devolvida em prazo determinado, acrescida de juros e encargos, os recursos obtidos no empréstimo não têm destinação específica e podem ser utilizados da maneira que o cliente preferir (GOVERNO DO BRASIL, 2009).

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Para a etapa 3, referente à entrevista com os gerentes, foram analisadas as falas dos respondentes e, após, transcritas para o *Libre Office Writer*, realizando-se a análise e interpretação, a partir das evidências do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador. Assim procedeu-se, com intenção de comparar e confrontar dados e provas com os resultados obtidos na análise quantitativa e atender aos objetivos da pesquisa (PRADANOV; FREITAS, 2013).

Na discussão dos resultados, foram utilizados trechos das falas dos respondentes para justificar a percepção dos mesmos quanto às estratégias adotadas no empreendimento. Todos os procedimentos adotados para as análises das 3 (três) etapas foram adaptados de Machado e Crispim (2017), todos os dados coletados nas empresas físicas e virtuais para realização das análises quantitativas estão disponíveis para visualização e download, através do link: <https://www.4shared.com/folder/mJkwLZ3o/Varejo_Multicanal.html>, para que o leitor que se interessar por conhecer a fundo a pesquisa tenha acesso às informações detalhadas de todos os procedimentos.

3.6 ÉTICA EM PESQUISA

Para atender os requisitos de ética na pesquisa, o presente trabalho foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul, *Campus Cerro Largo*, para que a pesquisa fosse avaliada, com o intuito de não causar nenhum dano aos respondentes, estabelecendo segurança tanto para o pesquisador como para os entrevistados. Primeiramente a pesquisadora foi até a empresa, no dia 23 de maio de 2018, para explicar o estudo e pedir a assinatura do termo de Declaração de Ciência e Concordância das Instituições Envolvidas (Apêndice G) ao responsável legal pelo empreendimento, para poder realizar o estudo na organização e enviar as declarações ao CEP/UFFS.

Também necessitou da concordância dos entrevistados para a realização das entrevistas, explicando a finalidade do estudo, bem como os benefícios e riscos que a pesquisa poderia trazer ao respondente, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, disponível no Apêndice F), garantindo o zelo dos respondentes na corroboração do estudo. O benefício relacionado com a colaboração na pesquisa é de possibilitar à empresa na qual o respondente atua descobrir (ao final do estudo) como as estratégias de sortimento, serviço e preço são utilizadas nos canais físicos e virtuais.

A pesquisa poderia causar constrangimento ao responder as perguntas e, para evitar que isso viesse a ocorrer, a entrevista foi realizada apenas com consentimento, sendo que o respondente teve a liberdade de responder apenas as questões que desejasse e se desejasse, ou então, escolher local reservado para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. A observação direta também poderia ocasionar constrangimentos, em função de o pesquisador estar observando as atividades da empresa; caso isso ocorresse, o procedimento do pesquisador seria afastar-se do contexto observado.

O Trabalho foi aprovado pelo Comitê cumprindo todos os requisitos estabelecidos, pelo número do CAAE 92004318.6.0000.5564, não existindo impedimentos éticos para a realização da pesquisa. Após a finalização do trabalho, será entregue aos gestores uma cópia dos resultados obtidos e, aos demais entrevistados, uma devolutiva através do e-mail informado no TCLE.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados em duas seções. Inicialmente é realizada uma análise quantitativa e qualitativa das variáveis investigadas nas lojas físicas e virtuais, detalhando as estratégias de sortimento, preço e serviço. Na segunda seção, é evidenciada a percepção dos gestores das lojas de varejo sobre as estratégias de sortimento, preço e serviço empregadas, buscando uma melhor compreensão dos resultados identificados na etapa quantitativa.

4.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS SORTIMENTO, PREÇO E SERVIÇO DAS LOJAS FÍSICAS E VIRTUAIS

Um varejista é um intermediário de vendas, o varejo físico é executado em lojas que os clientes têm de visitar para poder fazer as compras, já o varejo virtual possibilita um maior alcance de clientes e também que esses clientes consultem o produto quando quiserem em vez de ter que se deslocar até a loja (TURBAN; KING, 2004). O multicanal veio para unir esses dois meios de vendas, fazendo com que a empresa alcance os dois públicos, os que preferem ir até a loja para ver o produto, tirando suas dúvidas com os atendentes, e os que preferem a comodidade de comprar em qualquer lugar a qualquer hora.

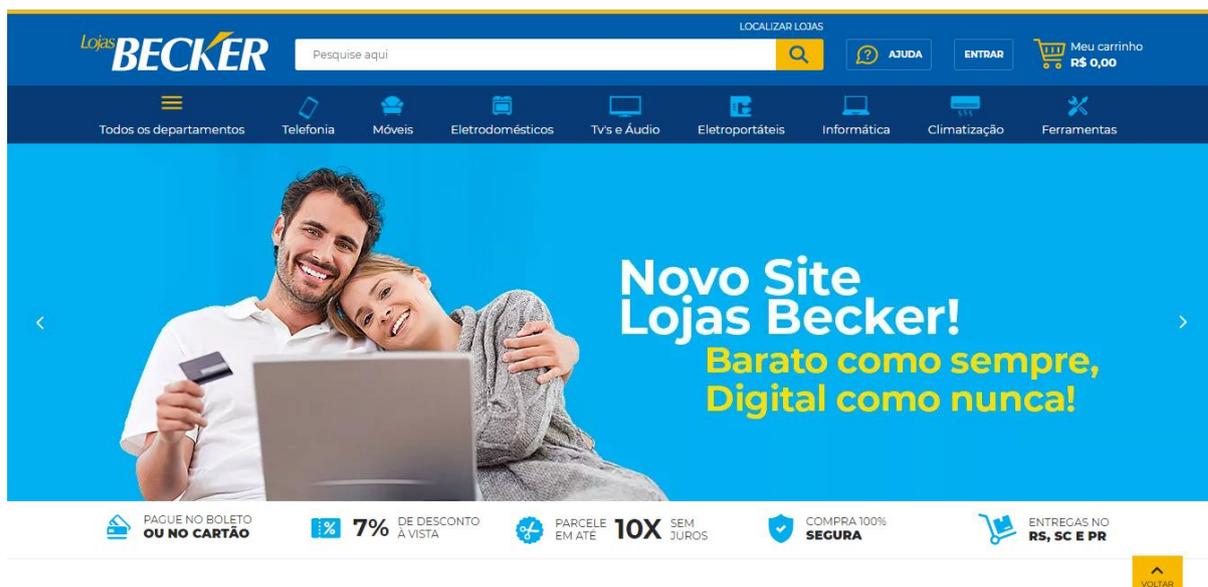
Segundo a pesquisa da ABComm (2014), o consumidor multicanal quer usar todos os canais de compras disponíveis e os varejistas estão em busca de novas formas para lidar com esse perfil de cliente. Havendo um longo caminho a ser percorrido para a integração de canais, as empresas devem se preparar não apenas em relação às políticas comerciais, estratégias, tecnologia e processos, mas também em relação ao treinamento e comunicação com sua força de vendas, pois o consumidor brasileiro está cada vez mais presente em mais de um canal ao mesmo tempo.

A Pesquisa TIC Domicílio (2016) apontou que parte da população brasileira ainda tem acesso à *Internet* limitada, devido ao uso de conexões discadas, que são mais oscilantes e lentas, constatando que 54% da população brasileira acessou à *Internet*. Em relação ao comércio eletrônico, 81% dos usuários da Classe A realizaram compras em lojas virtuais, em contraponto apenas 17% dos consumidores das Classes D e E fizeram o mesmo.

Entretanto acredita-se que, apesar do crescimento do varejo virtual, o varejo físico não perderá seu espaço, pela questão da cultura brasileira, porém uma empresa com loja física que não atue também com loja virtual não terá o mesmo desempenho daquela que atua nos dois canais. Outro ponto importante é que as empresas de varejo devem dar importância para o composto de marketing no segmento varejista, pois faz toda diferença para seu sucesso; se as estratégias e as variáveis forem aplicadas, a mesma obterá vantagem competitiva (GOMES et al. 2013).

As empresas investigadas ampliaram seu negócio físico, criando o canal virtual para atingir um maior público. As Imagens 1, 2 e 3 ilustram a página inicial do site de cada uma dessas empresas.

Imagem 1 – Loja Virtual Becker.



Fonte: Site das Lojas Becker, 2018.

Imagem 3 – Loja Virtual Benoit.

Nossas lojas Precisa de ajuda? Televendas: 4020 3808

Olá! O que você procura? :

Toda a loja ▾ Eletro Móveis Smartphones Tecnologia Ferramentas Automotivo Bazar e Infantil Esporte e Lazer

PHILIPS OneBlade

APARADOR DE PELOS PHILIPS ONE BLADE 2 PENTES
R\$ 148,90

A prova d'água
Sem fio

Cadastre-se e fique por dentro de nossas novidades ;)

Nome Email Cadastrar >

Ajuda

Fonte: Site das Lojas Benoit, 2018.

Imagem 2 – Loja Virtual Colombo.

Colombo A FELICIDADE MORAR AQUI

Digite o que você procura aqui

Entrar

MENU MÓVEIS E DECORAÇÃO ELETRODOMÉSTICOS SMARTPHONES ELETROPORTÁTEIS TV ÁUDIO E VÍDEO INFORMÁTICA ESPORTE E LAZER UTILIDADES DOMÉSTICAS

Colchões com até 50%

em até 12x com juros no cartão

Confira

Saldão UTILIDADES DOMÉSTICAS

PEÇAS LIMITADAS

ATÉ 50% OFF

Fonte: Site das Lojas Colombo, 2018.

Pode-se perceber no conteúdo exibido pelos sites de varejo que os mesmos estão de acordo com as cores da marca da empresa (comparando-se com as cores utilizadas nas fachadas das lojas físicas, conforme Imagens 4, 5 e 6). Os produtos estão separados em categorias para auxiliar na busca, há ícones para tirar as dúvidas dos clientes e no topo do site estão as principais promoções e descontos que a loja oferece. Navegando no site, visualizando os produtos e realizando simulações de compras, pode-se constatar que as informações acerca dos produtos são fáceis de

identificar, os preços e as condições de pagamentos também estão claros.

Imagem 4 – Loja Física Becker.



Fonte: Lojas Becker – São Luiz Gonzaga, 2018.

Nota: Foto registrada pela autora.

Imagem 5 – Loja Física Benoit.



Fonte: Lojas Benoit – São Luiz Gonzaga, 2018.

Nota: Foto registrada pela autora.

Imagem 6 – Loja Física Colombo.



Fonte: Lojas Colombo – São Luiz Gonzaga, 2018.

Nota: Foto registrada pela autora.

As empresas precisam atentar para que, na compra virtual, o cliente não sinta que está negociando com uma máquina, sendo essa estratégia importante para a conquista do cliente (SANT´ANA, 2015). Assim, pressupõe-se que as três lojas virtuais tentam fazer com o que o cliente se sinta confortável e tenha confiança para realizar as compras, pelo fato de as mesmas colocarem a todo momento ícones “ajuda” para seus clientes e também disponibilizarem várias formas de entrar em contato para sanar as dúvidas.

De forma geral, os layouts dos sites são parecidos, os três disponibilizam ícones mostrando os serviços que oferecem e que estão inclusos ou não na compra daquele produto, também dispõem da história da empresa e informação sobre as lojas físicas. É relevante destacar que essas são percepções da pesquisadora acerca da navegação nos sites, mas que isso não implica no desempenho das empresas na efetividade dos serviços e nas vendas dos produtos.

Nota-se que a estratégia multicanal está voltada para o consumidor, com claros avanços na integração entre canais que, comprovadamente, geram vendas cruzadas e ampliam o relacionamento com os consumidores. Essa integração significa dar alternativas para o consumidor e alcançar flexibilidade na operação, sendo capaz de comprar virtualmente e retirar na loja, ou comprar na loja usando o canal virtual ou catálogo para pesquisar; dar condições de troca ou devolução de compras em canais distintos e flexibilizar formas de compra que reduzam taxas de entrega e perda de vendas por ruptura (MATTAR, 2011).

Desse modo, as empresas físicas tendem a investir em um canal eletrônico para alcançar uma maior gama de clientes, o que faz com que a marca seja mais conhecida e reconhecida pelos mesmos. Em seguida, serão detalhadas as estratégias aplicadas tanto no canal físico como no virtual das empresas de varejo gaúchas, referente ao sortimento, preço e serviços que as mesmas oferecem.

4.1.1 Sortimento

O sortimento tem relação com o tamanho do segmento de potenciais compradores tanto das lojas físicas como das lojas virtuais, para diferentes categorias de produtos. Assim as empresas podem facilitar o acesso do consumidor para algumas mercadorias e dificultar para outras (PORTO, 2006).

Os produtos selecionados para a análise da estratégia de sortimento dos varejistas multicanais estão dentro do setor de eletrodomésticos, e, segundo a PWC (2017), os produtos desse setor são mais consumidos nas lojas físicas, com um percentual de 57%. Ressalta-se que esses produtos tem uma maior demanda no comércio físico do que no virtual, o que pode afetar a escolha da estratégia nas organizações para uma escolha favorável ao sortimento de ambos os canais.

Para a análise dessa estratégia, foram coletados os dados nas três lojas físicas e nas três lojas virtuais, obtendo informações de 1256 modelos diferentes de produtos, distribuídos em seis categorias, conforme prévia seleção. Pode-se observar que, para todas as categorias, o sortimento e a variedade média de modelos no canal físico é superior ao canal virtual, justificando a opção dos clientes por consumirem mais a categoria dos eletrodomésticos nas lojas físicas.

Logo, cada organização pode adaptar sua estratégia de sortimento conforme sua posição diante do consumidor. De uma forma geral, a posição – destacada no referencial teórico – das lojas de varejo multicanais pode ser evidenciada na Tabela 2, que apresenta o total de modelos disponíveis nas lojas físicas e virtuais, em todas as categorias.

Tabela 2 – Sortimento total entre as lojas físicas e virtuais de todas as categorias, considerando as três lojas avaliadas.

Total de Modelos de Todas as Categorias das Lojas Físicas e Virtuais						
Categorias	Total de Modelos sem repetição	Modelos nas LF	Modelos nas LV	Nº de Modelos Comuns com Repetição	Modelos nas LF / Total de Modelos	Modelos nas LV / Total de Modelos
Depurador e Coifa	186	185	168	26	99,46%	90,32%
Fogão	135	130	117	21	96,30%	86,67%
Fogão a Lenha	188	182	172	8	96,81%	91,49%
Guarda-roupa	292	280	203	25	95,89%	69,52%
Racks e Painéis	208	206	125	19	99,04%	60,10%
Sofás e Poltronas	247	228	175	3	92,31%	70,85%
Total	1256	1211	960	102	96,42%	76,43%

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Conforme os dados coletados nas empresas de varejo, tanto no canal físico como no virtual, observa-se que há uma grande diversidade de modelos, optando-se pela posição de “mais é melhor” (LAZZARINI et al., 2015), disponibilizando uma vasta gama de produtos aos clientes, para assim satisfazer o máximo de suas necessidades e desejos. Também percebe-se que são poucos os modelos comuns com repetição entre os concorrentes e que as lojas físicas obtêm uma porcentagem maior de modelos comparadas com lojas virtuais, totalizando 96,42% em média.

Entende-se que, pelo fato das Lojas Colombo ter um sortimento mais elevado que as concorrentes, a mesma elevou a média geral e o posicionamento estratégico geral das empresas. A Tabela 3 evidencia o sortimento individual de cada loja de varejo, comparando as quantidades disponíveis em cada canal e os modelos comuns entre ambos, para que possam ser analisadas as diferentes estratégias adotadas por cada organização.

Tabela 3 – Sortimento das lojas físicas e virtuais por categoria.

Sortimentos de Modelos por Categoria das Lojas de Varejo									
Categorias	Lojas Becker			Lojas Benoit			Lojas Colombo		
	LF	LV	Comuns LF e LV	LF	LV	Comuns LF e LV	LF	LV	Comuns LF e LV
Depurador e Coifa	39	8	8	16	6	6	160	160	160
Fogão	36	18	18	27	21	21	98	98	98
Fogão a Lenha	32	8	8	19	24	18	139	139	139
Guarda-roupa	96	16	11	66	44	42	149	149	149
Racks e Painéis	92	7	5	39	31	30	94	94	94
Sofás e Poltronas	74	8	6	43	53	35	114	114	114
Total	369	65	56	210	179	152	754	754	754

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Percebe-se que a Loja Colombo possui um sortimento das seis categorias maior comparado às lojas Becker e Benoit e que a mesma também disponibiliza a mesma quantidade e modelos em ambos os canais, o que facilita para o consumidor a comparação de preços entre os canais físico e virtual. Já nas outras lojas observa-se que as lojas físicas possuem maior sortimento comparado às lojas virtuais e que quase todos os produtos disponibilizados no site também estão disponíveis no canal físico, apenas alguns itens são específicos para cada canal, pelo fato de ter promoções ou lançamentos que são de exclusividade do site, em função de o fornecedor só realizar o envio do produto por pedido.

Confrontando com as posições determinadas na literatura por Lazzarini et al. (2015), observa-se que a Colombo segue o princípio de “mais é melhor”, e que suas concorrentes, a Becker e a Benoit, optam pelo princípio de ter uma quantidade média de produtos no geral. Porém, algumas categorias sobressaem em quantidade, pois segundo Veiga et al. (2011, p. 6), “no nível estratégico, o planejamento do sortimento representa um dos principais elementos, pois permite à organização eliminar os artigos pouco lucrativos e focar em produtos que realmente trazem os retornos esperados”.

Entende-se, assim, que a empresa tende a obter maior ou menor sortimento relativo à demanda e ao consumo daquela categoria. Outro ponto importante que também influencia a preferência de compra dos consumidores é o preço, discutido na próxima subseção.

4.1.2 Preço

Em relação à estratégia de preço, Kotler e Armstrong (2007) definem como a soma dos valores que os clientes se dispõem a pagar em troca de obter benefícios ao adquirir um produto ou serviço e, de fato, é um dos fatores que mais influenciam a decisão de compra. Conforme Almeida (2014), o preço de venda dos produtos é uma das decisões mais importantes a serem resolvidas numa empresa, é uma tarefa complexa e envolve inúmeras variáveis de mercado, inclusive a percepção do consumidor.

A estratégia aplicada influencia o comportamento de compra, quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão, podendo dar preferência ao preço mais baixo, a uma liquidação ou para uma determinada marca (CHURCHILL; PETER, 2010). Pelo fato de ser um fator influenciador, as empresas devem tomar cuidado na hora de decidir qual a melhor estratégia para o varejo multicanal, pois os clientes irão comparar os preços tanto entre os canais do negócio quanto perante seus concorrentes.

O estudo buscou analisar a estratégia referente aos preços distribuídos em ambos os canais, podendo identificar a estratégia que cada um designa para seu negócio. A Tabela 4 evidencia os preços praticados pela loja Becker.

Tabela 4 – Diferença de preços nominais entre os canais físico e virtual da loja Becker.

Lojas Becker						
Categorias de produtos	Modelos encontrados nas lojas pesquisadas				Médias das diferenças de preço entre LV e LF dos Modelos com Repetição	Significância das diferenças Teste U Mann-Whitney (significância)
	Total	LF	LV	Comuns LF e LV		
Depurador e Coifa	39	39	8	8	0,00%	0,959
Fogão	36	36	18	18	-1,04%	0,913
Fogão a Lenha	32	32	8	8	0,00%	1,000
Guarda-roupa	101	96	16	11	-0,01%	1,000
Racks e Painéis	94	39	7	30	0,00%	1,000
Sofás e Poltronas	76	8	74	6	0,00%	1,000
Total	378	250	131	81	0,00%	

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A comparação de preço foi realizada com os produtos comuns aos dois tipos de canais, logo foram analisados 81 produtos no total, sendo identificado que apenas a categoria fogão obteve uma variação notável de -1,04%. De modo completo, não houve variação média percentual (0,00%) nos preços nominais das lojas virtuais em relação às lojas físicas, identificando assim que não há variação entre os preços de ambos os canais.

Foi realizado o teste U não-paramétrico para amostras independentes, para afirmar se realmente há ou não a diferença de preços entre os canais, com as seguintes hipóteses:

H0: Não há diferença de preços entre as categorias do canal físico e do canal virtual da Loja Becker.

H1: Há diferença de preços entre as categorias do canal físico e do canal virtual da Loja Becker.

Como resposta obteve-se que aceita-se H0, portanto, não há diferença de preços entre o canal físico e o canal virtual da Loja Becker, para todos os produtos testados. Tal resultado indica que a estratégia da loja é a de manter o mesmo valor em ambos os canais, não estabelecendo concorrência interna. Foi possível notar que apenas alguns produtos apresentaram uma pequena diferença, isso visto que às vezes são realizadas promoções para alguns produtos específicos e em apenas um dos canais. É perceptível que o canal virtual é utilizado como um meio de propaganda para a marca e não como uma forma de trazer preços mais atrativos, abrangendo um maior público, e atinge aquele consumidor que procura comodidade, assim os canais não competem entre si.

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados referentes às diferenças de preços nominais entre os canais da loja Benoit.

Tabela 5 – Diferença de preços nominais dos canais físico e virtual na loja Benoit.

Lojas Benoit						
Categorias de produtos	Modelos encontrados nas lojas pesquisadas				Médias das diferenças de preço entre LV e LF dos Modelos com Repetição	Significância das diferenças Teste U Mann-Whitney (significância)
	Total	LF	LV	Comuns LF e LV		
Depurador e Coifa	16	16	6	6	-6,36%	0,699
Fogão	27	27	21	21	-4,38%	0,571
Fogão a Lenha	25	19	24	18	-4,40%	0,389
Guarda-roupa	68	66	44	42	-0,81%	0,056
Racks e Painéis	40	39	31	30	1,46%	0,853
Sofás e Poltronas	61	43	53	35	-0,30%	0,740
Total	237	210	179	152	-2,47%	

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

A comparação de preços foi realizada com 152 produtos no total, identificando que a categoria Depurador e Coifa teve a maior variação percentual, de -6,36%, e Sofás e Poltrona a menor variação, de -0,30%. A média geral da variação percentual foi de -2,47% nos preços nominais das lojas virtuais em relação às lojas físicas, identificando assim que há uma pequena variação entre os preços de ambos os canais. Para testar se essa variação é significativa ($\text{sig.} \leq 0,05$), aplicou-se o teste U para as seguintes hipóteses:

H0: Não há diferença de preços entre as categorias da loja física e da loja virtual da Loja Benoit.

H1: Há diferença de preços entre as categorias da loja física e da loja virtual da Loja Benoit.

Para todos os produtos testados, indicou-se que aceita-se H0, portanto, não há diferença de preços entre a Loja Física e a Loja Virtual da Benoit. Desse modo, a Loja Benoit se equipara à estratégia de preços utilizada pela loja Becker. Porém pode-se observar que ela possui uma variação pequena de preços, o que pode ser reflexo das promoções e descontos oferecidos em ambos os canais.

Segundo Dobson e Waterson (2005), sob certas condições específicas, as cadeias de lojas preferem se comprometer com uma política de preços uniformes entre os canais, isso permite uma concorrência interna mais suave e eleva os patamares de preço, na medida em que aumenta seu lucro agregado.

Por fim, na Tabela 6, evidencia-se a diferença de preço nominais nos canais

físico e virtual da loja Colombo.

Tabela 6 – Diferença de preços nominais dos canais físico e virtual na loja Colombo.

Lojas Colombo						
Categorias de produtos	Modelos encontrados nas lojas pesquisadas				Médias das diferenças de preço entre LV e LF dos Modelos com Repetição	Significância das diferenças
	Total	LF	LV	Comuns LF e LV		Teste U Mann-Whitney (significância)
Depurador e Coifa	160	160	160	160	-17,48%	0,000
Fogão	98	98	98	98	-19,15%	0,018
Fogão a Lenha	139	139	139	139	-20,86%	0,000
Guarda-roupa	149	149	149	149	-30,23%	0,000
Racks e Painéis	94	94	94	94	-26,06%	0,000
Sofás e Poltronas	114	114	114	114	-29,72%	0,000
Total	754	754	754	754	-23,92%	

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Para comparação de preços, foram utilizados 754 produtos no total, identificando que a categoria com maior variação percentual, -30,23%, foi Guarda-roupa e a menor, -17,48%, foi Depurador e Coifa. A média geral de variação percentual foi de -23,92% nos preços nominais das lojas virtuais em relação às lojas físicas, identificando assim que há uma variação considerável entre os preços de ambos os canais, comprovada pelo teste U com as seguintes hipóteses:

H0: Não há diferença de preços entre as categorias da loja física e da loja virtual da Loja Colombo.

H1: Há diferença de preços entre as categorias da loja física e da loja virtual da Loja Colombo.

Como resposta, rejeita-se H0, indicando há diferença de preços entre a loja física e a loja virtual da Colombo para todos os produtos testados. Desse modo, a estratégia adotada pela organização é de realizar preços distintos em ambos os canais, para atrair o público virtual.

Os custos de uma loja virtual são muito menores do que os de uma loja física, sendo que possui vantagens econômicas no que tange à manutenção de aluguel, água, luz, manutenção de pontos comerciais e há menor necessidade de funcionários, etc. Isso faz com que geralmente as lojas virtuais consigam proporcionar um valor promocional aos consumidores (CDL, 2017).

Diante do avanço tecnológico e a atração por melhores preços, os consumidores passaram a adquirir cada vez mais produtos pela internet, podendo haver a divergência entre os valores dos produtos das lojas físicas e virtuais, sendo que os preços promocionais ou reduzidos muitas vezes não se estendem às lojas físicas da mesma rede ou franquia. Sendo assim, normalmente os canais virtuais se tornam mais baratos para o empresário e também podem se tornar mais baratos ao cliente, se essa diferença de custo for repassada ao mesmo.

Para Porto (2006), os clientes esperam preços competitivos, para eles, não importa em qual website comprem; as empresas frequentemente colocam preços menores na Internet, compensando-os nos canais convencionais. O problema surge quando, e se, o cliente leva à loja física as informações impressas contidas no site. As empresas necessitam evitar esse tipo de constrangimento, devendo informar claramente ao cliente sobre os distintos preços que praticam.

De maneira geral, duas empresas (Becker e Benoit) preferem equiparar seus preços entre os canais, para não haver concorrência interna, ainda mais com a opção de retirar na loja o produto adquirido no site, pois o cliente pode usar do meio virtual para comprar e do meio físico para resgatar o produto. Já a Colombo tem a estratégia de repassar o valor mais baixo no canal virtual, isso faz com que o canal virtual seja mais competitivo no mercado on-line, porém, se a loja física não tiver um diferencial, isso pode prejudicá-la.

Explorando a análise das diferenças de preços, foram apurados os prazos de pagamento e a taxa de juros cobrados em ambos os canais, já que são importantes fatores na tomada de decisão de compra de produtos, principalmente em produtos com valor elevado. A Tabela 7 mostra as condições e prazos oferecidos pelas lojas de varejo em ambos os canais.

Tabela 7 – Condições de pagamentos oferecidas pelas lojas físicas e virtuais.

Prazos e Condições de Pagamentos						
Prazos	Lojas Becker		Lojas Benoit		Lojas Colombo	
	LF	LV	LF	LV	LF	LV
Nº Parcela Máxima S/J	1	10	8	8	4	10
Nº Parcela Máxima C/J	10	0	24	12	15	12
Taxa de Juro	3,04% a.m.	0,00% a.m.	5,80% a.m.	1,99% a.m.	5,49% a.m.	1,99% a.m.

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Pode-se evidenciar, por meio da Tabela 7, que as condições de pagamentos são distintas em ambos os canais, tanto referente às parcelas, quanto à taxa de juros. As lojas físicas têm taxas mais elevadas e disponibilizam maior número de parcelas. A taxa mais alta é da loja física da Benoit com 5,80% ao mês, já a taxa mais baixa é da loja virtual Becker, que não cobra nenhuma taxa, isso ocorre pelo fato do site ser inaugurado recentemente e essa ser uma promoção aos clientes.

As condições destacadas são as mais aplicadas nos produtos pelos canais, porém existem algumas condições distintas pelo fato de o produto estar em uma linha especial ou vinculado a alguma promoção, por exemplo, nas lojas virtuais alguns produtos tinham taxas mais baixas (Colombo 0,99%, Benoit 0,00%). Também foi perceptível que os produtos com um valor mais elevado, normalmente, não têm taxa de juro e podem ser parcelados em mais vezes, facilitando as condições de compra para os clientes.

Perante o exposto, as formas de pagamento são mais uma das maneiras de corresponder às necessidades dos consumidores, já que não todos têm possibilidade de comprar à vista, e isso facilita a compra de produtos com o valor agregado, sendo uma das formas de diferenciação proporcionada pela empresa. Diante disso, logo após serão explorados os serviços oferecidos aos consumidores pelas lojas de varejo nos canais físicos e virtuais para melhor satisfazê-los.

4.1.3 Serviço

Os serviços são ideais ou conceitos ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente ocorrem na interação entre o consumidor e empregados e/ou empresas. Essas atividades são oferecidas como soluções para os problemas do consumidor (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

Os serviços selecionados para análise são referentes aos serviços disponibilizados aos clientes (Quadro 6), serviços de comunicação (Quadro 7) serviços referentes aos meios de pagamentos (Quadro 8) das lojas físicas e virtuais dos três varejistas investigados. O Quadro 6 apresenta os serviços aos clientes dos canais físico e virtual das lojas de varejo.

Quadro 6 – Serviços referentes ao cliente das lojas físicas e virtuais.

Serviços aos Clientes						
Serviços	Lojas Becker		Lojas Benoit		Lojas Colombo	
	LF	LV	LF	LV	LF	LV
1. Garantia Contratual	X	X	X	X	X	X
2. Garantia Estendida			X		X	X
3. Seguro Roubo/Furto	X	X				
4. Instalação/Orientação/Suporte	X		X		X	X
5. Lista de Casamento			X			X
6. Vale-presente					X	
7. Frete Grátis Promocional/Eventual		X	X	X		X
8. Entrega Programada			X		X	X
9. Acompanhamento do Pedido	X	X	X	X	X	X
10. Políticas de Trocas/Devolução	X	X	X	X	X	X
11. Retirada Produto na Loja	X	X		X	X	X
12. Seguro Prestamista/Prestação			X			X
13. Consórcio e Empréstimos	X	X			X	X
Total de Serviços ao Cliente	7 (54%)	7 (54%)	9 (69%)	5 (38%)	9 (69%)	10 (77%)

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

De maneira geral, todas as lojas disponibilizam uma boa quantidade de serviços aos clientes. A loja virtual da Colombo é a que mais proporciona opções e comodidades (77%) dentre os serviços pesquisados, e a loja física da Benoit é a que menos disponibiliza de serviços diferenciados (38%).

Verifica-se que todas as lojas, em ambos os canais, disponibilizam a garantia contratual, que é concedida ao consumidor por liberdade do fornecedor, de acordo com o Artigo 50 do Código de Defesa do Consumidor – CDC (1990), que é de direito do consumidor; e a política de trocas e devolução cumpre o Artigo 49 e § único do CDC:

O consumidor tem direito de se arrepender da compra ou contratação de um serviço, devendo inclusive ser ressarcido de valores que eventualmente tenham sido pagos, e desde que a compra tenha ocorrido fora do estabelecimento comercial. Por exemplo: compras por telefone, internet, reembolso postal, etc. O consumidor tem o prazo de 7 (sete) dias a contar da data da assinatura do contrato ou do ato de recebimento do produto para exercer o seu direito de arrependimento, independentemente da qualidade desse. Não é possível o arrependimento da compra de um produto efetuada dentro do estabelecimento comercial.

Diante disto, as empresas que trocam o produto da loja física sem ter nenhum defeito fazem isso para conquistar seu cliente e criar um relacionamento de satisfação.

Já referente à troca de produtos por defeito, as empresas seguem os Artigos 18 e 26 do Código de Defesa do Consumidor – CDC (1990):

Nenhuma loja é obrigada a trocar uma mercadoria porque o cliente não gostou, o tamanho não serviu, a cor não agradou, ou porque o produto comprado (ou ganho) não era bem o que o consumidor queria. As trocas serão obrigatórias em caso de defeito do produto. Geralmente os lojistas aceitam fazê-las por gentileza e para manter a fidelidade do cliente. Entretanto, para efetuar a substituição da mercadoria, eles podem determinar o prazo como também o dia e horário, não se esquecendo que todas as orientações devem ser claras e precisas. Mas, se o produto apresentar algum defeito é dever do lojista proceder a troca por outro ou devolver o dinheiro. O prazo para solucionar o problema é de 30 (trinta) dias da data da reclamação e o consumidor tem um prazo de até 90 (noventa) dias da data da compra para reclamar.

Segundo Machado e Crispim (2017), pode ter duas constatações diante dos serviços ofertados aos clientes: os serviços podem sinalizar uma convergência entre as operações, visando minimizar uma possível percepção que o cliente possa ter de diferenças no atendimento em cada um dos canais e, assim, sentir-se à vontade para exercer a compra no canal que lhe for mais conveniente no momento de sua decisão, ou a padronização dos serviços entre os canais pode permitir a redução de custos de um mesmo serviço, para o varejista.

Neste caso, as organizações prestam serviços essenciais e obrigatórios pela lei em ambos os canais, dessa forma satisfazem o cliente e têm a aprovação do Programa de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon). Conforme o Código de Defesa do Consumidor (1990) “os Procons – estaduais e municipais – e demais entidades que visam a defesa do consumidor, estão aparados e pertencem ao Sistema Nacional de Defesa do Consumidor”.

Entretanto, cada canal também oferta serviços inerentes, adicionando diferenciação para atrair e suprir as necessidades dos consumidores e se tornarem mais competitivos no mercado. O Quadro 7 apresenta o levantamento dos dados referentes aos serviços de comunicação, destacando os meios que as empresas utilizam tanto para realizar vendas, como tirar dúvidas frequentes e divulgar as propagandas e promoções ofertadas.

Quadro 7 – Serviços referentes a comunicação das lojas físicas e virtuais.

Serviços de Comunicação						
Serviços	Lojas Becker		Lojas Benoit		Lojas Colombo	
	LF	LV	LF	LV	LF	LV
1. E-mail	X	X	X	X	X	X
2. Chat/Skype				X		X
3. Redes Sociais	X	X	X	X	X	X
4. Central de Atendimento	X		X	X		X
5. SAC	X		X		X	X
6. Cartão Fidelidade						
7. WhatsApp	X		X		X	
Total de Serviços de Comunicação	5 (71%)	2 (29%)	5 (71%)	4 (57%)	4 (57%)	5 (71%)

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Identifica-se que as lojas que, proporcionalmente entre os serviços avaliados, abrem espaço para ter um relacionamento mais próximo do cliente foram as lojas físicas da Becker e Benoit e a loja virtual da Colombo (igualando com 71%), mantendo o contato tanto pelas redes sociais como por aplicativos de mensagens e telefone.

Já todas as lojas utilizam as redes sociais e publicidade para chegar ao consumidor, vale destacar que a loja virtual da Becker é mais defasada (29%) comparada com o canal físico e os demais concorrentes. De forma abrangente, as empresas possibilitam várias formas de comunicação, para suprir as necessidades de uma maior parcela de clientes.

Diante disso, as empresas estabelecem um relacionamento aberto e transparente com o consumidor, se apropriando das mídias sociais, criando espaços onde é possível dialogar diretamente com os usuários da internet, pois o consumidor quer participar, colaborar, falar e ser ouvido (OIAKAWA, 2009). Por fim, a última análise é referente aos serviços relacionados aos meios de pagamento exposta no Quadro 8, que são as formas que a empresa concede aos seus clientes para realizar suas compras.

Quadro 8 – Serviços referentes aos meios de pagamento das lojas físicas e virtuais.

Serviços de Meios de Pagamentos						
Serviços	Lojas Becker		Lojas Benoit		Lojas Colombo	
	LF	LV	LF	LV	LF	LV
1. Cartão de Débito	X		X		X	
2. Cartão de Crédito Bandeiras	X	X	X	X	X	X
3. Cartão Crédito on-brand					X	X
4. Boleto Bancário	X	X	X	X	X	X
5. Carnê	X		X		X	
6. Dinheiro	X		X		X	
7. Transferência Eletrônica	X		X			
Total de Meios de Pagamentos	6 (86%)	2 (29%)	6 (86%)	2 (29%)	6 (86%)	3 (43%)

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Observa-se que as três lojas físicas possuem maior variedade de formas de pagamentos (86%), em contraponto às lojas virtuais que possuem menor variedade, perfazendo a metade ou menos dos meios analisados (29% e 43%). Porém, para as lojas virtuais as operações 2 e 4 são as formas mais seguras para realizar a venda de seus produtos, já que é somente após a confirmação do pagamento e pela garantia do banco pertinente ao cartão, que o produto é emitido para envio.

Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas – CNDL (2016) detalha que o dinheiro é aceito em quase a totalidade dos estabelecimentos de varejo, com 96%, em seguida, o cartão de crédito é aceito por 72,3%, e o cartão de débito, aceito por 70,1% dos comércios e empresas prestadoras de serviços. Já o velho “fiado”, ou seja, a compra a prazo sem a intermediação de uma instituição financeira, é referente a 3,2%.

A pesquisa ainda constata que as formas de pagamento online, como o *PayPal*⁵, e tecnologias voltadas para esse tipo de venda ainda ocupam pequeno espaço nesse mercado, com 0,6% e 2,2% respectivamente. Já o cartão de débito realiza em média 33,1% das vendas, entre os que aceitam cartão de crédito, crediário ou cartão de loja, em média, 42,8% das vendas são pagas com essas modalidades.

Segundo o Sebrae (2012, p.7), “é comprovado que as transações digitais são seguras, pois todas as informações trocadas entre consumidor e loja, desde que por meio de uma plataforma digital ou com a instalação de softwares de criptografia a no

⁵ Trata-se de uma empresa que faz a intermediação entre quem compra e quem vende por meio de cartão de crédito pela internet, usando um sistema on-line para isso.

website, são protegidas”. Assim, o consumidor se sente mais seguro para fornecer seus dados e confiar na empresa na hora de finalizar suas compras, sabendo que, na pós-venda, ele tem a garantia de, se não gostar do produto, poder realizar a troca ou solicitar estorno do cartão ou do valor pago.

Concluiu-se que, de maneira geral, tanto as lojas físicas como as virtuais possuem serviços que podem satisfazer e suprir as necessidades de seus consumidores. A loja que oferece maior quantidade de serviços é a loja física da Benoit com 74,07% (20 serviços), já dois canais tiveram uma quantidade inferior, as lojas virtuais da Becker e da Benoit, com 40,74% (11 serviços) do total. Em vista disso, ambos os canais possuem especificidades na hora de ofertar alguns serviços, porém as lojas físicas dispõem de uma maior multiplicidade.

A partir destas análises, pode-se perceber que as empresas possuem estratégias diferentes para gerenciamento do multicanal, a Becker possui o canal virtual como um “catalogo” para a marca, a Benoit tem a loja virtual como uma forma de atingir o público que prefere realizar suas compras neste meio. Já a Colombo possui a loja virtual como um concorrente direto dos e-commerce. Para uma melhor interpretação dos resultados obtidos na análise quantitativa e qualitativa, a seguir serão abordadas as entrevistas realizadas com os gestores das lojas físicas.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS GESTORES DAS LOJAS DE VAREJO

A estratégia é o direcionamento dos recursos para atingir o objetivo, dentro de um determinado contexto, levando em consideração as características específicas de uma empresa e os objetivos que a organização pretende atingir (SILVA et al., 2011). Dessa forma, para compreender melhor as estratégias empregadas pelas empresas varejistas multicanais, realizou-se entrevistas semiestruturadas com os gestores de cada loja física participante do estudo.

Para orientar as entrevistas foi desenvolvido um roteiro com perguntas relacionadas a cada uma das estratégias propostas por Machado e Crispim (2017), sendo adaptadas para o contexto da pesquisa. Assim foram analisados blocos referentes há Canais/Sortimentos, Recursos Principais/Preços, Clientes/Serviços e a Visão do Futuro de ambos os canais.

As entrevistas contêm 13 questões, tiveram duração média de 13 minutos e

todas foram gravadas com a devida autorização. Para melhor identificação dos respondentes em suas falas, os mesmos foram categorizados, conforme descrito no Quadro 9.

Quadro 9 – Identificação dos respondentes.

Identificação	
G1	Gerente Loja Becker
G2	Gerente Loja Benoit
G3	Gerente Loja Colombo

Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Referente ao primeiro bloco de questões – canais/sortimento – pode-se observar que os entrevistados possuíam um entendimento limitado da particularidade entre os canais. Obtiveram-se respostas não muito distintas, as quais são evidentes nas falas dos entrevistados, quando perguntados sobre a gestão de cada canal.

“Na loja física tem o pessoal que cuida do recebimento da entrega e das vendas, cada um tem seu departamento, enquanto o on-line é direto no sistema em um departamento separado” (G1).

“A demanda do e-commerce é diferente das lojas físicas, foi criada área de vendas e atendimento exclusivo” (G2).

“Nós temos um departamento que só cuida do e-commerce, lá tem as pessoas que cuidam do site, das vendas, do operacional, da entrega, foi criado o departamento só para esse fim” (G3).

Pelo fato da gestão dos canais não serem integrados, os gerentes não possuem total conhecimento da administração do canal virtual, comprovado pelas falas dos Entrevistados:

“O funcionamento no momento é separado, por exemplo, a entrega pelo canal on-line é direta por transportadora, não passa pela loja física, não tem a integração entre os canais até o momento, mas isto está sendo mudado, com o novo site que está sendo criado” (G1).

“Nós como loja física não temos acesso a esse departamento, somente a matriz” (G2).

Conseqüentemente, as estratégias adotadas pelos canais físico e virtual podem ser destoantes, já que não é o mesmo departamento que cuida de ambos os processos. Porém, por ser tratar de redes de lojas, encontra-se uma matriz que

gerencia esses meios, assim os gestores devem seguir as orientações estipuladas pela matriz.

A integração do multicanal requer um novo modelo organizacional, que se adapte às pessoas, processos e tecnologia para atender a abordagem coordenada pela gestão. A gestão precisa de uma visão clara de como a integração dos canais irá gerar valor para a organização, as decisões devem ser tomadas para garantir os recursos necessários e a flexibilidade para entender e analisar as preferências dos consumidores (STONE; HOBBS; KHALEELI, 2002).

Como evidenciado na análise quantitativa, o sortimento dos canais físicos e virtuais das lojas Becker e Benoit são muito próximos, e a estratégia adotada por ambos é a mesma de que a “virtude está no meio” (LAZZARINI et al., 2015). Os gerentes dessas lojas, quando questionados se os sortimentos dos canais se integram, responderam: *“o canal on-line não disponibiliza todos os produtos que tem na loja física, mas aos pouco está sendo integrado”* (G1), *“o sortimento se integra, pois eles (loja virtual) fazem toda operação de venda lá e passam pra nós”* (G2).

Assim, enquanto uma loja já é integrada (Benoit), a outra está indo na mesma direção (Becker), isso facilita as operações já que os canais precisam que, por logística, se complementem. Em relação à Colombo, a estratégia observada é de “mais é melhor” (LAZZARINI et al., 2015), *“o produto que você viu no site irá encontrar na loja, só que não o mesmo preço”* (G3), isso demonstra que o consumidor irá encontrar uma grande variedade de produtos em ambos os canais, não garantindo as mesmas estratégias de preços.

No segundo bloco de questões – recursos principais/preços – observou-se, a partir dos dados quantitativos, que duas lojas (Becker e Benoit) não possuem preços distintos comparando os canais físico e virtual e uma loja (Colombo) obteve uma diferença considerável. Isso é reafirmado pela fala dos respondentes:

“Os canais não competem entre si, por isto do mesmo valor em ambos, para não desmotivar os funcionários, pois é perceptível que as redes de lojas que competem entre seus canais estão desmotivando sua equipe e a loja física está diminuindo” (G1).

“O site trabalha com margem negativa, e nós da loja física temos certas linhas de produtos, móveis, telefonia, que deixam a margem alta, então geralmente essa diferença ocorre para nós; porque o site trabalha com a margem negativa para combater outros sites” (G3).

Justificando a estratégia de preços adotada pelas organizações, G2 e G3 expõem, respectivamente, *“o que queríamos com o e-commerce era pegar aquele cliente que não quer ir na loja, porque não tem tempo, por outros motivos, mas quer comprar, então (a loja virtual) está pegando essa gama de clientes e não compete com a loja física”, “é a mesma empresa é a mesma logística, os mesmos produtos mas com preços diferentes, então temos que mostrar qual o nosso diferencial para poder vender”*.

Pode-se observar que as empresas optaram pela estratégia que melhor se enquadra nos objetivos que almejam alcançar, e mesmo que o preço seja um dos principais fatores que influenciam na compra, *“a maioria das pesquisas que fazem de mercado, o atendimento está disparado na frente, o preço vem geralmente em 3º ou 4º as vezes em 2º lugar”* (G2).

Confirmando essa concepção, Barki, Botelho e Parente (2013) esclarecem que quando se discute a questão da fidelidade do consumidor, há um mito que o consumidor busca apenas o menor preço possível, esse consumidor pode ser menos sensível ao preço do que se imagina e pode estar buscando valor. Diante disso, percebe-se que a principal preocupação é de satisfazer os clientes e oferecer um diferencial para agregar valor e fazer com que escolham a empresa por outros fatores e não somente o preço, esse diferencial está ligado aos serviços oferecidos para complementar as necessidades do consumidor, explanados no próximo bloco.

O terceiro bloco – relacionamento com clientes/serviço – explica essa questão da percepção dos gerentes diante do diferencial que põem em prática na empresa. Quando questionados sobre o que mudou no relacionamento com o cliente, a partir da criação do canal virtual, percebeu-se que a loja que optou por praticar preços distintos notou que:

“O nosso cliente que precisa de algo em um horário que a loja não funciona, ele vai olhar no site, e o preço é bem diferente, então o cliente que tem pressa, que precisa da venda por impulso ele não vem até a loja física. Então a gente sentiu essa diferença na questão do preço; e, assim, aquele cliente que está pesquisando fica mais ligado ao site, claro que vem na loja, mas fecha mais venda no site (G3)”.

Já as outras empresas não notaram muito a diferença no relacionamento, apenas que os clientes que preferem mais comodidade, privacidade, procuram mais o site. Diante disso, uma das estratégias da loja Benoit é de fazer com que o cliente

vá até a loja, como relata o entrevistado G2:

“Quando o cliente compra na virtual e tem que vir até a loja retirar, o vendedor liga pro cliente avisando que o produto está disponível, e quando ele chega na loja o vendedor explica o funcionamento do produto; se o vendedor fez isso, a empresa vai pagar uma parte da comissão, mesmo sem ele ter vendido, e de quebra dá a oportunidade de conquistar um cliente que não era da loja física”.

Para Kotler e Keller (2006), a satisfação do consumidor após realizar a compra é um resultado da comparação entre o desempenho percebido e as expectativas do comprador, com base nas experiências de compras anteriores. Logo, o que foi relatado é uma forma inteligente de satisfazer e atrair o cliente para loja física e motivar o funcionário a ser receptivo, mesmo que o cliente tenha optado pela loja virtual, esse é um diferencial que agrega valor, pois tem a possibilidade do cliente se fidelizar à empresa pelo atendimento bom e diferenciado.

Já quando questionados sobre o *feedback* do cliente referente ao canal virtual, obteve-se que *“quem entra no e-commerce além do preço, que não é tudo, busca acima de tudo praticidade”* (G2) e que *“o feedback é sempre relacionado ao preço, eles relatam que gostaram do nosso atendimento, vem aqui ver o produto mas fecha no site”* (G3).

O *feedback* da loja física, os relatos foram que *“a nossa logística é muito boa, o centro de distribuição na nossa região é perto, então é fácil e rápido de resolver problemas”* (G1); no mesmo sentido, G3 destaca que *“o feedback é de ser uma loja conceituada com 59 anos no mercado, estruturada, com a questão da logística em dia, funcionários que atendem bem, são solucionadores”.*

Segundo Schiffman e Kanuk (2009), o *feedback* é um componente essencial das comunicações, visto que o retorno que o cliente concede permite à empresa reforçar, substituir ou modificar as atividades desempenhadas. Dessa forma, a empresa tem o conhecimento de como as estratégias estão sendo percebidas pelos consumidores, assim, podendo decisões mais acertadas.

Relacionando com a análise qualitativa, é perceptível que as empresas prezam muito em ter um bom atendimento e solucionar os problemas dos clientes, eles oferecem serviços importantes como troca, garantia, etc., mas também serviços diferenciados, como seguro prestamista, consórcios, etc. Nas falas dos respondentes é possível observar que a empresa tem todo um preparo e cuidado para atender a

expectativa do consumidor, para tentar elevar o valor da loja na percepção do mesmo.

Por fim, o último bloco é referente à visão do futuro, o que os gerentes esperam do futuro das lojas físicas e virtuais e quais os desafios da integração dos canais. De maneira geral, os gerentes afirmaram que o futuro da loja virtual é promissor, como descreve G3, *“a demanda vai ser cada vez maior, essa geração que está vindo, é uma geração muito rápida, muito imediatista, então eu acho que o virtual vai crescer e perpetuar, as empresas vão ter que se especializar e vão ter que ficar mais rápidos”*.

Já referente à loja física, eles percebem que poderá ter um decréscimo de demanda das lojas, porém na região em que estão situadas isso irá demorar mais a ocorrer, como esclarece G1 e G2, respectivamente:

“Nós, da loja física aqui do interior, não vamos sentir muito a diferença, a gente sabe que acontece vendas pela loja virtual, mas nós aqui ainda vamos muito longe, acredito que em 10 anos não vai dar muita diferença, nossa região é assim, ainda tem muito movimento na loja física”.

“Felizmente, eu vejo com bons olhos e que não vai fechar, cada vez mais as pessoas estão querendo relacionamento, as vezes nem querem comprar o produto, querem a conversa do vendedor, a confirmação dele, nessa vida corrida no estresse, esse é o momento que sai da rotina da tua zona de conforto. É claro que quem não se adaptar e procurar entender essa mudança que está ocorrendo comportamental, vai sendo excluído do mercado, mas felizmente eu vejo com bons olhos a permanência da loja física”.

Como implicações da integração dos canais, duas suposições foram citadas. Uma delas diz respeito à logística, pois, com a junção dos canais, vai ser essencial realizar a entrega de forma rápida e eficaz (G1 e G3). Outro ponto foi o relacionamento, que engloba o atendimento ao cliente, pois é muito difícil satisfazer e agradar cem por cento o consumidor, já que cada um tem uma expectativa e uma forma de avaliar as empresas (G1, G2 e G3).

Um aspecto interessante a ser destacado é que, nas falas dos respondentes, sempre houve a preocupação com o relacionamento que o cliente procura. Isso pode ser um ponto positivo para a permanência das lojas físicas e poderá ser um assunto a ser estudado futuramente pelas mesmas.

A pesquisa PWC (2017) demonstra que o fluxo nas lojas físicas diminuiu, por conta das alternativas em outros canais, porém as mesmas não estão em risco de desaparecer em um futuro próximo, pois a fidelidade à loja parece ser uma tendência, a loja continua no centro da experiência de compra do consumidor no Brasil e no mundo. Portanto, na visão dos entrevistados, o futuro da loja virtual é promissor, mas

nem por isso as lojas físicas vão encerrar, pelo fato de as organizações já estarem promovendo estratégias para que os canais se unam e se mantenham competitivos no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o acelerado ritmo de consolidação das atividades varejistas brasileiras, um número crescente aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que essas empresas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e gestão, desempenhando um papel cada vez mais relevante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira. Esse crescimento é correspondente também aos varejos multicanais, pois possibilita o aumento do volume de operações, ampliando a área geográfica de atuação da empresa, sem necessidade de investir em ativos fixos, e cria canais complementares de venda (MATTAR, 2011).

Diante dessas mudanças que estão ocorrendo no mercado, o estudo realizado teve como objetivo geral comparar as estratégias de marketing utilizadas em lojas físicas e virtuais do varejo multicanal de três grandes empresas gaúchas do setor de eletrodomésticos. Para tanto, quatro objetivos específicos foram propostos.

Quanto ao primeiro objetivo específico, foi possível constatar de forma geral que o sortimento dos canais físicos (96,42%) é superior ao canal virtual (76,43%), o que foi em contraponto à literatura (Machado e Crispim, 2017), em que a loja virtual demonstrou possuir sortimento maior. Já analisando as empresas individualmente, observou-se que a Colombo possui o mesmo sortimento em ambos os canais e uma quantidade muito maior de produtos, se comparada às concorrentes; já a Becker e a Benoit possuem uma quantidade maior de produtos no canal físico.

Referente ao segundo objetivo específico, investigar a estratégia de preço no varejo físico e no varejo virtual das empresas investigadas, observou-se, aplicando o teste U, que em duas empresas (Becker e Benoit) os preços não diferem de um canal para outro, apenas uma organização tem como estratégia preços distintos, sendo que o canal virtual disponibiliza os preços mais baixos (Colombo). Já nas condições de pagamento, cada empresa e respectivo canal possuem uma condição diferenciada, destacando que a taxa de juros mais alta é da loja física da Benoit com 5,80% ao mês, já a taxa mais baixa é a da loja virtual Becker, com nenhuma cobrança.

O terceiro objetivo específico referia-se os serviços aos clientes disponibilizados. Como resultado, nenhum canal sobressaiu-se ao outro, sendo a empresa com maior quantidade de serviços ofertados a loja virtual da Colombo (77%) e a com menor a loja física da Benoit (38%). Quanto aos serviços de comunicação,

foram analisados 7 serviços no total, as lojas que possuem mais meios para se comunicar com os clientes foram as lojas físicas da Becker e da Benoit e a loja virtual da Colombo, todas com 5 meios disponibilizados, já a loja virtual da Becker é mais defasada nesse sentido, com apenas 2 formas de comunicação disponibilizada. Em relação às formas de pagamentos, as lojas físicas possuem uma maior variedade, com 86%. Em contraponto, as lojas virtuais possuem uma menor variedade, sendo que Becker e Benoit obtêm 29%.

Na análise do último objetivo específico, de compreender as estratégias adotadas, na percepção dos gestores das lojas investigadas, obteve-se como resultados que as respostas dos gerentes foram ao encontro das respostas obtidas na análise quantitativa, demonstrando que eles possuem conhecimento das estratégias adotadas. Também foi possível ver a preocupação que os gestores têm em relação ao atendimento e ao relacionamento com seus clientes, e estão especializando seus vendedores e realizando estratégias para atrair e satisfazer seus clientes.

O varejista deve levar em conta a necessidade de valorizar os empregados. Não existe empresa que possa se desenvolver sem a ajuda dos seus colaboradores internos. É importante que o profissional esteja atento às tendências do futuro, e analisar novas tendências é uma atividade necessária principalmente no setor de varejo. O varejo físico possui a vantagem de estar permanentemente próximo ao consumidor, o que possibilita mais agilidade em detectar as tendências e na percepção de toda e qualquer mudança no perfil do consumidor, razão pela qual pode promover mudanças quase que simultâneas às necessidades percebidas (LAS CASAS; GARCIA, 2007).

Segundo o SEBRAE (2012), existem algumas vantagens de possuir a loja virtual, a maior delas é em relação aos custos serem mais baixos em comparação as lojas físicas. Também é relevante mencionar a questão da agilidade e comodidade de se comprar a qualquer hora e de qualquer lugar, e cada vez mais as pessoas se identificam com essa forma de comércio, sentindo-se mais seguras para trocar, comprar ou vender no ambiente virtual.

Logo, o meio virtual é apenas mais uma forma de fazer comércio, podendo ser utilizado como oportunidade para ampliar a competitividade ou visto como uma concorrente. Algo é certo, em qualquer mercado, conquista o cliente aquele que oferece o que é desejado/necessitado, que não sempre é preço, comodidade ou

sustentabilidade; há inúmeros perfis de clientes, cabe ao administrador tecer estratégias coerentes com o perfil foco a ser conquistado (ALMEIDA, 2014).

Os estudos (PORTO, 2006; PWC, 2017; MATTAR, 2011) indicam que o meio virtual irá prosperar como meio de compras, mas nem por isto a loja física irá acabar, pois muitos consumidores ainda tendem a realizar as compras fisicamente, ainda mais com a classe de produto que as empresas investigadas possuem; por ser de um valor mais alto e serem bens duráveis, os consumidores tendem a ir à loja para adquirir. Mas a permanência da empresa no mercado vai depender do acompanhamento nas mudanças que estão ocorrendo, para continuar competitiva no seu ramo de atuação.

Diante disto, observa-se que a estratégia de obter o multicanal é vantajosa, já que abrange maior clientela e oferece diversas maneiras de satisfazer as necessidades dos consumidores. Porém, as organizações investigadas não possuem informações suficientes para analisar o multicanal, já que não aplicam esta estratégia de forma integrada. Portanto, a gestão estratégica poderia pensar em formas de integração dos seus canais facilitando as transações entre ambos.

Quanto às limitações do estudo, pelo fato de a loja virtual da Becker estar fora do ar durante a coleta dos dados, os dados referentes às estratégias preço e sortimento ficaram obsoletos, apenas após essa etapa o site voltou renovado, assim apenas a estratégia de serviço pode ser analisada a tempo. Outro fator limitador foi relativo às entrevistas aos gestores; pelo fato de o canal virtual ser gerenciado por um departamento isolado, as questões referentes às estratégias desse canal portaram respostas superficiais.

Quanto às recomendações de pesquisas futuras, sugere-se elaborar uma pesquisa de satisfação dos consumidores diante das estratégias empregadas, para constatar se de fato as mesmas estão surtindo o efeito desejado pela empresa. Sugere-se também às lojas prover espaço para que os clientes deem o retorno da experiência de compra, para assim a empresa perceber as necessidades e avistar se precisa melhorar em alguma circunstância mencionada.

Ademais, para identificar melhor o conhecimento do multicanal seria interessante realizar a entrevista com os gestores de nível estratégico das matrizes, já que os gestores das filiais não possuem um conhecimento demasiado da gestão dos canais virtuais. Também de avaliar os aplicativos que vem surgindo como mais uma forma de comercialização dentro do multicanal e está crescendo no mercado.

O varejo é um ramo muito amplo e que faz parte do cotidiano das pessoas,

portanto, os administradores de marketing devem estar a par das mudanças do mercado para que possam criar estratégias que atendam as expectativas dos clientes. Diante disso, Barki (2013) esclarece algumas oportunidades para realização de pesquisas nessa área, muitos dados são produzidos pelas empresas varejistas e pela indústria, porém, poucos dados são analisados pela academia no Brasil.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Mercado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ALMEIDA, Mateus Ribeiro. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/402/35>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

ATLAS. **E-commerce Radar: Resultados do Mercado e-commerce do Brasil**. 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/Atlas%202017.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

BARKI, Edgard; BOTELHO, Delane; PARENTE, Juracy. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 53, n.6, nov/dez 2013. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/download/58222/56692>. Acesso em: 03 out. 2018.

BERMAN, Barry; THELEN, Shawn. A Guide to Developing and Managing a Well-integrated multi-channel retail strategy. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 3, p. 147-156, 2004.

BIDU. **Seguro Contra Roubo e Furto: conheça mais sobre essa modalidade**. Disponível em: <<https://www.bidu.com.br/seguro-auto/seguro-contra-roubo-furto/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W; ENGEL, James F. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BRASIL. Lei Nº 8.078/1990. **Código de Defesa do Consumidor**, Brasília DF, 11 set. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm>. Acesso em: 03 out. 2018.

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS – CDL. **Preços Diferentes em Sites e Lojas Físicas da mesma Rede**. Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://www.cdldbh.com.br/portal/6638/Noticias_CD_LB/Precos_diferentes_em_sites_e_lojas_fisicas_da_mesma_rede>. Acesso em 21 out. 2018.

CAO, L. Business-model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 18, n. 4, p. 69–96, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/BMTransforminginMovingtocross-channelstrategyIJEC.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CARLSON, Jamie; O’CASS, Aron. Managing web site performance taking account of

the contingency role of branding in multi-channel retailing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 28, n. 7, p. 524-531, 2011.

COLLA, Paul Lapoule Enrico Bruno. The multi-channel impact on the sales forces management. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 44, n. 3, p. 01-21, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS – CNDL. **Meios de Pagamentos no Varejo e Serviços**. SPC Brasil, 2016. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp.../12/Análise-Meios-de-Pagamento.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

CHURCHILL JR, Gilberto A; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

DIAS, Suzana Wayand. **O Desafio do Varejo Multicanal: Comportamento free-riding do consumidor**. 2014. Tese (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2014. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/Dias%202014.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

DICIO. **Instalação**. 2018. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/instalacao/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

DOBSON, Paul W.; WATERSON, Michael. Chain-Store Pricing Across Local Markets. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 14, n. 1, p. 93-119, mar. 2005. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1430-9134.2005.00035.x>>. Acesso em 11 out. 2018.

E-COMMERCE BRASIL. **Como a opção "retirar na loja" pode ajudar nas vendas do seu e-commerce**. 2015. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-a-opcao-retirar-na-loja-pode-ajudar-nas-vendas-do-seu-e-commerce/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

E-COMMERCE NEWS. **Frete Grátis é o Recurso Promocional Preferido dos Consumidores**. 2011. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/frete-gratis-e-o-recurso-promocional-preferido-dos-consumidores/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

EPAY BRASIL. **O Cartão Velo Presente é uma boa opção em datas comemorativas?**. 2017. Disponível em: <<http://epaybrasil.com.br/blog/por-que-o-cartao-vale-presente-e-uma-boas-opcao-em-datas-comemorativas/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

FASTCOMMERCE. **Acompanhamento de Pedidos pelo Cliente**. 2018. Disponível em: <<https://www.fastcommerce.com.br/acompanhamento-de-pedidos-pelo-cliente>>. Acesso em: 09 out. 2018.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços:**

operações, estratégias e tecnologia da informação. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.

FRANÇA, Sandra Helena Abrahão; SIQUEIRA, João Paulo Lara de. Varejo Multicanal: Uma nova forma de relacionamento com o consumidor. **Revista Interdisciplinar de Marketing – RIMAR**, v. 2, n. 1, p. 19-29, jan./jun. 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/França%202003.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2018.

FUNDAÇÃO PROCON – SP. **O que é Garantia Contratual?**. São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/texto.asp?id=600>>. Acesso em: 09 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIZMOOD BRASIL. **Entrega Agendada de Compras pela Internet já é Direito do Consumidor**. 2013. Disponível: <<https://gizmodo.uol.com.br/entrega-agendada-de-compras/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 4. ed. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2017

GONÇALVES, Kauan Prates; FELIPPI, Ângela Cristina Trevisan. O Posicionamento de Comunicação do Varejo Regional Diante do Crescimento do E-Commerce: O Caso da Eny. **Desenvolvimento Regional em Debate – DRD**, v. 6, n. 3, p. 107-124, 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/1174/672>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

GOVERNO DO BRASIL – GOV BR. **Empréstimos**. 2009. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2009/11/emprestimos>>. Acesso em: 09 out. 2018.

GUIA DE CASAMENTO. **Lista de Casamento**. 2018. Disponível em: <<https://www.guiadecasamento.com.br/planejamento/lista-de-presentes/lista-de-presentes>>. Acesso em: 09 out. 2018.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DO VAREJO E MERCADO DO CONSUMO. **Ranking IBEVAR: [120] Maiores Empresas do Varejo Brasileiro**. 2016. Disponível em: <https://docs.wixstatic.com/ugd/71ecd2_7c50d361b29d4ac2b01d26d6f7b4adfe.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Comércio – Janeiro 2017**. Disponível em:

<ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201701caderno_20170331_130000.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNDA**: Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=19937&t=sobre>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

INSTITUTO DE PROTEÇÃO E DEFESA DO CONSUMIDOR – PROCON. **O que é garantia estendida?**. Alagoas, 2018. Disponível em: <<http://www.procon.al.gov.br/duvidas-frequentes/o-que-e-garantia-estendida>>. Acesso em: 09 out. 2018.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUSHWAHA, T.; SHANKAR, V. Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. **Journal of Marketing**, v. 77, n. 4, p. 67– 85, 2013. Disponível em: <<http://journals.ama.org/doi/pdf/10.1509/jm.11.0297>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégia de Marketing para Varejo**: Inovações e Diferenciações Estratégicas. São Paulo: Novatec, 2007.

LAZZARINI, João Carlos et al. Uma Análise da Definição dos Sortimentos nos Supermercados Brasileiros e sua Influência nas Vendas. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, v. 14, n. 4, p. 502-512, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Downloads/Remark2924-13310-1-PB.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

LEE, Hyun-Hw; KIM, Jihyun. Gift shopping behavior in a multichannel retail environment: the role of personal purchase experiences. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 5, p. 420-439, 2009.

MACHADO, Mário Duarte dos Santos; CRISPIM, Sergio Feliciano. Diferenças no Composto Varejista de Lojas Físicas e Virtual da Mesma Rede. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, art. 4, p. 203-226, mar./abr. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552017000200203&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 06 mar. 2018.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARQUES, Érica Ferreira; ALCÂNTARA, Rosane L. Chicarelli. O Uso da Ferramenta Gerenciamento por Categoria na Gestão da Cadeia de Suprimentos: um estudo multicaso. **Gestão e Produção – G&P**, v. 11, n. 2, p. 153-164, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v11n2/a02v11n2.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

MATTA, Vivian Eugenia da et al. A Construção e Confirmação de Modelos de Negócios de Empresas de E-Commerce Operando no Brasil: Identificação de Mudanças ocorridas e suas Contribuições para o Desempenho Empresarial. In: XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, 2015. **Anais Eletrônicos...** Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/Matta%202015.pdf>>. Acesso em 04 abr. 2018.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=20i6ZxjN4fUC&oi=fnd&pg=PP2&dq=varejo+tradicional+&ots=gktbWGIsNx&sig=LwChJQjKxls6Pf3cWht3PzMhAZY#v=onepage&q=varejo%20tradicional&f=false>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

MENEGHETTI, Juarez. Comércio Varejista no RS: a força do interior. **Fundação de Economia e Estatística – FEE**, n.11, p.2, 2003. Disponível em: <<http://carta.fee.tche.br/wp-content/uploads/2013/09/carta1211.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MORAIS, Aline Silva Autran de. Estratégias de Marketing Multicanal: Estudo de caso no varejo da grande Florianópolis. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DO VAREJO – CLAV, 2017. **Anais Eletrônicos...** São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320561544_Estrategias_de_Marketing_Multicanal_estudo_no_varejo_da_Grande_Florianopolis>. Acesso em: 26 abr. 2018.

MÜLLER, Vilma Nilda. **E-commerce: Vendas pela Internet**. 2013. p. 43. Dissertação – Curso de Bacharel em Administração. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2013. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260193.pdf>>. Acessado em: 28 mar. 2018.

OLIVEIRA, Paulo Alexandre de. **Especificidades do Varejo**. CESUMAR, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1287.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

PINTO, Leonardo José Seixas; MOURA, Paola Cristina Cardoso. Formação do Preço de Venda e Estratégias de Precificação: o caso da Leader Magazine. In: VIII SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 2011. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/25414331.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

PIOTROWICZ, W.; CUTHBERTSON, R. Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. **International Journal of**

Electronic Commerce, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014. Disponível em: <<http://www.ijec-web.org/past-issues/volume-18-number-4-summer-2014/introduction-to-the-special-issue-information-technology-in-retail-toward-omnichannel-retailing/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

PROTESTE. **Seguro prestamista garante quitação de dívidas**. 2015. Disponível em: <<https://www.proteste.org.br/dinheiro/orcamento-familiar/noticia/seguro-prestamista-garante-quitacao-de-dividas>>. Acesso em: 09 out. 2018.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PORTO, Roseli Morena. Varejo Multicanal. **GV Executivo**, v. 5, n. 1, p. 61-65, fev./abr. 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Desktop/34373-65680-1-PB.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRICE WATER HOUSE COOPERS – PWC. **Total Retail 2017**: Alternativas de investimentos num mercado cada vez mais competitivo. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/total-retail-2017.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do Consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Comércio Eletrônico**, Paraná, 2012. Disponível em: <www.sebraepr.com.br/StaticFile/PortalInternet/img/cartilha_com_eletronico.pdf>. Acesso em: 02 out. 2018.

SILVA, D. L. et al. Estratégias de Marketing. **Revista Ampla de Gestão Empresarial – REAGE**, v. 3, n. 2, p. 68-78, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Desktop/TCC%202/05.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2018.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STONE, M., HOBBS, M., KHALEELI, M. Multichannel customer management: The benefits and challenge. **Journal of Database Marketing**, v. 10, n. 1, p. 39-52, 2002. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jdm.3240093>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio Eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VAROTTO, Luís Fernando. História do Varejo. **FGV-EAESP**, v. 5, n. 1, fev./abr. 2006. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Desktop/TCC/Varotto%202006.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

VEIGA, Claudimar Pereira da et al. Estratégia de Planejamento do Sortimento: Estudo de caso do varejo de alimentos no Brasil. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 13, n. 1, p. 01-24, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/280734535_Estrategia_de_planejamento_do_Sortimento_Um_Estudo_de_Caso_do_Varejo_de_Alimentos_no_Brasil>. Acesso em: 27 abr. 2018.

VERHOEF, P. C., NESLIN, S. A., & VROOMEM, B. Multichannel customer management: understanding the research – shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24(2), p. 129-148, 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811607000134?via%3Dihub>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., INMAN, J. Jeffrey. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91(2), p. 174–181, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435915000214>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

WALLACE, D.; JOHNSON, J.; UMESH, U. Multichannels strategy implementation: the role of channel alignment capabilities. **Decision Sciences**, v. 40, n. 4, p. 869–900, 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5915.2009.00254.x>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

WANG, S.; BEATTY, S; MOTHERSBAUGH, D. Congruity's role in web site attitude formation. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 6, p. 609-615, 2009. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296308001641>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

WEBBER, Cleber da Costa; VANIN, Mauro Sérgio; SEVERO, Eliana Andréa. O Processo de Inovação no Varejo. **Revista GEINTEC**, v. 6, n. 3, p. 3377–3391, 2016. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/index.php/revista/article/view/906>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

WEGNER, Douglas; ANGNES, Derli Luís; FACCINM, Kadigia. A Máquina de Vendas Mostra sua Força: é possível detê-la no sul do Brasil?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 8, n. 3, p. 78 - 90, 2015. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/2636>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

ZEITHAML, Valarie A; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora LTDA, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DOS SITES

Roteiro para analisar as estratégias referentes a sortimento, preço e serviço das lojas virtuais:

Sortimento e Preço da Loja Virtual da Benoit.

Categoria do Produto	Marca	Quantidade de Modelos	Preço Médio à Vista

Sortimento e Preço da Loja Virtual da Colombo.

Categoria do Produto	Marca	Quantidade de Modelos	Preço Médio à Vista

Sortimento e Preço da Loja Virtual da Becker.

Categoria do Produto	Marca	Quantidade de Modelos	Preço Médio à Vista

Serviço ao Cliente da Loja Virtual.

	Lojas Benoit	Lojas Colombo	Lojas Becker
Garantia Estendida			
Seguro Roubo/Furto			
Instalação/Orientação/Suporte			
Lista de Casamento			
Vale-presente			
Frete Grátis Promocional/Eventual			
Entrega Programada			
Acompanhamento do Pedido			
Políticas de Trocas/Devolução			

Serviços de Comunicação com o Cliente da Loja Virtual.

	Lojas Benoit	Lojas Colombo	Lojas Becker
E-mail			
Chat/Skype			
Redes Sociais			
Central de Atendimento			
SAC			
Cartão Fidelidade			

Serviço Relacionados aos Meios de Pagamentos da Loja Virtual.

	Lojas Benoit	Lojas Colombo	Lojas Becker
Cartão de Debito			
Cartão de Crédito Bandeiras			
Cartão Crédito on-brand			
Boleto Bancário			
Carnê			
Dinheiro			
Transferência Eletrônica			

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA COM ATENDENTE DA LOJA FÍSICA

Entrevista com os atendentes para analisar as estratégias de serviço utilizadas pelas lojas físicas do varejo.

As questões são referentes aos serviços oferecidos pela loja física.

1- A loja oferece serviços referente a:

Garantia Estendida?

Seguro Roubo/Furto?

Instalação/Orientação/Suporte?

Lista de Casamento?

Vale-presente?

Frete Grátis? Promocional ou Eventual?

Entrega Programada?

Acompanhamento do Pedido?

Políticas de Trocas/Devolução?

Outros:

2- A loja oferece serviços referentes à comunicação com o cliente, referente a:

E-mail?

Chat/Skype?

Redes Sociais?

Central de Atendimento?

SAC?

Cartão Fidelidade?

Outros:

3- A loja oferece serviços relacionados aos meios de pagamento, referente a:

Cartão de Débito?

Cartão de Débito Bandeiras?

Cartão Crédito on-brand?

Boleto Bancário?

Carnê?

Dinheiro?

Transferência Eletrônica?

Outros:

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM GESTOR

Entrevista com os gestores para compreender as estratégias utilizadas pelos grandes varejistas multicanais gaúchos.

Questões Referentes aos Canais/Sortimento:

- 1- Com a criação do canal 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- Com relação ao sortimento dos canais físico e virtual, eles se integram? Como?

Questões Referentes aos Recursos Principais/Preço:

- 4- Como são suportadas, no aspecto financeiro, as operações de cada um dos canais?
- 5- As tecnologias que suportam a gestão de cada um dos canais são integradas?
- 6- Os clientes estão dispostos a pagar pelos valores entregues em cada um dos canais?
- 7- Porque da diferença ou não de preços praticados nas lojas físicas e virtuais?

Questões Referentes ao Relacionamento com Clientes/Serviço:

- 8- O que mudou no relacionamento com os clientes a partir da criação da loja virtual?
- 9- Como os clientes percebem e geram feedback sobre as operações do canal virtual?
- 10- Como os clientes percebem e geram feedback sobre as operações do canal físico?

Questões Referentes à Visão do Futuro:

- 11- Como você vê o futuro da loja física?
- 12- Como você vê o futuro da loja virtual?
- 13- Quais são os grandes desafios da operação integrada entre os dois canais?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

VAREJO MULTICANAL: Estratégias utilizadas por grandes varejistas gaúchos de eletrodomésticos.

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**Varejo Multicanal:** Estratégias utilizadas por grandes varejistas gaúchos de eletrodomésticos”, desenvolvida por Janaína Duarte Hoffmann, discente de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus* de Cerro Largo, sob orientação da Professora Dr^a. Monize Samara Visentini. O objetivo central do estudo é: comparar as estratégias de marketing utilizadas em lojas físicas e virtuais do varejo multicanal de grandes empresas gaúchas do setor de eletrodomésticos.

Esta pesquisa se justifica por ser importante a análise das estratégias de sortimento, preço e serviço para atrair seus consumidores e assim ajudar as demais organizações a entender este novo conceito de comercialização, auxiliando também na contextualização acadêmica.

O convite a sua participação se deve ao fato de você ser colaborador de uma das empresas investigadas no estudo e por esse motivo poder auxiliar no levantamento de informações acerca das estratégias de sortimento, preço e serviço que a organização desenvolve.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas abertas acerca de informações da área de marketing da organização em que atua, com enfoque nas estratégias de sortimento, preço e serviço, em momento oportuno. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 20 (vinte) minutos. A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e logo após as gravações serão apagadas e somente com a sua autorização

Assinale a seguir conforme sua autorização:

[] Autorizo gravação [] Não autorizo gravação

As entrevistas serão transcritas e armazenadas, em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é de possibilitar à empresa na qual você atua descobrir (ao final do estudo), como as estratégias de sortimento, serviço e preço são utilizadas nos canais físicas e virtuais. A participação na pesquisa poderá causar risco de constrangimento ao responder as perguntas e, para evitar que isso venha a ocorrer, a entrevista será respondida apenas com o seu consentimento, sendo assim, você tem a liberdade de responder apenas as questões que desejar e se desejar, ou então, escolher local reservado para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. A observação também pode ocasionar constrangimentos, em função do pesquisador estar observando as atividades da empresa, caso isso ocorra, o procedimento do pesquisador será afastar-se do contexto observado.

A devolutiva dos resultados da pesquisa será por meio eletrônica via e-mail, com a apresentação dos resultados. O e-mail dos interessados na devolutiva, deve ser informado ao final deste termo. Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo _____ de _____ de 2018.

Dra. Monize Sâmara Visentini

Contato profissional com o (a) pesquisador (a) responsável:

Tel: (55) 3359-3950

E-mail: monize.visentini@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: (Rua Jacob Reinaldo Haupenthal, 1580, Bairro São Pedro, Bloco A. CEP 97900-000. Cerro Largo – RS – Brasil).

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

E-mail para que possa conhecer o final da pesquisa: _____

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745. E-Mail: cep.uffs@uffs.edu.br. http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=pro pg.

Endereço para correspondência: Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899.

**APÊNDICE F – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS
INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS**

**Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E
CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS**

Com o objetivo de atender às exigências para obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos, _____, o representante legal da instituição _____ envolvida no projeto de pesquisa intitulado “**Varejo Multicanal: estratégias utilizadas por grandes varejistas gaúchos de eletromóveis**”, declara estar ciente e de acordo com seu desenvolvimento nos termos propostos, salientando que os pesquisadores deverão cumprir os termos da resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e as demais legislações vigentes.

_____, _____ de _____ de 2018.

Assinatura do Pesquisador Responsável

Assinatura e Carimbo do responsável da Instituição

APÊNDICE G – TESTE KOLMOGOROV–SMIRNOV

Segue abaixo o resumo dos resultados obtidos com a aplicação do teste K–S para testar se as variáveis referentes ao preço das três lojas de varejo possuem distribuição normal.

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de BENOIT_DEPURADOR é normal com média 499,150 e desvio padrão 266,70.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,916	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de BK_Depurador é normal com média 736,500 e desvio padrão 444,75.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,963	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de BENOIT_FOGÃO é normal com média 756,817 e desvio padrão 305,97.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,855	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de BK_Fogão é normal com média 787,667 e desvio padrão 456,79.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,079	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de BENOIT_FOGÃOLENHA é normal com média 1.257,728 e desvio padrão 404,49.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,101	Reter a hipótese nula.
6	A distribuição de BK_FogãoLenha é normal com média 879,000 e desvio padrão 107,58.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,189	Reter a hipótese nula.
7	A distribuição de BENOIT_GUARDAROUPA é normal com média 1.064,007 e desvio padrão 439,42.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,640	Reter a hipótese nula.
8	A distribuição de BK_Guarda_roupa é normal com média 1.155,682 e desvio padrão 463,99.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,491	Reter a hipótese nula.
9	A distribuição de BENOIT_RACK é normal com média 373,783 e desvio padrão 140,85.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,250	Reter a hipótese nula.
10	A distribuição de BK_Rack é normal com média 317,000 e desvio padrão 160,89.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,186	Reter a hipótese nula.
11	A distribuição de BENOIT_Sofás é normal com média 1.174,522 e desvio padrão 578,58.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,053	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Resumo de Teste de Hipótese

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
12	A distribuição de BK_Sofá é normal com média 317,000 e desvio padrão 160,89.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,186	Retar a hipótese nula.
13	A distribuição de COL_Depurador é normal com média 1.376,525 e desvio padrão 727,39.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
14	A distribuição de COL_Fogão é normal com média 807,587 e desvio padrão 498,81.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,004	Rejeitar a hipótese nula.
15	A distribuição de COL_FOGAO_LENHA é normal com média 4.347,219 e desvio padrão 2.739,97.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
16	A distribuição de COL_GUARDA_ROUPA é normal com média 1.353,917 e desvio padrão 814,27.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.
17	A distribuição de COL_RACKS é normal com média 466,280 e desvio padrão 222,78.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,018	Rejeitar a hipótese nula.
18	A distribuição de COL_SOFAS é normal com média 1.700,801 e desvio padrão 1.405,89.	Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.