

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A INTERNET E O VAREJO: UMA ANÁLISE DOS INTERESSES DA OFERTA E
PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES**

João Paulo Lara de Siqueira

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

SÃO PAULO

2004

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo
Profa. Dra. Maria Teresa Leme Fleury
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JOÃO PAULO LARA DE SIQUEIRA

**A INTERNET E O VAREJO: UMA ANÁLISE DOS INTERESSES DA OFERTA E
PREFERÊNCIAS DOS CONSUMIDORES**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

SÃO PAULO

2004

TESE DEFENDIDA E APROVADA NO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Siqueira, João Paulo Lara de

A Internet e o varejo: uma análise dos interesses da oferta e preferências dos consumidores / João Paulo Lara de Siqueira. -- São Paulo, 2004.
175 f.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.

1. Comércio eletrônico 2. Internet 3. Comércio varejista 4. Tecnologia
5. Consumidores I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.05678

DEDICATÓRIA

Para Adriana, Eduardo, Ricardo e meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores e colegas que colaboraram com a realização deste estudo. Alguns deles, entretanto, pelo maior envolvimento, colaboração e apoio, precisam ser citados nominalmente: meu orientador e amigo pessoal, Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo, o Prof. Dr. Ronaldo Zwicker, o Prof. Dr. Abraham Yu, Luiz Paulo Lopes Fávero, Nuno Fouto, José Carlos de Souza Filho, Marcelo D'Emidio, e Eduardo Terra. Agradeço também a toda a equipe do PROVAR.

RESUMO

A presente tese analisa os custos de operação das lojas tradicionais de varejo, os fatores que os compõem e formas de reduzi-los. Como um grande número de empresas vem fazendo movimentos em direção ao atendimento de seus clientes pela Internet, aparentemente seguindo um raciocínio de que as características de um negócio podem ser modificadas de forma a aumentar sua eficiência operacional, sem comprometimento do posicionamento da empresa junto aos seus clientes, discute-se a realização de vendas *online* como uma alternativa exequível para isso.

Essa discussão é feita a partir da análise dos dados de empresas da área de supermercados e da sua comparação com o previsto pela literatura, além de entrevistas com executivos do setor. O estudo concluiu que, do ponto de vista dos interesses das empresas, essa estratégia é interessante, porque é capaz de proporcionar as reduções de custos desejadas e gerar benefícios na área de logística e da cadeia de abastecimento. Finalmente, verificou-se se os consumidores aceitam serem direcionados para um meio virtual, onde passarão a fazer suas compras. Essa parte do estudo é feita com base em uma pesquisa de campo com 408 entrevistas, que revelou que ainda há um distanciamento grande entre consumidor paulistano e o mundo da Internet e que a comodidade é o principal fator de atração do *e-commerce*.

ABSTRACT

This thesis analyses the operating costs of traditional retail stores, its components and ways to reduce them. Since a great number of enterprises have moved towards providing customer service through the Internet, apparently according to the idea that business features can be modified to increase its operational efficiency – yet preserving the corporation’s positioning with its consumers – selling online is discussed as a viable alternative for that purpose.

This discussion is based on the analyses of data obtained from companies of the supermarket segment, comparing them with the relevant literature. The discussion also includes interviews with executives from the supermarket sector. The study unveiled that, from the point of view of the corporation’s interests, this strategy is appropriate, for it is capable of reducing costs and generating benefits in the logistics area and in the supply chain. Finally, it was verified whether customers accept well the purchasing on a virtual environment. This part of the study is based on a field survey with 408 interviews and showed that still there is a huge distance between the consumers of São Paulo to the Internet world and that convenience is the main factor of e-commerce’s attraction.

SUMÁRIO

Resumo	7
Abstract	8
Lista de ilustrações	11
I – O problema de pesquisa.....	14
I.1 – Introdução	14
I.2 – A situação-problema	28
I.3 – Objetivos do estudo.....	29
I.4 – Justificativa e importância do estudo.....	31
I.5 – Questões	32
II – Referencial teórico.....	34
II.1 – Os custos da realização de vendas nas lojas tradicionais de varejo	34
II.2 – Um breve histórico do comércio eletrônico	41
II.3 – O conceito de comércio eletrônico	47
II.4 – Definição de termos.....	57
III – Método empregado no estudo	58
IV – O custo de vender.....	66
V – A automação e a Internet como alternativa para a redução dos custos.....	84
V.1 – Economias de escala e escopo.....	84
V.2 – A Internet e a cadeia de abastecimento	87

V.3 – A Internet e o efeito chicote	93
V.4 – O <i>e-commerce</i> e os custos de armazenagem	94
VI – Hábitos de compra, preferências e opiniões dos consumidores sobre as lojas tradicionais e o comércio eletrônico.....	99
VI.1 – Hábitos e preferências dos consumidores nas lojas físicas.....	99
VI.2 – Opiniões dos consumidores a respeito do comércio eletrônico e da Internet.....	107
VI.3 – Cruzamentos das opiniões sobre o comércio eletrônico.....	111
VII – Conclusões	126
VIII – Referências bibliográficas	133
IX – Anexos.....	143

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1.1: PERCENTUAL DA RECEITA DAS EMPRESAS ORIUNDO DA INTERNET.....	21
Gráfico 1.2: VOLUME DE VENDAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO B2C BRASILEIRO	23
Gráfico 2.1: EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO SETOR SUPERMERCADISTA – TOTAL BRASIL (VARIAÇÃO DO MÊS X MESMO MÊS DO ANO ANTERIOR).....	44
Gráfico 2.2: CRESCIMENTO DO VOLUME ANUAL DE VENDAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR.....	45
Gráfico 2.3: EVOLUÇÃO DO TÍQUETE MÉDIO DO VAREJO ELETRÔNICO.....	46
Figura 2.1: AS DIMENSÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	50
Figura 2.2: A EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS VIRTUAIS	56
Quadro 3.1: CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA.....	62
Quadro 3.2: LOCAIS DAS ENTREVISTAS	64
Quadro 4.1: EXEMPLOS DE MARGEM OPERACIONAL APÓS OS IMPOSTOS NOS EUA.....	67
Quadro 4.2: MAIORES ANUNCIANTES DO BRASIL EM 2003.....	76
Quadro 4.3: QUANTIDADE MÉDIA DE COMPRAS POR TIPO DE LOJA	82
Foto 4.1: TESTE DE UM QUIOSQUE DE AUTO-ATENDIMENTO NO MCDONALD’S	83

Gráfico 6.1: OCASIÃO EM OS CONSUMIDORES VÃO AO SUPERMERCADO	99
Gráfico 6.2: PERÍODO QUE OS CONSUMIDORES COSTUMAM IR AO SUPERMERCADO	100
Gráfico 6.3: OCASIÃO EM OS CONSUMIDORES VÃO ÀS LOJAS DE ROUPA	101
Gráfico 6.4: PERÍODO QUE OS CONSUMIDORES COSTUMAM IR ÀS LOJAS DE ROUPA	102
Gráfico 6.5: FREQUÊNCIA ANUAL DAS COMPRAS NOS VÁRIOS TIPOS DE VAREJO	104
Tabela 6.1: AVALIAÇÃO DOS DIVERSOS TIPOS DE VAREJO	105
Gráfico 6.6: AVALIAÇÃO DOS DIVERSOS TIPOS DE VAREJO	106
Tabela 6.2: ONDE OS CONSUMIDORES INFORMAM-SE SOBRE OFERTAS E PROMOÇÕES	107
Gráfico 6.7: POSSÍVEIS BENEFÍCIOS DA COMPRA PELA INTERNET	109
Gráfico 6.8: EVENTUAIS PROBLEMAS DA COMPRA PELA INTERNET	110
Quadro 6.1: ASPECTOS POSITIVOS COM MAIOR ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO	112
Quadro 6.2: ASPECTOS NEGATIVOS COM MAIOR ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO	113
Quadro 6.3: DEMOGRAFIA DAS PESSOAS QUE JÁ COMPRARAM OU GOSTARIAM DE COMPRAR PELA INTERNET	116
Quadro 6.4: PESSOAS QUE NÃO COMPRARAM E NÃO GOSTARIAM DE COMPRAR PELA INTERNET	117

Tabela 6.2: MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADA	118
Tabela 6.3: MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADA	121
Quadro 6.5: RESULTADO DA REGRESSÃO LOGIT.....	123
Quadro A.1: CUSTOS DAS EMPRESAS.....	143
Quadro A.2: CUSTOS DAS EMPRESAS.....	144
Quadro A.3: CUSTOS DAS EMPRESAS.....	145
Gráfico A.1: CONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	149
Gráfico A.2: CONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	150
Gráfico A.3: DISCONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	151
Gráfico A.4: DISCONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	152
Gráfico A.5: DISCONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	153
Gráfico A.6: DISCONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO	154
Gráfico A.7: CONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	155
Gráfico A.8: CONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	156
Tabelas com os dados da pesquisa de campo	157

I.1 – Introdução

No final do século XX, o avanço da informática, dos transportes e das telecomunicações criou as condições para a globalização, um fenômeno que, embora não seja somente econômico, apresenta nessa área seus efeitos mais visíveis. No mundo globalizado, as informações passaram a ser enviadas e recebidas em praticamente todo o planeta, de forma quase instantânea, o que acarretou enormes mudanças no processo de tomada de decisões de investimento, na busca e oferta de produtos e serviços, na forma de estabelecer-se preços e na distribuição do trabalho. A competição entre as empresas também sofreu alterações, visto que os mercados, os fornecedores e os concorrentes passaram a ter abrangência mundial. A globalização afeta todas as empresas e independentemente de porte e condições de estarem presentes fisicamente em vários países.

As empresas varejistas, evidentemente, não poderiam ficar à margem desse fenômeno. Observa-se, atualmente, um movimento de internacionalização das atividades em muitas empresas desse ramo. Embora, de forma geral, o comércio, sempre tenha se preocupado em expandir suas atividades para novos mercados, “a marcha da internacionalização do varejo indubitavelmente acelerou-se”, como, já em 1995, observava MC GOLDRICK (pág.2), ao analisar empresas do Reino Unido. Para esse autor, os movimentos ocorridos até então eram “apenas os primeiros estágios” de uma corrida em direção a mercados no estrangeiro (pág.12). A busca por novos mercados não era uma

preocupação exclusiva dos varejistas britânicos. Movimento semelhante pôde ser observado em outros países, como os Estados Unidos e a França.

Os novos tempos de internacionalização das empresas varejistas também chegaram ao Brasil, com a diferença de que nosso país constituiu-se muito mais em um polo receptor do que emissor de corporações desejosas por conquistar novos mercados. No ano de 2000 já era possível observar-se que o ritmo da globalização havia se tornado excepcionalmente intenso no varejo brasileiro e que grandes grupos empresariais estrangeiros aqui aportavam, com atividades próprias ou em associação com grupos locais. Entre as empresas que nessa época passaram a estar presentes no Brasil, pode-se citar: Wal-Mart, Sonae, Zara, Royal Ahold, Leroy Merlin, JC Penney, C&A , Castorama, o grupo francês Casino e outros.

Ao chegar ao Brasil, os novos entrantes elevaram o nível de competição existente, visto que tratavam-se de empresas de grande porte, com recursos para investir, acesso à tecnologia de ponta e habituadas a operar em cenários muito concorridos. As empresas nacionais, ou estrangeiras que já operavam aqui, precisaram enfrentar esses novos concorrentes ao mesmo tempo em que adaptavam-se à abertura do mercado e à queda dos índices de inflação, ocorrida com o Plano Real.

Uma retrospectiva dos últimos dez anos do ambiente econômico e do mercado brasileiro, mostra que o Plano Real foi a última de uma série de mudanças importantes que já vinham acontecendo há algum tempo e que contribuíram para que o momento atual fosse moldado. A primeira mudança diz respeito à postura do consumidor, mais informado e consciente de seus direitos,

basicamente em função da promulgação do seu Código de Defesa (Lei 8.078), em 11 de Setembro de 1990, e da repercussão que esse fato ganhou em toda a mídia. A segunda grande mudança refere-se à forma de operar das empresas comerciais, que, com o fim da Lei de Reserva de Mercado de Informática, em 1991(em vigor desde 1977), intensificaram a troca dos processos manuais pelos automatizados. Seguiram-se a abertura do mercado nacional a produtos e empresas estrangeiras e o fim da hiperinflação. Com a implantação do Plano Real, em Julho de 1994, o índice de aumento dos preços medido pela FIPE caiu de 50,75% ao mês (relativo a Junho de 1994) para 6,95% ao mês (relativo a Julho de 1994) e, desde então, passou a oscilar menos do que anteriormente, mantendo-se abaixo de 3% ao mês.

Todas essas mudanças evidentemente afetaram o mercado de consumo. Pode-se dizer que nos últimos anos o varejo brasileiro precisou adaptar-se e passar a ser capaz de operar em um ambiente mais desafiador, com maior número de concorrentes, com clientes mais exigentes e informados, índices de inflação razoavelmente baixos e, principalmente, menos voláteis do que os dos anos anteriores. “Um dos aspectos mais relevantes e também salutar dessa alteração diz respeito à mudança na ênfase que as empresas varejistas passaram a dar a questões operacionais. Antes colocada em segundo plano, em razão de ganhos que se poderiam auferir com as aplicações financeiras, a operação varejista propriamente dita (compra, movimentação e venda) assumiu o centro das atenções das empresas comerciais” (ANGELO & SIQUEIRA, 2003).

É provável que, apesar de ser uma economia de grande porte, com um grande mercado consumidor, o Brasil não tenha sido considerado uma oportunidade a

ser explorada de imediato por muitos varejistas globais, em função de que, antes do Plano Real, seu ambiente econômico apresentava-se bastante conturbado e difícil de ser compreendido. Também é possível que, na medida em que sua economia tenha se estabilizado e as regras para os negócios tornado-se um pouco mais claras e duradouras, as empresas tenham tido seu interesse despertado e decidido investir aqui. Mas, mais importante do que essas conjecturas sobre as razões e a seqüência dos acontecimentos, é o fato de que no início do Século XXI o varejo brasileiro ganhou novas empresas vindas do exterior e, em geral, bastante capacitadas para disputar a preferência do consumidor.

O reconhecimento de que os novos entrantes no mercado nacional dispõem de uma capacidade elevada para competir no novo ambiente pós Plano Real baseia-se no fato de que a conjuntura econômica atual do Brasil é muito mais semelhante à dos países de origem dessas empresas do que há dez anos. Isso permite que as corporações que aqui desembarcaram usem toda a sua experiência e tecnologia, que eram de pouca valia na situação anterior. A capacidade de provocar mudanças no mercado que essas empresas possuem é grande, pois os varejistas globais possuem novos formatos de loja, vendem novas marcas de produtos e, além disso, dispõem de modernas tecnologias de informação e gestão, o que lhes permite obter reduções nos custos de operação, sem comprometer – e, em alguns casos, até mesmo aumentando – a satisfação do consumidor.

Com a operação do negócio colocada em posição de destaque e com o aumento da concorrência – e sua conseqüente pressão sobre as margens – o varejo, de forma geral, precisou buscar uma nova orientação, que

“materializou-se em termos de ações basicamente em duas direções: maior preocupação com os elementos geradores de custos e maior interesse em conhecer os elementos condicionantes dos diversos mercados” (ANGELO, SIQUEIRA & FÁVERO, 2003). Em outras palavras, as empresas de varejo, passaram a perseguir a eficiência operacional e o posicionamento estratégico, como maneira de concorrer.

A utilização da tecnologia de informação pelo varejo

Se na atual conjuntura do varejo brasileiro os ganhos de eficiência na operação adquiriram um grau de importância superior, torna-se relevante discutir como obter esses ganhos e quais as ações, entre as várias disponíveis, capazes de apresentar os melhores resultados. PORTER (2000), afirma que as “vantagens em eficiência operacional podem tomar uma quantidade incontável de formas”, que incluem “melhores tecnologias, insumos superiores, pessoas mais treinadas ou uma estrutura de gerenciamento mais eficaz”.

Dos quatro fatores listados por PORTER, a tecnologia merece uma atenção especial, porque, além de sua presença permear todos os segmentos do varejo, ela é também capaz de contribuir para ganhos nas outras três áreas. Além do que, no novo cenário de concorrência global, cada vez mais o uso de tecnologia vem deixando de ser um fator de diferenciação, passando a ser uma condição necessária para a operação dos negócios e sobrevivência das empresas. Sem a tecnologia, a competitividade da firma fica reduzida devido à falta de velocidade na tomada de decisões (e nas suas implementações) e no atendimento ao cliente.

A tecnologia capaz de dar competitividade aos negócios pode ser dos mais variados tipos, mas a que, nos últimos anos, mais afetou as empresas foi, sem dúvida, a de informática e comunicação. Faz sentido que, em um mundo *online*, como o atual, os negócios também sejam *online* – ou caminhem para isso.

A associação entre os negócios e a tecnologia de informação e comunicações não é nova. Desde o momento em que os computadores deixaram os institutos de pesquisa e as instalações militares, entrando no universo corporativo, as empresas gradativamente incorporaram a nova ferramenta de trabalho e passaram a usufruir – e a depender – de suas potencialidades. A partir da década de 60, quando vários tipos de redes de computadores surgiram e foram utilizadas para as mais diversas finalidades, a tecnologia de informação ganhou novo impulso. Se o advento dos computadores elevou a capacidade do sistema de produção em geral, o mesmo aconteceu quando surgiu a possibilidade de conexão entre os computadores de parceiros comerciais, instituições financeiras, clientes, governos e, finalmente, consumidores.

Entre as várias redes e os vários tipos de rede de computadores surgidos nas últimas décadas do século XX, a Internet merece destaque, posto que é “uma rede dotada de individualidade (características próprias), tamanho e abrangência ímpares e é formada por inúmeras outras redes” (WYLLIE, 2000, pág. 6). De origem militar, a Internet foi rapidamente incorporada ao ambiente acadêmico e deste expandiu-se para praticamente todas as áreas do conhecimento e de atuação do homem, inclusive a econômica. Apesar de recente, “a utilização comercial da Internet”, que data “do início dos anos 90” (TURBAN et al, 2000, pág. 13), já afetou de forma significativa a economia,

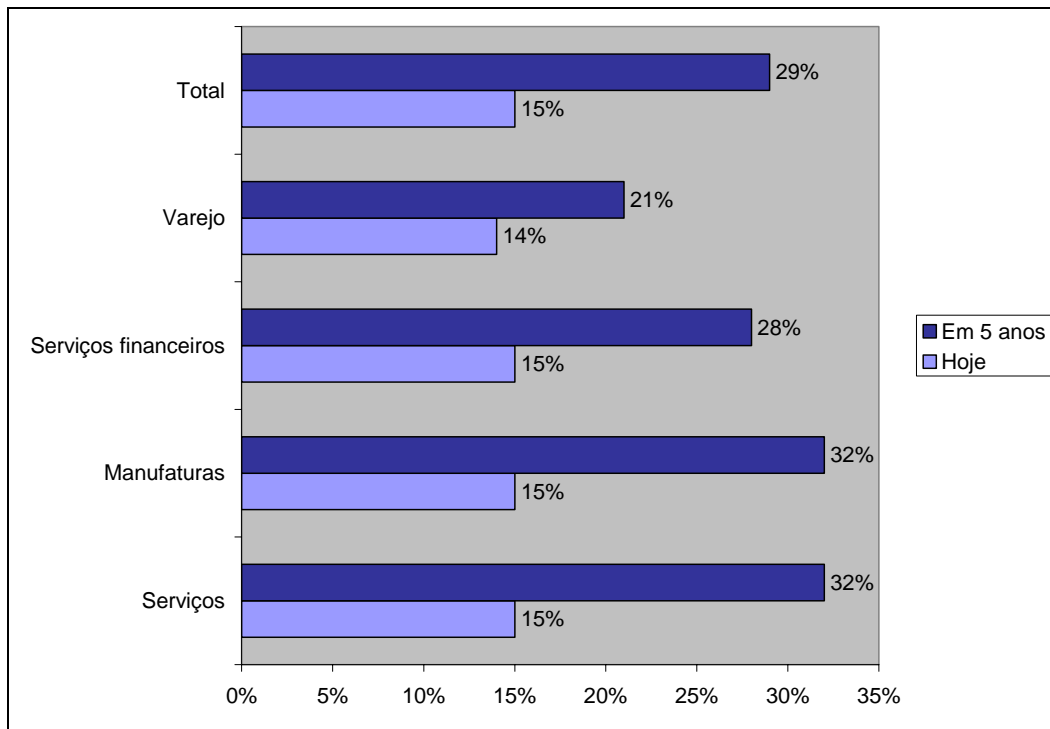
tendo-se observado o surgimento de novos negócios, a alteração da forma de relacionamento entre as empresas e das práticas comerciais.

Desde o momento em que a Internet passou a estar disponível para a sociedade, pessoas e empresas interessaram-se pela sua utilização, buscando obter os mais variados benefícios. Entre as possibilidades de utilização empresarial da Internet, o seu emprego para a realização de transações comerciais foi uma das primeiras formas a surgir, começando, a partir de então a ser empregado o termo comércio eletrônico. Desde esse momento inicial, alternaram-se momentos de grande otimismo, de uma certa decepção (quando em 2000 houve a queda dos índices da bolsa de valores de empresas de tecnologia NASDAQ, nos Estados Unidos) e de otimismo moderado, porém o volume das vendas pela Internet, em termos gerais, tem sido sempre crescente. Para ZILBER (2002, pág. 76), “ as empresas cada vez mais estão utilizando a infra-estrutura de Internet e das aplicações do comércio eletrônico como meios para a realização de seus processos de negócios, com clara predominância daqueles relativos ao atendimento ao cliente”. Embora ressalve que ainda há uma boa parte das empresas que usam a Internet apenas com finalidade institucional, a autora considera que há “uma clara tendência à realização de transações” (pág. 77).

Alguns dados recentes mostram que o interesse e a expectativa das empresas pela exploração comercial da Internet é crescente: no Brasil, de acordo com o Comitê Gestor da Internet (disponível em < <http://registro.br/estatisticas.html> > acesso em 29/07/2004), há 597.294 domínios “ponto.com.br” registrados, teoricamente cada um deles correspondendo a uma empresa. Apesar da correspondência entre o número de domínios e de empresas presentes na rede

não ser exatamente de um para um, esse número demonstra a ordem de grandeza do fenômeno do *e-business*. Outro dado que também contribui para a verificação de como as empresas estão interessadas na Internet é o quanto elas esperam que aumente o percentual de seu faturamento oriundo de transações *online* em relação ao seu faturamento total. O gráfico 1.1, a seguir, obtido no site da empresa Forrester Research (disponível em <<http://www.forrester.com/my/1,,1-0,FF.html>> acesso em 29/07/2004), mostra o valor atual desse percentual e o esperado para daqui a cinco anos, segundo uma pesquisa feita com os tomadores de decisão de 182 corporações americanas.

GRÁFICO 1.1: PERCENTUAL DA RECEITA DAS EMPRESAS ORIUNDO DA INTERNET

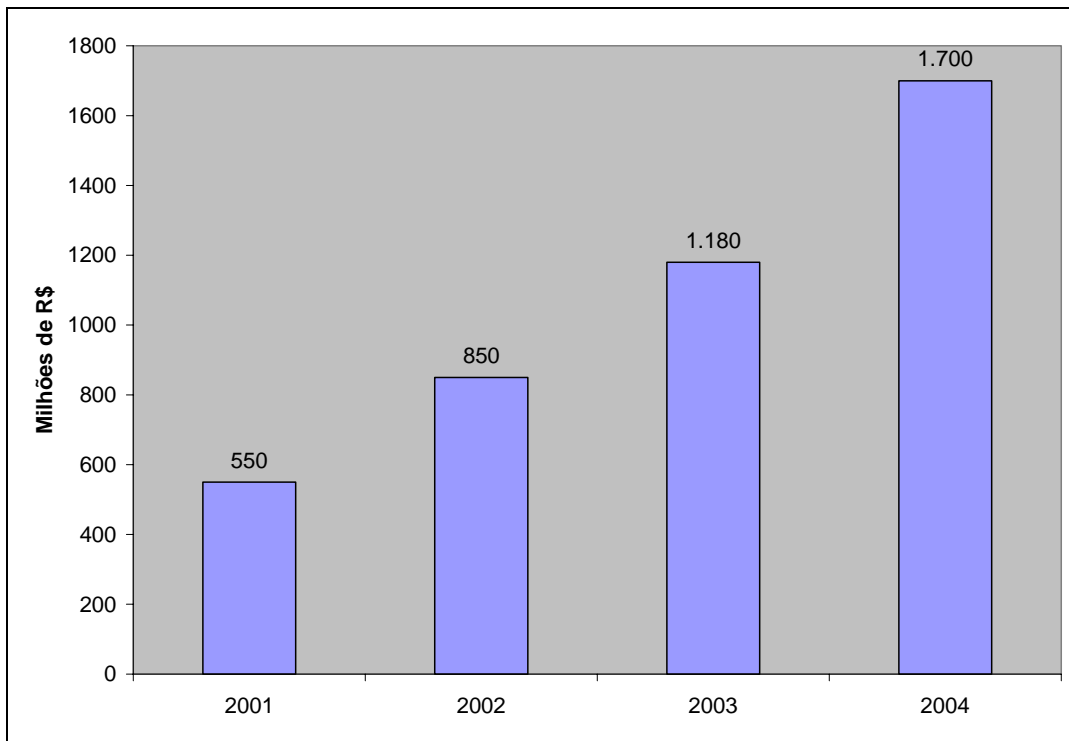


FONTE: FORRESTER RESEARCH

As projeções dos entrevistados pela Forrester Research parecem estar coerentes com as expectativas de aumento das vendas pela Internet, que vêm crescendo a uma taxa superior a do comércio tradicional. Segundo site Internet Retailer, o relatório *E-commerce in the US*, da empresa E-Marketer, especializada em pesquisas sobre negócios e tecnologia, as vendas *online* nos Estados Unidos (excetuados os leilões, viagens e ingressos para eventos e shows) devem atingir U\$ 72,5 bilhões em 2004, contra U\$ 56 bilhões em 2003, havendo, para 2007, uma previsão de faturamento de U\$ 121,1 bilhões (disponível em <<http://www.internetretailer.com/dailyNews.asp?id=12434> > acesso em 29/07/2004).

O uso comercial da Internet, o comércio eletrônico, mesmo no Brasil, que possui um mercado bem menor do que o norte-americano, já movimentava valores consideráveis. De acordo com matéria publicada no jornal O Estado de São Paulo, de 25 de Julho de 2004, o valor das vendas anuais do *e-commerce* brasileiro, apurados pela empresa de pesquisas *online* E-Bit, podem ser observados no gráfico 1.2, no qual o volume de 2004 é uma projeção obtida junto aos executivos daquela empresa.

GRÁFICO 1.2: VOLUME DE VENDAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO
B2C BRASILEIRO



FONTE: E-BIT

Em um mundo ligado pela Internet, no qual a busca por informações é bem menos custosa e muito mais rápida do que há algumas décadas, os níveis de rentabilidade das empresas talvez sejam diferentes dos existentes até então. Utilizando seu conhecido modelo de análise da concorrência com cinco forças (as barreiras de entrada, a ameaça de produtos substitutos, a intensidade da concorrência entre as empresas já estabelecidas, o poder de barganha do fornecedores e também dos clientes), PORTER (2001), mesmo ressaltando que “seria um erro tirar conclusões gerais sobre o impacto da Internet na rentabilidade das indústrias no longo termo” e que “as cinco forças variam consideravelmente de uma indústria para outra”, concluiu que o “exame de

uma grande quantidade de indústrias nas quais a Internet está desempenhando um papel revela algumas tendências claras”, e que, apesar de “algumas das tendências serem positivas, (...) a maioria é negativa”. Segundo esse autor, “embora cada indústria evolua de maneira única, um exame das cinco forças que influenciam a estrutura da indústria indica que a utilização da tecnologia da Internet irá provavelmente continuar a colocar pressão na rentabilidade de muitas indústrias”.

A rentabilidade das empresas não é pressionada, evidentemente, apenas pela Internet e o novo ambiente de negócios, interconectado e com informação abundante. Desde a crise do petróleo, nos anos 70, a economia do mundo todo deixou de apresentar o crescimento do pós-guerra e vem atravessando sucessivos períodos de crise, que afetam o desempenho das corporações, que têm que adaptar-se aos novos tempos. A fim de reagir às ameaças, muitas estratégias têm sido tentadas.

Uma dessas estratégias é a customização de produtos e serviços, o que, apesar de já ocorrer há algum tempo, por apresentar restrições com relação aos seus custos, era utilizada apenas em situações de escala reduzida. A dificuldade na produção customizada e sua implicação no estabelecimento dos preços foi observada por FULLER, O’CONNORS & RAWLINSON (1993), segundo os quais a logística, a complexidade das indústrias e a preocupação com ganhos de escala criaram uma situação em que “as coisas fluíam através de canais consolidados a uma velocidade média e eram precificadas segundo um custo médio. Assim, clientes que precisavam de produtos especializados rapidamente, mas de forma imprevista, tendiam a não serem atendidos, enquanto clientes de *commodities* pagavam mais do que o devido”.

Mesmo com esse entrave, a idéia da customização permanece como algo que vai ao encontro dos interesses dos consumidores e capaz, portanto, de agregar valor aos produtos e serviços ofertados. Ser capaz de customizar produtos não é fácil, principalmente para as grandes firmas. BESANKO, DRANOVE & SHANLEY (2000) afirmam que “em muitas indústrias, empresas que apoiavam-se em vantagens de custo associadas a altos volumes de produção, têm sido lentas em adaptar-se às mudanças que permitem que firmas especializadas em nichos ofereçam produtos customizados a baixo custo” (pág. 58). Esses autores citam, também, outra iniciativa estratégica adotada por muitas empresas na busca pelo lucro: a terceirização de atividades, o que faz com que “à medida que as empresas crescentemente concentram-se em seu negócio principal, especialistas do mercado desenvolvem mais e mais atividades na cadeia vertical” (pág. 60).

É interessante, e quase paradoxal, que a Internet, ao mesmo tempo que pressiona a rentabilidade das empresas, por outro lado abre novas possibilidades de negócios e ganhos. A tecnologia de informação e as redes de computadores permitem que – e, em alguns casos, chegam a viabilizar – estratégias como a terceirização e a customização, sejam capazes de conferir às grandes empresas características que até há pouco eram exclusivas das pequenas firmas, isto é, a Internet também pode ser útil para o posicionamento das corporações. BOYETT & CONN (APUD CASTELLS, 1999, pág.189), observaram que “a capacidade de reconfiguração das grandes empresas norte-americanas, de parecerem pequenos negócios e agirem como tal pode, pelo menos em parte, ser atribuída ao desenvolvimento da nova tecnologia, que torna desnecessárias camadas inteiras de gerentes e funcionários”.

O desenvolvimento tecnológico, além de conectar pessoas e mercados, criou a infra-estrutura para que surgisse um novo canal de distribuição na própria Internet. Por outro lado, o consumidor também teve, nas últimas décadas, a sua rotina bastante alterada. Nas cidades grandes os deslocamentos são cada vez mais difíceis, trabalha-se mais, os riscos são maiores e os raros momentos de lazer tornam-se cada vez mais valiosos. As mudanças dos consumidores, entretanto, não se restringem apenas a suas rotinas, mas alcançam também seus valores, havendo pessoas que buscam produtos e locais para fazer compra que estejam alinhados com suas preferências e estilos de vida. A necessidade por parte da ponta da oferta de atender os consumidores de acordo com suas novas preferências, fez com que o varejo também passasse por uma série de transformações, alterando seu sortimento, horário de funcionamento, passasse a entregar as compras em casa e customizasse serviços e promoções. De modo geral, poder-se-ia dizer que o varejo vem fazendo tudo o que está ao seu alcance para oferecer cada vez mais conveniência aos seus clientes – que a desejam e, em vários casos e situações, aceitam pagar por ela.

Obviamente, a melhoria dos serviços ao consumidor, se por um lado tem um efeito positivo nas vendas, por outro tem, evidentemente, um impacto negativo nos custos. No varejo, o custo de operação das lojas inclui o emprego de recursos humanos e ativos caros. Apresentam-se, assim, para as empresas de varejo dois movimentos de tendências aparentemente conflitantes, um no sentido da melhoria dos serviços e do aumento da conveniência dos compradores e outro no sentido da redução dos custos.

A Internet apresenta-se como uma opção capaz de oferecer a conveniência desejada pelos consumidores, prestar serviços aos clientes e, ao mesmo tempo, reduzir os custos operacionais das empresas. O mercado já percebeu essa oportunidade de realizar negócios e a está explorando. Entre as empresas atualmente com presença na Internet, algumas surgiram há pouco tempo e têm operações exclusivamente nesse canal, outras são negócios tradicionais que incorporaram uma área de Internet. É provável que no futuro, em muitas empresas, existam simultaneamente lojas físicas e virtuais e que um tópico importante para os administradores de empresas seja a coordenação e a integração de suas operações.

Entretanto, embora em um mesmo momento coexistam dois fenômenos aparentemente relacionados, que são o enfrentamento, pelas empresas de varejo, de um ambiente com um nível de concorrência cada vez mais elevado e outro, a expansão das atividades comerciais na Internet, pode-se questionar se, efetivamente, há relação entre eles. Também pode-se questionar se a Internet apresenta-se realmente como uma maneira de atender, com vantagens para as empresas, os consumidores cada vez mais exigentes, bem informados e interessados em serviços novos e personalizados.

Finalmente, caso as empresas decidam que explorar as possibilidades comerciais da Internet é uma estratégia compatível com seus interesses, há que se verificar se os consumidores aceitam serem direcionados para um meio virtual, onde passarão a fazer suas compras. Caso os consumidores possuam pré disposições contrárias ao comércio eletrônico, de nada adiantarão os esforços das empresas para levá-los a um *site* comercial ou, então, será preciso

investir muito em ações de marketing que consigam reduzir essa resistência à nova forma de fazer negócios.

I.2 – A situação – problema

Dado o elevado nível de concorrência atualmente existente entre as empresas varejistas que operam no Brasil, decorrente no novo ambiente econômico interno e do ingresso de empresas estrangeiras no mercado nacional, administrar os custos – um tema sempre importante – ganhou ainda mais relevância. Dentro de uma perspectiva sistêmica, na qual se pretende conseguir o ótimo do todo e não das partes individualmente, a gestão dos custos deve levar em consideração as características gerais do negócio, de modo que a sua redução seja capaz de manter – ou tornar – a empresa competitiva, sem prejudicar o seu serviço e seu posicionamento.

Para essa finalidade, torna-se importante discutir os custos de realização de vendas nas lojas de varejo, considerando as particularidades que possam diferenciar uma operação da outra, como, por exemplo, o número de vezes, durante um certo período de tempo, que, em média, cada consumidor faz compras nos diversos tipos de lojas.

O ajuste dos custos de operação de uma loja em uma situação capaz de gerar vantagem competitiva, é uma iniciativa que parte dos seus gestores. Uma série de ações são possíveis para o corte de custos, que vão desde o corte de pessoal puro e simples – geralmente associado a uma queda na qualidade do atendimento perceptível para os clientes – até opções mais elaboradas, como a automação dos processos com o uso de tecnologia.

STONE (1995) concorda que a automatização é uma das maneiras de aumentar a eficiência operacional e diz que “a tecnologia está se desenvolvendo a uma taxa rápida e tornando-se crescentemente acessível. Computadores, *scanners*, *ckeckouts*, máquinas de *fax* e outras tecnologias que eram muito caras há dez anos, agora estão dentro do orçamento de muitas pequenas empresas. Computadores *desktop* com capacidade suficiente para manusear muitas das necessidades de um pequeno negócio podem ser adquiridos por preços razoáveis. Hoje não há razão para não se tirar vantagem das possibilidades de melhoria oferecidas pela informática e pela automação”(pág. 188).

O atendimento dos clientes e a venda de produtos pela Internet encaixa-se nesse tipo de solução e, pela expressão que esse tipo de atividade vem ganhando nos últimos anos, essa alternativa provavelmente é uma das primeiras a serem cogitadas pelos executivos e empreendedores. Para que essa opção seja avaliada e sua adoção decidida ou não, é preciso, então, conhecer-se seus benefícios e se os consumidores estão dispostos a relacionar-se com a empresa dessa nova forma.

I.3 – Objetivos do estudo

O objetivo deste estudo é discutir os custos de operação das lojas tradicionais de varejo, os fatores que os compõem e formas de reduzi-los. Como a situação dos custos de uma loja é algo sensível às ações e decisões de seus gestores, a discussão das alternativas disponíveis para serem empregadas por esses executivos faz sentido.

Segundo o raciocínio de que as características de um negócio podem ser alteradas de forma a aumentar sua eficiência operacional, o ideal seria que isso pudesse ser feito sem comprometimento do posicionamento da empresa junto aos seus clientes, já habituados a um certo nível de qualidade no atendimento. Como um grande número de empresas vem fazendo movimentos em direção ao atendimento de seus clientes pela Internet, pretende-se discutir se o atendimento dos clientes e a realização de vendas *online* seriam uma alternativa exequível para isso.

Ao propor-se a utilização da Internet como uma alternativa para a atividade varejista, está-se caminhando em direção a um conceito relativamente novo, mas que vem sendo bastante discutido no mercado, que é o do varejo multicanal, “entendendo-se essa expressão como a utilização e a articulação de vários canais, pelo varejista, para fazer com que suas mercadorias cheguem aos consumidores finais” (PROVAR, 2003, pág. 5). Note-se que, da forma como foi colocado, o varejo multicanal abrange não só as lojas físicas e na Internet, mas também todas as formas possíveis de venda, como o telemarketing e a venda direta. Entretanto, por uma questão de foco, neste estudo pretende-se restringir a investigação apenas aos canais das lojas tradicionais e aos *sites* comerciais.

Finalmente, na hipótese da empresa optar pela realização de vendas pela Internet, direcionando todos ou uma parte de seus clientes para esse canal, pretende-se verificar como os consumidores vêem essa nova forma de adquirir produtos e se têm alguma restrição a ela. Espera-se, também, secundariamente, contribuir para o conhecimento das atitudes e preferências dos consumidores com relação às lojas tradicionais e às compras pela Internet.

I.4 – Justificativa e importância do estudo

A importância do estudo em pauta é tanto prática, como acadêmica. Do ponto de vista prático, espera-se que a discussão das estruturas de custos envolvidas na realização de vendas nas lojas tradicionais seja útil aos executivos varejistas e ao mercado em geral, de forma que consigam tornar suas empresas mais competitivas. Caso essa análise aponte para a possibilidade de maiores ganhos com uma outra forma de operar – a venda pela Internet – espera-se contribuir com informações que os auxiliem na tomada de decisões e no desenho das estratégias de suas empresas. É importante observar que, qualquer que seja o resultado que venha a ser alcançado, seu benefício estará claro, pois as conclusões do estudo poderão mostrar as vantagens de adotar-se a nova estratégia, ou, então, revelar antecipadamente seus problemas – e mesmo sua inviabilidade – poupando-se tempo e dinheiro para as empresas.

Vale ressaltar que a preocupação com os custos é global. Nos Estados Unidos, por razões aparentemente diversas das do Brasil, mas, no fundo, também por causa da concorrência, os varejistas igualmente vêm-se compelidos a reduzir seus custos. Lá, segundo BERMAN & EVANS (1998) “com uma abordagem de contenção de custos, os varejistas esforçam-se para reduzir seu custo de investimento inicial e o seu contínuo custo de operação. Nos últimos anos, cada vez mais empresas têm aprovado esse princípio fundamental por causa da intensa concorrência das lojas de desconto, da necessidade de controlar complicadas redes ou operações de franquia, dos elevados custos dos terrenos e das construções, da volatilidade do ambiente econômico e do desejo de maximizar a produtividade” (pág. 82).

Do ponto de vista acadêmico, o interesse por este estudo reside no fato de estar-se investigando a venda pela Internet, um fenômeno que, por ser uma nova prática, surge, sem haver ainda uma análise teórica, já consolidada, que o descreva ou valide totalmente. Embora sem a pretensão de esgotar o tema, mas apenas de contribuir para um avanço na sua compreensão, este estudo encaixa-se em uma situação típica que enseja a realização de trabalhos científicos, que é quando observa-se um descompasso entre a prática e a teoria, e que ocorre quando novos fenômenos ou técnicas são observados.

I.5 – Questões

Pretende-se verificar se a opção de realizar vendas pela Internet alinha-se com a redução dos custos de vendas do varejo. Essa questão poderia ser abordada segundo vários pontos de vista, neste estudo serão analisados os impactos da venda pela Internet sob a ótica da operação do negócio, da logística e da gestão da cadeia de abastecimento.

Como as estratégias definidas pela empresa necessariamente passam pelo crivo dos seus clientes, uma outra questão precisa ser respondida: haveria por parte dos consumidores uma pré-disposição favorável ou contrária a automatizarem, pela Internet, suas compras, anteriormente feitas em lojas tradicionais?

Essas duas questões, quando colocadas em conjunto, constituem uma terceira questão, mais ampla, que diz respeito à Internet ser um meio no qual seria

possível alinhar os interesses, preferências e hábitos dos consumidores com os objetivos de lucratividade e concorrência das empresas varejistas?

II – Referencial teórico

II.1 – Os custos da realização de vendas nas lojas tradicionais de varejo

A economia chama de função custo “funções que relacionam o custo da produção com o nível de produção da empresa” (PINDYCK & RUBINFELD, 2002, pág.241). VARIAN (1992, pág. 340), com um foco mais gerencial, define a mesma função como “o mínimo custo para se alcançar um dado nível de produção”. DOUGLAS (1992, pág. 218), explica que “a curva total do produto mostra o número de unidades produzidas associado a cada nível dos fatores variáveis de produção. Ao mesmo tempo, ela implicitamente mostra o número de unidades dos fatores variáveis necessários para cada nível de produção. Como cada unidade do fator variável custa dinheiro, é um passo simples encontrar o custo total de produção para cada nível de produção”. Todos os autores concordam que, no curto prazo, alguns fatores podem ser fixos e outros variáveis e que em decorrência disso, a função custo, no curto prazo, possui uma componente fixa, que não varia com o nível de produção, e outra variável em função da quantidade de unidades produzidas. No longo prazo, todos os fatores são considerados variáveis.

Essas definições e considerações evidentemente são gerais e não fazem distinção entre empresas manufatureiras ou prestadoras de serviços. Tanto no caso de empresas industriais como no de empresas de prestação de serviços, o nível ou volume de produção é facilmente mensurável, bastando para isso contar as unidades fabricadas ou os serviços prestados, respectivamente. Essa mensuração é aplicável às empresas de varejo, que prestam o serviço varejista,

que é, na prática, a realização de vendas, e que pode ser medido pela quantidade de vendas realizadas.

Há na literatura registro da utilização da transação de venda como uma forma de avaliar a quantidade de serviço produzida por uma empresa varejista. Em um estudo no qual buscou obter empiricamente a função custo de uma loja de departamentos, DEAN (1973, pág. 171) fez essa opção, observando que “na escolha da unidade de medida que melhor representa a produção (*output*) do serviço do varejo, tanto o volume físico de vendas e o volume em dólares foram considerados”, mas que “o índice que com mais precisão refletiu o efeito do volume físico no custo dos departamentos pareceu ser o número de transações”.

É claro que, em muitas ocasiões, clientes são atendidos, com o correspondente consumo de recursos, mas sem que haja a concretização da venda. Entretanto, esse fato não prejudica o entendimento acima, porque na indústria, onde a visualização é mais fácil, também ocorrem problemas no processo produtivo que fazem com que alguns produtos não cheguem ao fim da linha de produção ou, então, que sejam rejeitados pelo controle de qualidade. As razões que levam uma peça a ser rejeitada podem ser as mais diversas, por exemplo, matéria-prima defeituosa ou erro no processo do seu beneficiamento. No varejo, quando uma venda não se completa, pode-se imaginar situações semelhantes: o consumidor poderia não estar realmente interessado no produto, sendo esse um problema externo à empresa, como a matéria-prima defeituosa na indústria, ou ter ocorrido um problema de mal atendimento, uma falha no processo produtivo, um fato interno. Essas considerações, evidentemente, não esgotam o assunto, mas mostram que a idéia de mensurar

o nível de produção do varejo em função da quantidade de vendas, e, conseqüentemente, avaliar em seus custos, faz sentido.

Custos, despesas e suas classificações

Neste estudo as palavras custo e despesas serão tomadas como sinônimo, pois a literatura pesquisada mostrou que os autores, em geral, não se preocupam em diferenciá-las, embora usualmente adotem um dos termos e mantenham-se fiéis a ele ao longo de seus textos. Por exemplo, IUDÍCIBUS (1998, pág.66) diz que “entende-se por Despesa, o consumo de bens ou serviços, que, direta ou indiretamente, ajuda a produzir uma receita” e HORNGREN, FOSTER & DATAR (2000, Pág.28) definem custo como “um recurso sacrificado ou do qual se priva para alcançar um objetivo específico” – como se vê, praticamente a mesma idéia, apenas com palavras diferentes, uma se referindo a despesa e outra a custo. A equivalência entre as duas palavras chega a ser explícita em LEVY & WEITZ (2000, pág. 188), que dizem que “as despesas são custos [!] que incorrem no curso normal de um negócio para gerar receitas”.

Feita essa ressalva, é importante, como passo seguinte, classificar os custos. Uma maneira de categorizá-los, é fazendo-se uma distinção entre custos – ou despesas – fixos e variáveis. Alinhando-se com PINDYCK & RUBINFELD (2002), VARIAN (1992) e DOUGLAS (1992), GITMAN (1997) diz que “custos fixos são uma função do tempo e não do volume de vendas, sendo tipicamente contratuais” e que os custos variáveis são aqueles que “variam de acordo com o volume e não o tempo. Custos de remessa, por exemplo, são variáveis” (pág. 419). HORNGREN, FOSTER & DATAR (2000), de forma semelhante, afirmam que “os custos variáveis mudam em total proporção às

mudanças no nível total de atividade ou de volume ao qual se referem” e que os “custos fixos permanecem inalterados por um dado período de tempo apesar de grandes mudanças no nível de atividade ou volume ao qual se referem” (pág.30).

Em um texto voltado especificamente para a realidade do varejo, ANGELO & SILVEIRA (2000), seguem a mesma linha, e, utilizando o termo despesa – e não custo – dizem que “despesas fixas são as que assumem determinado valor, independentemente do nível de atividade da empresa. Como exemplo, podem-se citar aluguéis, *leasing*, salários de funcionários administrativos, encargos financeiros sobre empréstimos, financiamentos e outras com essas características” e que as “despesas variáveis são as que acompanham o nível de atividade da empresa” (pág. 169). No caso do varejo, “classificam-se como variáveis as despesas que têm forte correlação com as vendas, tais como embalagens, suprimentos para funcionamento da loja, variação de inventário, quebra conhecida e outras do tipo” (pág. 258). Sem se preocupar com o fato de as despesas serem fixas ou variáveis, BERMAN & EVANS (1998), chamam simplesmente de despesas operacionais “o custo de operar um negócio de varejo” (pág. 379).

Como a distinção entre custos fixos e variáveis se dá em função do nível de atividade ou volumes produzidos e como, ao se considerar intervalos de tempo maiores, mudanças de escala podem ocorrer, ROSS, WESTERFIELD & JAFFE (1995) ressaltam que “no longo prazo todos os custos são variáveis” (pág.45).

Os custos também podem ser classificados como sendo de produto ou de período. “Os custos de produto são os custos totais de produção incorridos durante um período – matéria-prima, mão-de-obra direta e despesas gerais – e são declarados na demonstração do resultado como custos dos produtos vendidos. Esses custos incluem tanto itens variáveis como fixos”. Já os custos de período “são os custos atribuídos a um determinado período; são as despesas gerais, administrativas e de venda” (ROSS, WESTERFIELD & JAFFE, 1995, pág. 45). Segundo HORNGREN, FOSTER & DATAR (2000), “os custos de período são tratados como despesas do período no qual eles ocorreram porque não se presume que eles beneficiem períodos futuros” (pág. 36).

No varejo – e em qualquer empresa que tenha preocupação com a rentabilidade – há a necessidade de administrar-se os custos. Em um texto no qual analisa a forma como as grandes empresas de varejo americanas competem, STONE (1995, pág. 183) diz que “os grandes varejistas estão continuamente procurando formas para cortar suas despesas operacionais. Por exemplo, as despesas operacionais do Wal-Mart no ano fiscal de 1982 eram 19,8% das vendas. Essas despesas operacionais caíram a cada ano até o ano fiscal de 1994, quando haviam sido reduzidas a 15,3% das vendas”.

É claro que, para funcionar, qualquer negócio de varejo incorre em uma série de despesas, como despesas de pessoal, propaganda, embalagens, aluguel, energia elétrica e outras. Mas, para que haja lucro, a empresa deve operar acima de seu ponto de equilíbrio, que é “o montante de vendas em que o lucro bruto é igual à soma das despesas fixas com as variáveis” (ANGELO & SILVEIRA, 2000, pág. 169). Portanto, deve-se prestar atenção especial aos

custos e procurar eliminar fontes de desperdício que venham a comprometer os lucros da operação. Todavia, isso deve ser feito sem que haja comprometimento da satisfação do consumidor. Novamente, uma analogia com a indústria pode ser interessante para salientar uma particularidade do varejo: caso, em uma manufatura, em função de iniciativas para a redução de custos, haja uma queda na qualidade dos produtos, provavelmente as vendas cairão. Caso a qualidade do serviço varejista seja afetada negativamente por um esforço para redução dos custos, o cliente também poderá afastar-se da empresa, mas com um agravante: como o varejo tem uma proximidade muito maior com o consumidor do que a indústria, a percepção da queda de qualidade provavelmente será muito mais rápida, e o impacto nas vendas, mais imediato.

A importância do serviço ao consumidor – mesmo em uma situação de redução de custos – é destacada por vários autores. LEVY & WEITZ (2000) entendem que “de uma perspectiva de longo prazo, um bom atendimento ao cliente pode, na verdade, reduzir custos e aumentar lucros. Um estudo feito pela Andersen Consulting estima que o custo de se adquirir um novo cliente varia entre cinco e 15 vezes mais que para gerar negócios repetidos de clientes atuais, e um aumento de 5% na retenção do cliente pode aumentar os lucros em 25 a 40%” (pág. 500). Esse dado é confirmado por KOTLER (1995, pág. 57), segundo o qual “o custo de atrair novos consumidores pode ser cinco vezes o custo de manter um consumidor atual feliz”. KOTLER (1999, pág. 166), afirma ainda que “estudos do TARP descobriram que um cliente muito insatisfeito pode contar para até 11 pessoas sobre sua decepção, e cada uma dessas pessoas contará a terceiros, o que levará a um possível crescimento

geométrico do número de clientes potenciais que acabam ouvindo comentários negativos sobre a empresa”.

Dois fatores ilustram bem o necessário equilíbrio entre a preocupação com a satisfação do cliente e com os custos de operação: os gastos com a manutenção da loja e com pessoal. Para BERMAN & EVANS (1998), “a qualidade da manutenção da loja afeta a percepção que o consumidor tem do varejista, a vida útil dos recursos e as despesas de operação. Os consumidores não gostam de comprar em lojas que não são higiênicas, estão decaídas ou são pobremente mantidas” (pág. 409). De acordo com os mesmos autores, um outro fator seria a utilização eficiente do pessoal, que é importante por muitas razões. São elas:

“Em primeiro lugar porque o custo da mão-de-obra é alto (...) Em segundo, um alto giro de empregados leva a um crescimento nos custos de recrutamento, treinamento e supervisão. Em terceiro, uma equipe fraca pode não possuir boas habilidades de venda, tratar mal os clientes, atrapalhar as vendas e cometer outros erros caros. Em quarto, os ganhos de produtividade em tecnologia ocorrem mais rapidamente do que os advindos dos trabalhadores; (...) Em quinto lugar, as decisões de alocação de mão-de-obra estão sempre sujeitas a flutuações não previstas na demanda dos clientes. Dessa forma, apesar de os varejistas saberem que precisam aumentar o pessoal de vendas nos períodos de pico de vendas e reduzi-lo nos períodos de baixa, eles ainda assim podem estar com pessoal excessivo ou abaixo do necessário se o tempo mudar, os concorrentes fizerem liquidações ou os fornecedores aumentarem o apoio às promoções” (pág. 407).

Em um ambiente de forte concorrência, no qual iniciativas que apresentaram resultados positivos e passaram a constituir uma fonte de vantagem competitiva, como reduções de custo e melhorias no atendimento, são prontamente copiadas por todos, após algum tempo, e apesar dos esforços individuais de diferenciação e posicionamento, a maior parte das empresas e produtos encontram-se razoavelmente alinhadas. Nessas circunstâncias, aquelas que conseguirem adaptar-se primeiramente a uma grande mudança – ou criarem essa grande mudança – passarão a encontrar-se em situação privilegiada.

GOULD, citado por CASTELS (1999, pág. 49), diz que “a história da vida, como a vejo, é uma série de situações estáveis, pontuada em intervalos raros por eventos importantes que ocorrem com grande rapidez e ajudam a estabelecer a próxima era estável”, o que o próprio CASTELS, referindo-se ao avanço da tecnologia de informação e seus efeitos sobre a sociedade, complementa, afirmando que “no final do século XX estamos vivendo um desses raros intervalos na história” (1999, pág. 49).

Do ponto de vista do mercado de consumo, no contexto da nova realidade tecnológica e do acesso que milhões de pessoas atualmente possuem à Internet, somados à necessidade das empresas de ir além dos avanços já obtidos na redução de custos e na melhoria da qualidade do atendimento, o comércio eletrônico talvez apresente-se como uma alternativa exequível para uma nova forma de relacionamento e atendimento aos consumidores.

II.2 – Um breve histórico do comércio eletrônico

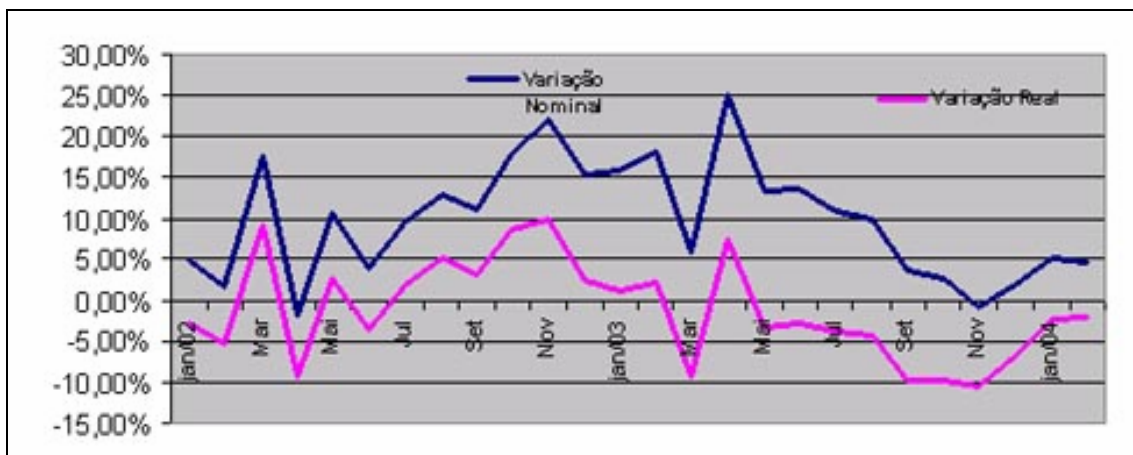
TURBAN et al (2000, pág. 13), vêem as origens do comércio eletrônico na década de 70, a partir da transferência eletrônica de fundos e a troca eletrônica de dados – ou *electronic data interchange* (EDI). Segundo esses autores, a essas aplicações iniciais, seguiram-se outras, que iam da negociação de ações a sistemas para reservas de viagens. Embora o valor estratégico desses sistemas, conhecidos como sendo de telecomunicações, tenha sido amplamente reconhecido, somente com o início da fase comercial da Internet, no começo dos anos 90, o termo comércio eletrônico foi cunhado e as suas aplicações se expandiram.

O desenvolvimento do comércio eletrônico seguiu, aproximadamente, o progresso da tecnologia que tornou o uso dos computadores e da Internet mais fácil para as pessoas que não eram especialistas em informática. Em 1992, no *Centre Européen de Recherches Nucléaires* (CERN), na Suíça, foi criada a *World Wide Web*. A WWW, como ficou conhecida, permitia o acesso a informações na Internet por meio de hipertextos, gráficos, som, vídeos e textos. No ano seguinte, no *National Center for Supercomputing*, da Universidade de Illinois, nos EUA, foi criado o programa Mosaic, que era utilizado para visualizar as páginas dos documentos da WWW. Esse programa provocou um aumento de 341.634% no tráfego de serviços na *web* em um ano (CRONIN,1996, pág. 253). Ao Mosaic seguiram os programas mais lembrados atualmente para visualização de páginas da *web* e que são usados até hoje, o Netscape e o Internet Explorer, da Microsoft. Os primeiros centros de compra chegaram à Internet no ano de 1994, segundo CRONIN (1996, pág. 254).

No Brasil, como nos Estados Unidos, a Internet, começou a se espalhar inicialmente no meio acadêmico, mas, assim que os provedores comerciais de acesso surgiram, no final de 1995, seu uso tornou-se possível a todos e, também da mesma forma que nos Estados Unidos, nessa fase surgiram os primeiros *sites* comerciais.

Devido, entre outras coisas, ao alto poder aquisitivo dos consumidores que compram pela Internet, muito superior à média nacional geral, atualmente verifica-se uma situação curiosa no Brasil, pois ao mesmo tempo em que nos últimos anos o varejo tradicional vem alternando períodos de crescimento tímido com quedas em suas vendas, o *e-commerce* vem crescendo com taxas bastante elevadas. Um exemplo disso é a comparação entre as vendas dos supermercados e do comércio *online*: o gráfico 2.1, obtido no site da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (disponível em < <http://www.abrasnet.com.br/> > acesso em 31/07/2004), mostra a evolução das vendas desse setor, o mais expressivo do varejo nacional, e o gráfico 2.2 apresenta o crescimento das vendas *online* calculados a partir dos dados da E-*Bit*, já apresentados no capítulo 1.

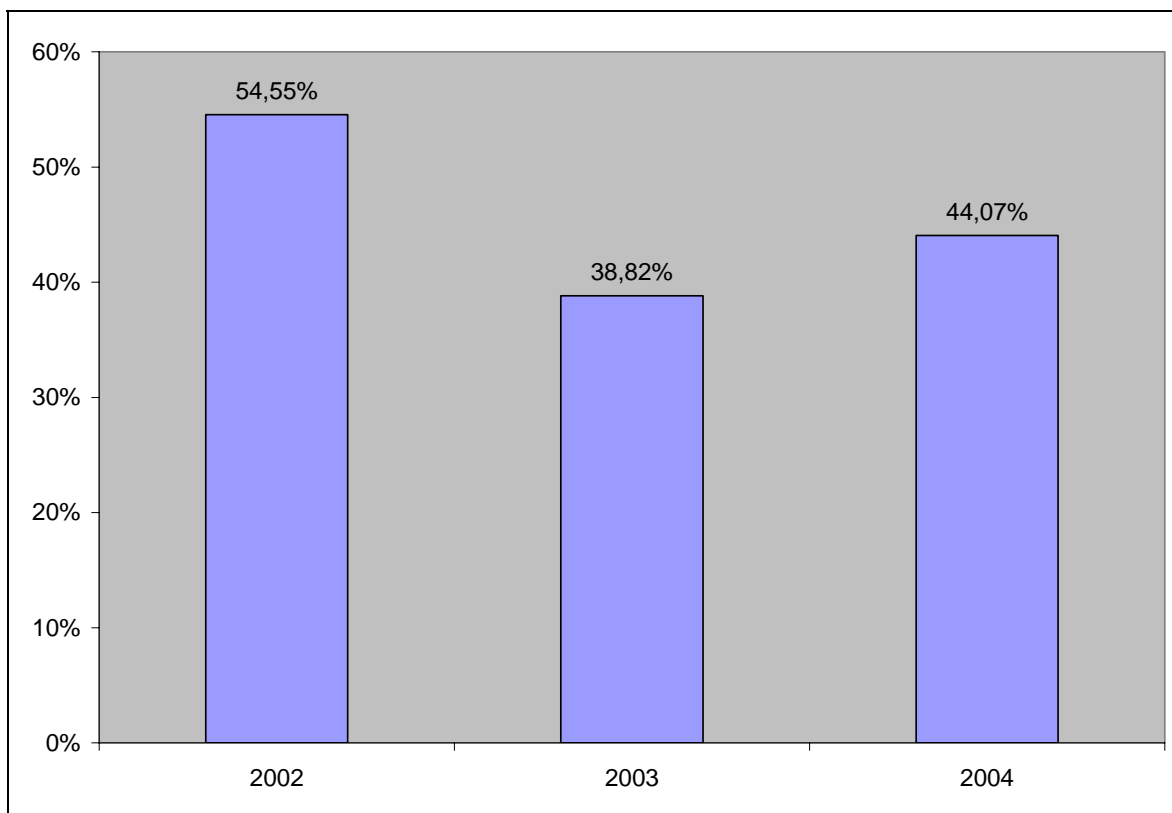
GRÁFICO 2.1: EVOLUÇÃO DAS VENDAS DO SETOR
 SUPERMERCADISTA – TOTAL BRASIL (VARIAÇÃO
 DO MÊS X MESMO MÊS DO ANO ANTERIOR)



FONTE: ABRAS

No gráfico acima, a variação nominal refere-se aos valores históricos e a variação real inclui a correção dos valores segundo o índice IPCA.

GRÁFICO 2.2: CRESCIMENTO DO VOLUME ANUAL DE VENDAS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO EM RELAÇÃO AO ANO ANTERIOR

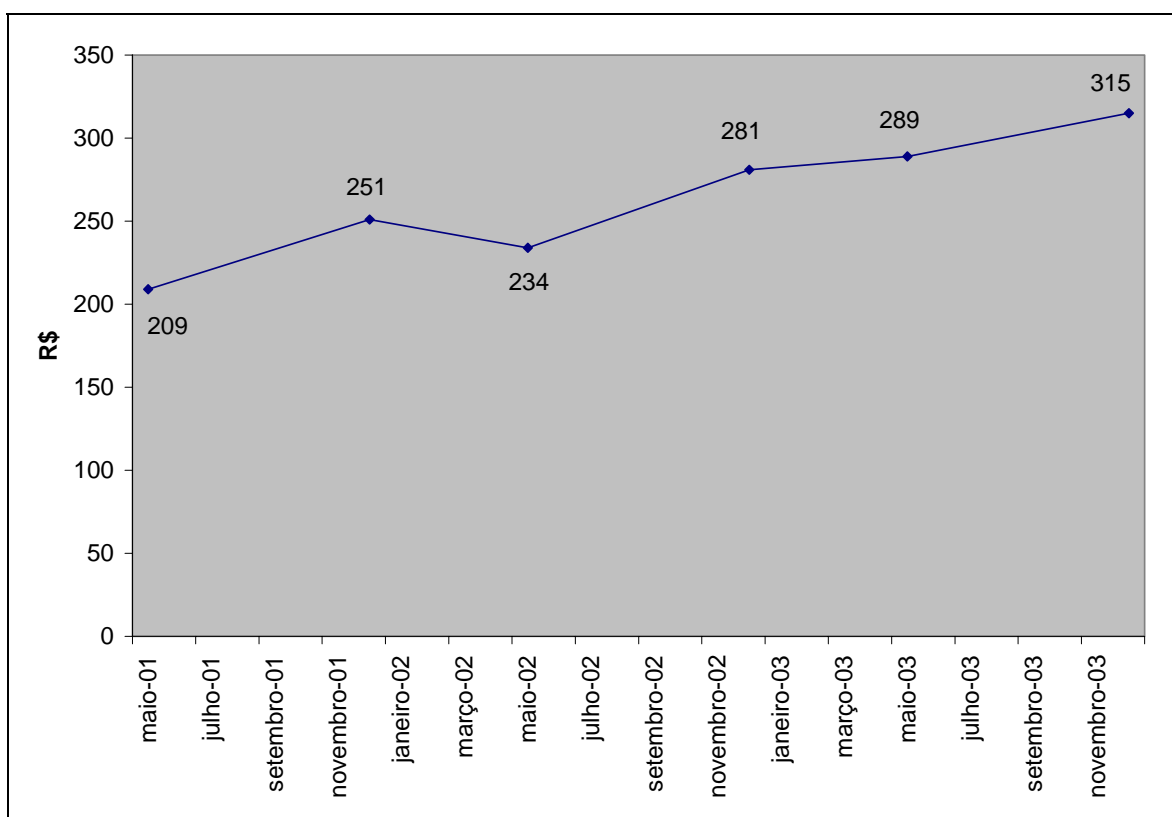


FONTE: E-BIT

Um parâmetro considerado importante pelo mercado para avaliação de negócios na área do varejo é o valor médio das compras realizadas pelos clientes da loja ou empresa, também conhecido como tíquete médio. Trata-se de uma informação útil para uma série de finalidades e é facilmente obtido a partir do faturamento bruto de um certo período e do número de vendas. Cada tipo de negócio apresenta alguns valores típicos para seu tíquete médio e, segundo informações obtidas junto a executivos do mercado, o tíquete médio de um supermercado médio pode variar em torno de R\$ 20,00 a R\$ 30,00 e o

de um hipermercado em torno de R\$ 80,00 a R\$ 100,00. O gráfico 2.3, com dados obtidos no relatório Webshoppers, da E-Bit, apresenta a variação do tíquete médio do comércio eletrônico.

GRÁFICO 2.3: EVOLUÇÃO DO TÍQUETE MÉDIO DO VAREJO ELETRÔNICO



FONTE: E-BIT

Como se vê, são valores elevados, mesmo se comparados aos de um hipermercado, um tipo de negócio onde individualmente são feitas compras de um grande número de produtos.

Quando considera-se conjuntamente o fato do comércio eletrônico apresentar um tíquete médio alto, crescer a uma taxa maior do que a do comércio tradicional e, em função do alto poder aquisitivo de seus clientes, ser menos afetado quando a situação macroeconômica apresenta-se desfavorável, começa-se a entender o porquê de tantas empresas estarem se interessando por ele.

II.3 – O conceito de comércio eletrônico

Para TURBAN & KING (2004, pág. 3), por comércio eletrônico, “entende-se o processo de compra e venda ou de troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela Internet”. Outro autor, KAMBIL (1997), diz que “o comércio eletrônico é a aplicação da tecnologia de informação para sustentar os processos de negócios e a troca de bens e serviços” e MALAGA (2001) afirma que “a habilidade de tecnologias de informação, como a *World Wide Web*, para facilitar atividades econômicas é chamada geralmente de comércio eletrônico”.

Embora, na visão do público geral, segundo HOQUE (2000, pág. 7), o “termo comércio eletrônico seja freqüentemente intercambiável com comércio pela Internet, comércio na *web* ou i-comércio, todos os quais referem-se ao ato de comprar e vender pela Internet, ou, mais especificamente, pela *World Wide Web* (...) para muitas corporações ele ainda está associado com a troca eletrônica de dados (*electronic data interchange* – EDI)”, que, resumidamente, seriam “mensagens eletrônicas padronizadas enviadas por uma rede privada”.

Vê-se que todas essas definições consideram o comércio eletrônico de uma forma bastante abrangente, não contendo praticamente nenhuma restrição. Ficam, assim, abertas as possibilidades com relação às atividades nele incluídas, às entidades participantes, ao tipo de produto transacionado e tipo de rede de computadores utilizada. A inexistência de restrições por parte dos autores para com as atividades permite que a realização de pagamentos *online*, o envio de pedidos de ressuprimento, cotações, listas de preços, notas fiscais, leilões, compra, venda e pedidos de reservas possam ser incluídas no comércio eletrônico, que também aceitaria qualquer entidade como participante, seja ela o consumidor (pessoa física), empresas (pessoas jurídicas) ou o governo – em qualquer uma de suas instâncias e poderes.

Os produtos também podem ser quaisquer, embora alguns sejam de comercialização mais fácil do que outros, como é o caso da venda de *compact disks* (CDs) musicais em relação a roupas, que normalmente precisam ser experimentadas. Segundo as definições mencionadas, qualquer tipo de rede de computadores permite o comércio eletrônico, não sendo a Internet a única opção para isso. Esse dado é importante porque permite incluir, por exemplo, as redes privadas de troca eletrônica de dados (EDI) e a rede SWIFT, utilizada pelos bancos para transações financeiras.

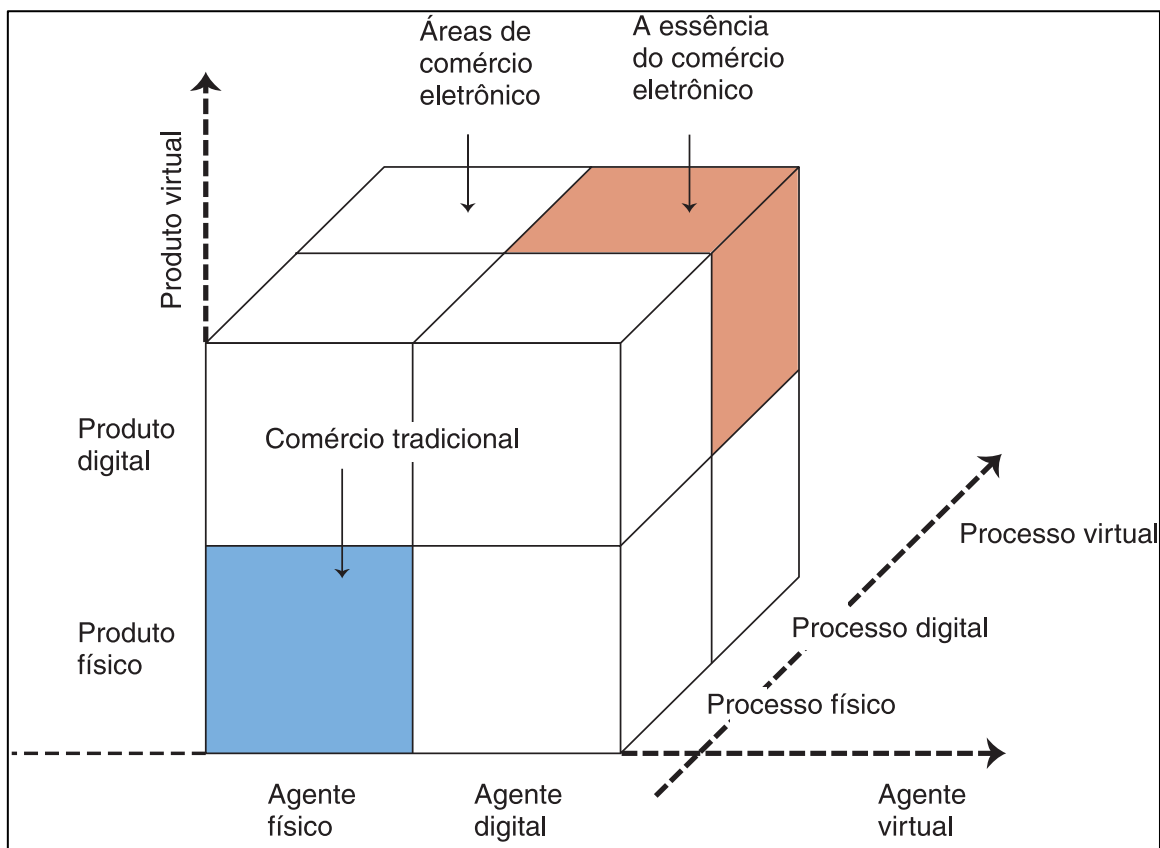
O comércio eletrônico, da maneira como é praticado atualmente, abrange, em alguns casos, todos os aspectos envolvidos em uma transação comercial, seja ela entre empresas ou entre empresas e consumidores. Para que se possa compreender essa abrangência, é interessante citar a diferenciação que NEGROPONTE (1995, pág. 17 a 19) faz entre produtos constituídos por átomos e produtos constituídos por bits: um livro, de papel, é constituído por

átomos, mas a informação nele contida pode ser digitalizada e tornar-se um produto constituído por bits, que têm a grande vantagem de poderem ser transmitidos a custo muito baixo. Dessa forma, qualquer produto digital, uma música, uma foto ou um vídeo, pode ser ofertado, vendido, pago (com um cartão de crédito, de débito ou uma carteira eletrônica) e entregue por uma rede de computadores. Outros produtos, como flores, podem ser ofertados, vendidos e pagos pela Internet, mas necessitam de um meio físico, um transporte, para serem entregues.

A comercialização na Internet admite não só uma diversidade de entidades e produtos com características diversas, como também de formas de pagamento. Algumas pessoas podem preferir pagar suas compras por meios físicos, como o boleto bancário, e não com o cartão de crédito, devido ao receio de exporem-se à ação de *hackers*. Coloca-se, assim, uma questão: há graus de virtualidade nas transações que se utilizam de computadores? Alguns negócios são mais digitais do que outros? E, em última análise, se existe essa graduação, a partir de que ponto uma transação pode ser considerada como sendo de comércio eletrônico?

Buscando esclarecer essa questão, CHOI et al (APUD TURBAN, 2000, pág. 5), apresentam um modelo que considera todas as possíveis configurações de uma transação comercial utilizando três dimensões: relativas aos graus de digitalização do produto, do processo de venda e da entrega. Essas dimensões estão representadas na figura 1, a seguir.

FIGURA 2.1: AS DIMENSÕES DO COMÉRCIO ELETRÔNICO



FONTE: TURBAN ET AL (2000)

No modelo de CHOI et al, um produto pode ser físico ou não, caso seja constituído por átomos ou bits, o processo pode ser físico se for uma loja tradicional ou digital caso trate-se de um *site* na Internet e a entrega pode ser pela própria Internet ou por um meio físico. No comércio tradicional, as três dimensões são físicas e no comércio eletrônico, todas as dimensões são digitais. Os casos intermediários (representados pelos cubos claros), “em que existe pelo menos uma dimensão digital”, também são considerados por TURBAN et al (2000, pág. 5) como comércio eletrônico, mas não “puro”.

O fato de existirem produtos constituídos por bits tem enormes implicações. SHAPIRO e VARIAN (1999, pág. 3), ao invés de falarem em bits, usam o termo bens de informação para referirem-se a “qualquer coisa que possa ser digitalizada – codificada como uma seqüência de bits”. Segundo esses autores, os bens de informação têm por característica um alto custo de produção e um baixo custo de reprodução, o que “segundo os economistas” é explicado pelo fato da “produção de um bem de informação envolver altos custos fixos e baixos custos marginais”. Uma das primeiras implicações disso surge na precificação dos bens de informação, que conseqüentemente deve dar-se com base no valor que lhes é atribuído pelo consumidor. A razão para tal estratégia de precificação é clara, pois a definição do preço baseada no custo do produto seria inviável, posto que “um *markup* de 10 ou 20% sobre o custo de uma unidade, não faz sentido, se custo é zero” (SHAPIRO e VARIAN, 1999, pág.3).

O baixo custo de reprodução dos bens de informação associado à facilidade existente para copiá-los e distribuí-los também é uma questão importante. Segundo NEGROPONTE (1995, pág.61), “no mundo digital, a questão não é apenas a facilidade, mas também o fato de que a cópia digital é tão perfeita quanto o original, e, com o auxílio do computador e de alguma imaginação, até melhor”. As conseqüências econômicas disso são enormes, pois as grandes empresas de comunicação “têm na distribuição o maior acréscimo de valor ao seu conteúdo de informação e entretenimento” (NEGROPONTE, 1995, pág. 83) e como transportar bits é muito mais fácil do que átomos, sua distribuição para qualquer parte do planeta onde exista uma conexão de rede pode prescindir dessas empresas. Isso tornou-se bastante claro com a seqüência de batalhas legais, fartamente noticiada pelos veículos de comunicação, que a

indústria fonográfica vem mantendo nos tribunais do mundo todo contra os inúmeros programas de computador usados para viabilizar a troca de músicas no pela Internet. Programas como o Napster, o AudioGalaxy e o Kazaa, permitem que seus usuários localizem na Internet e copiem arquivos musicais gravados no formato compactado mp3, sem o pagamento de direitos autorais.

Os tipos de comércio eletrônico

Atualmente os negócios na Internet expandiram-se de tal forma que muitas novas expressões surgiram para identificar segmentos específicos. Nas revistas técnicas e nos veículos de comunicação em geral vários novos termos foram cunhados, alguns cuja duração foi efêmera, outros não. Inicialmente passou-se a diferenciar o comércio eletrônico entre empresas usando-se a expressão *business-to-business* – B2B.

Essa diferenciação faz sentido, pois, como argumenta CUNNINGHAM (2000, pág.25), “o simples fato de considerarmos o *business-to-business* e o *business-to-consumer* juntos em uma mesma estrutura é um engano. Nós nunca associaríamos o varejo à produção de aço, mas chegamos a considerar esses mercados de comércio eletrônico juntos em um ambiente comum, apesar das óbvias diferenças em suas funções, tamanho e foco”.

O mesmo autor indica a diferença entre o B2B e o *business-to-consumer* – B2C: “o comércio eletrônico *business-to-consumer* tem seu foco em oferecer um meio pelo qual consumidores compram informação, produtos e serviços na Internet. A entrega real dos bens ainda pode requerer um caminhão e uma caixa, mas o negócio é fechado na Internet. O *business-to-business* faz a

mesma coisa, mas é outra empresa que faz a compra”(CUNNINGHAM, 2000, pág.25).

PORTO (2000), por sua vez, preocupa-se especificamente com o varejo virtual, que seria “um formato de varejo que oferece, pela Internet, produtos e serviços, possibilitando que os consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo”.

A diferença de comércio eletrônico e e-business

TURBAN et al (2000, pág. 5) afirmam que:

o termo comércio é visto por alguns como transações conduzidas entre parceiros de negócio. Conseqüentemente, o termo comércio eletrônico parece ser muito restrito para algumas pessoas. Assim, muitos usam o termo *e-business*. Ele refere-se a uma definição mais ampla de comércio eletrônico, não apenas comprar e vender, mas também prover serviços aos clientes, colaborar com parceiros de negócios e conduzir transações eletrônicas dentro de uma organização.

SWAMINATHAN & TAYUR (2003) dizem que “o e-business, de uma forma livre, pode ser definido como um processo de negócio que usa a Internet, ou outro meio eletrônico, como um canal para completar transações comerciais”. Como o termo transações comerciais é mais amplo do que simplesmente comprar e vender produtos, pode-se dizer que os autores citados concordam com a abrangência que o *e-business* possui.

A idéia de que a utilização da Internet, ou das redes de computadores em geral, nos negócios é compartilhada por vários autores. SEYBOLD (1998, pág. XIII) em *Customers.com*, propõe a seus leitores o seguinte teste:

Você já usou um caixa automático? Já comprou ingressos para o teatro ou cinema usando um sistema telefônico automatizado? Já assinou seu nome em um computador de mão para aceitar a entrega de uma encomenda? Já recebeu cotações de ações em seu *pager* ou outro dispositivo portátil? Você recebe correspondência eletrônica de seus clientes? Recebe e-mails ou faxes de fornecedores com cotações, informações sobre produtos, situação da entrega? Já entrou na *World Wide Web* para obter mais informações sobre um tipo de produto que você está interessado em comprar? Já usou um *website* para obter informações do suporte técnico para resolver um problema que está tendo com um produto que não funciona bem? Já comprou algo na Internet? O *website* de sua companhia permite que os clientes façam pedidos de produtos, verifiquem a situação da entrega, peçam uma lista de seus pedidos anteriores ou alterem seus endereços de correspondência? Se você respondeu “sim” a qualquer uma dessas perguntas você está envolvido com o comércio eletrônico.

Embora referindo-se a todas essas atividades como comércio eletrônico e não *e-business*, SEYBOLD, de forma semelhante a TURBAN et al, concorda com a abrangência e as grandes possibilidades que a nova tecnologia trouxe para os negócios.

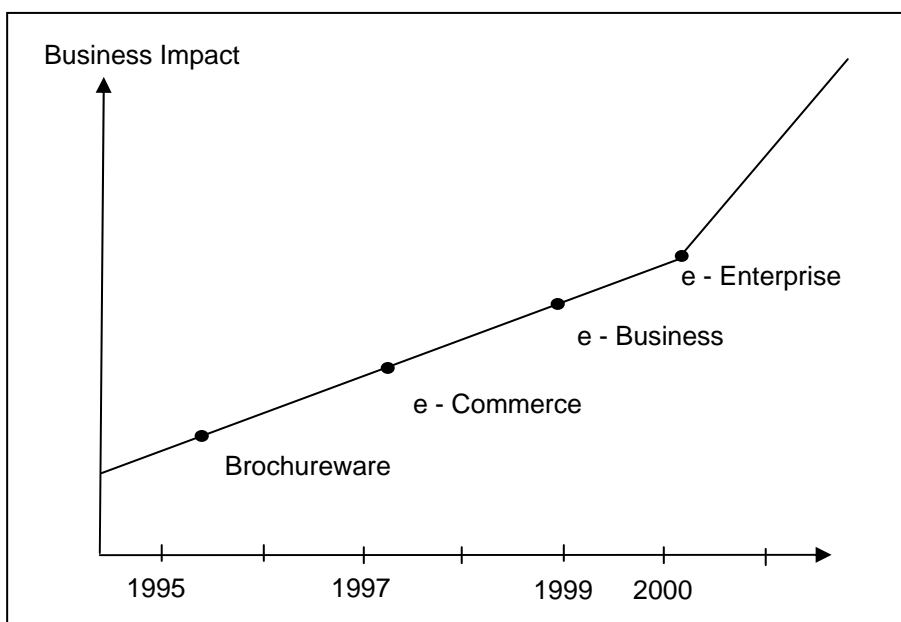
Aliás, é interessante observar que nem todos os autores vêem as diferenças entre o comércio eletrônico e o *e-business*, da mesma forma. Para HOQUE (2000, pág. 7) há a necessidade de visualizar as diferenças entre essas atividades segundo uma perspectiva evolutiva, na qual o comércio eletrônico seria um estágio anterior ao *e-business*.

HOQUE apresenta uma figura que mostra como as empresas teriam evoluído de um estágio inicial (chamado de *brochureware*¹), no qual a utilização da Internet era pouco mais do que institucional e as empresas limitavam-se a apresentarem-se na rede, sem uma interação verdadeira com os clientes, para o estágio do *e-commerce*, que era “focado em aplicações para o consumidor que permitiam transações entre a empresa e os consumidores, pela Internet”. O estágio seguinte seria o do *e-business*, no qual haveria uma concentração em “aplicações entre empresas, que permitiam transações e interações entre a companhia e seus clientes de negócios e parceiros na Internet”. HOQUE considera, ainda, um quarto estágio, que, inclusive, dá nome ao seu livro, o da *e-enterprise* (empresa eletrônica), em que tanto as habilidades voltadas ao consumidor, da fase do *e-commerce*, como aquelas dirigidas aos parceiros de negócios, da fase *e-business*, reúnem-se e a empresa usa a Internet da forma abrangente, na qual “toda a cadeia de valor – da busca por materiais brutos, no lado da oferta, até o atendimento ao consumidor pelo varejo, no lado da demanda, acontece por meio da combinação de ativos tradicionais de cimento e tijolos com a eficiência da intermediação cibernética”².

¹ O termo *brochureware* é uma referência a *brochure* (folheto) e *software* (programas de computador), indicando o emprego da Internet apenas para distribuir informações sobre as empresas do tipo que podem ser encontradas em um folheto.

² Essa situação, para HOQUE, justificaria o termo *clicks and mortar*, bastante utilizado no mercado, para indicar empresas que têm essa forma de atuação.

FIGURA 2.2: A EVOLUÇÃO DOS NEGÓCIOS VIRTUAIS



FONTE: HOQUE (2000)

O próprio HOQUE ressalva que os estágios aos quais ele se refere não devem ser tomados de forma estanque, e que, em um mesmo momento, existem empresas diferentes em diferentes estágios. Entretanto, devido à necessidade de fixar esses estágios no eixo do tempo, foram anotadas as datas aproximadas dos inícios de cada uma das fases ou estágios.

O ponto comum entre as várias visões sobre as diferenças entre *e-business* e *e-commerce* é a abrangência do primeiro, mais ampla do que o segundo, que, inclusive, poderia estar contido no primeiro. Dessa forma, o comércio eletrônico pode ser entendido como uma das faces do *e-business*.

II.4 – Definição de termos

Dada a natureza do estudo, poucos termos precisam ser definidos, visto que a maioria das denominações já se encontra consagrada na literatura. As poucas definições operacionais importantes para o desenvolvimento deste trabalho são as de comércio eletrônico e de *e-business*.

1. Considerando-se os autores acima citados e, para efeito deste trabalho, o comércio eletrônico será entendido como a utilização de redes de computadores – incluindo a Internet – para a realização de transações comerciais;
2. Para o *e-business* será adotada a visão de TURBAN et al, que lhe confere um caráter mais amplo do que o comércio eletrônico, e inclui, além do próprio comércio eletrônico, a prestação de serviços a clientes, a cooperação com parceiros comerciais e a realização de negócios eletrônicos. Como a cooperação entre parceiros comerciais é uma atividade explicitamente mencionada como integrante do *e-business*, a utilização da Internet para aperfeiçoamento da cadeia de abastecimento também pode ser considerada *e-business*.

III – Método empregado no estudo

Tendo em vista os objetivos do presente trabalho, que envolvem tanto iniciativas das empresas varejistas, incluindo suas estratégias e direcionamentos futuros, como também a reação dos consumidores a esses movimentos, optou-se pela divisão do estudo em duas partes. Na primeira delas, com foco na ponta da oferta, foram analisados os casos de diversas empresas, que operam tanto com lojas tradicionais, como com *sites* de venda na Internet. Para o desenvolvimento dessa etapa do trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros e artigos, além de entrevistas semi-estruturadas com executivos da área para coleta de dados a respeito de suas experiências e de suas empresas. Na segunda fase do estudo, realizada junto aos consumidores, foi realizado um estudo com abordagem empírico-analítica, com uma pesquisa de campo.

Para a primeira etapa do trabalho, seguiu-se o entendimento de YIN (1994, pág. 13), para quem o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Como os consumidores e o varejo influenciam-se mutuamente, uma vez que as ações das empresas varejistas são quase que diariamente redirecionadas pelas respostas que provocam em seus clientes, que, aliás, estão constantemente mudando seus hábitos e preferências, também provocando reações por parte das empresas, configurou-se, dessa forma, a situação mencionada por YIN (1994) como aquela na qual faz sentido a utilização do estudo de caso.

Esse mesmo autor relaciona algumas situações nas quais o estudo de caso é usado:

- “Política, ciências políticas, pesquisa em administração pública;
- Psicologia de comunidade e sociologia;
- Estudos organizacionais e de administração;
- Cidades e pesquisa de planejamento regional, como estudo de planos, vizinhança ou agências públicas;
- A realização de dissertações e teses em ciências sociais – nas disciplinas acadêmicas, bem como em campos profissionais como a administração de empresas, gerenciamento e trabalho social” (pág. 1).

Como pode-se ver, este estudo encaixa-se explicitamente em duas das cinco situações mencionadas.

As informações obtidas com executivos que atuam na área de varejo e de Internet, foram conseguidas em entrevistas, realizadas a partir de roteiros semi-estruturados, sendo os profissionais entrevistados de empresas do segmento de supermercado, hipermercado, atacado, consultoria, confecção, livraria, material de escritório, eletrodomésticos, computadores e celulares. É importante observar que algumas dessas empresas possuem apenas lojas físicas, outras apenas lojas na Internet e algumas, lojas físicas e na Internet.

Pesquisa com os consumidores

Para conhecer os hábitos e preferências dos consumidores em relação à realização de compras em lojas tradicionais e na Internet, foi feito um estudo

de abordagem empírico-analítica, com um levantamento de dados no campo, o que, segundo ADAMS & PREISS citados por MOREIRA (2002, pág. 15), é um tipo de estudo que “diz respeito às espécies de atividades levadas a cabo pelo pesquisador quando ele trata com as pessoas que são o objeto de seu estudo”. Esse tipo de investigação, segundo o mesmo autor, pode ser projetado para: medir “atitudes, preferências, crenças, comportamento, mapear previsões sobre o futuro ou ainda indagar sobre fatos da vida das pessoas” (pág. 32).

O instrumento de coleta de dados empregado foi um questionário, inicialmente submetido a um pré-teste com 20 entrevistas, no qual o mesmo foi refinado, até chegar à versão final, que foi utilizada na pesquisa de campo.

Dimensionamento da amostra

O universo para o qual a investigação foi delineada é constituído pelos consumidores adultos da cidade de São Paulo. Como uma pesquisa de caráter censitário seria extremamente complexa e envolveria um volume de recursos excessivamente elevado, optou-se pela utilização de uma amostra. Trata-se, portanto, do levantamento de dados de uma amostra, que segundo LEVY & LEMESHOW (1999) é “um subconjunto de indivíduos selecionados de uma população mais ampla” (pág. 5), devendo-se entender por população “todo o conjunto de indivíduos para o qual as descobertas do levantamento serão extrapolados” (pág. 13).

Sendo as perguntas mais importantes do questionário do tipo de resposta fechada, de caráter dicotômico, e não se conhecendo *a priori* a dispersão da população, foi admitido o pior caso possível para o dimensionamento da

amostra, que é o de 50% de respostas positivas e 50% negativas. Adotando-se um nível de acerto de 95,5% no estabelecimento dos intervalos de confiança e um erro máximo de 5%, chegou-se a um tamanho de amostra mínimo de 400 pessoas. Uma vez que a amostra é muito menor do que a população, não será necessário utilizar o fator de correção para populações finitas.

Características da amostra

As entrevistas foram realizadas na rua, em locais previamente definidos, com pessoas escolhidas pelo entrevistador, com suas cotas de entrevistas contemplando critérios de estratificação por região da cidade, sexo e locais freqüentados tipicamente por consumidores de faixa de renda alta, média e baixa.

O trabalho de campo ocorreu no início de 2004 e o dimensionamento das cotas dos entrevistadores levou em consideração os dados censitários do IBGE, que indicam porcentagens aproximadamente iguais entre homens e mulheres na população. A amostra apresentou as características do quadro 3.1, a seguir:

QUADRO 3.1: CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

Moradores da região norte da cidade	25,0%
Moradores da região sul da cidade	25,0%
Moradores da região leste da cidade	25,0%
Moradores da região oeste da cidade	25,0%
Entrevistados em locais de faixa de renda alta	33,3%
Entrevistados em locais de faixa de renda média	33,3%
Entrevistados em locais de faixa de renda baixa	33,3%
Idade média dos entrevistados	37 anos
Respondentes que trabalham	83,6%
Respondentes que não trabalham	16,4%
Pessoas que estudam	27,9%
Pessoas que não estudam	72,1%

Como se explicou, os procedimentos adotados quanto ao dimensionamento e composição da amostra visaram a obtenção de resultados amostrais que pudessem indicar, com relativa segurança, as tendências e comportamento de todo o conjunto de consumidores da cidade de São Paulo, nas variáveis e dimensões investigadas na pesquisa. A amostragem por cotas não é rigorosamente probabilística – condição necessária para a realização de inferências. Todavia, estudos assemelhados de levantamento de opiniões por meio de amostragens dessa natureza têm indicado bons resultados, sendo a pesquisa eleitoral um exemplo histórico.

Composição da amostra

Para garantir a representatividade da amostra foram consideradas as quatro regiões geográficas da cidade - norte, sul, leste e oeste – e, em cada região, locais previamente identificados como de grande afluxo de consumidores das faixas de renda alta, média ou baixa. Em cada uma dessas quatro regiões foram realizadas 100 entrevistas. Os locais de coleta de dados encontram-se no quadro 3.2 a seguir. Esse quadro vem sendo utilizado pelo PROVAR em diversos estudos com os consumidores da cidade de São Paulo desde 1994 e, em mais de uma ocasião, a identificação dos locais como sendo de frequência típica de pessoas de uma das três faixas de renda foi confirmada por meio de indagações a respeito de suas rendas familiares.

QUADRO 3.2: LOCAIS DAS ENTREVISTAS

Zona	Faixa de renda	Locais
Sul	Alta	Clube Hípica, Clube Paulistano
	Média	Colégio Arquidiocesano / Pizzaria Livorno
	Baixa	Largo 13 de Maio / Estação trem
Norte	Alta	Jardim São Paulo / Jardim São Bento
	Média	Rua Voluntários da Pátria / ACM Norte
	Baixa	Estação Santana do Metrô / Term. Rod. Tietê (menos os viajantes que não são de São Paulo)
Leste	Alta	Jardim Anália Franco
	Média	Mc Donald's Praça S. Romero / Clube Juventus
	Baixa	Estação Itaquera Metrô / Estação de trem
Oeste	Alta	Clube Alto de Pinheiros / City Lapa
	Média	Pizzaria Livorno / ACM Lapa /Clube Palmeiras
	Baixa	Rua 12 de Outubro / Estação de trem Lapa

Finalmente, vale lembrar que a pesquisa científica é uma “busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras” (pág. 11) e que a administração de empresas e outras ciências factuais “verificam (confirmam ou desmentem) hipóteses que em sua maioria são provisórias” ou, ainda, avançam e “exploram, buscam conhecimento” (MOREIRA, 2002, pág. 5).

De forma ampla, esse caráter não muito perene (as hipóteses provisórias) são uma limitação deste estudo, bem como o fato do mesmo tratar de um assunto ainda relativamente recente, que apresenta dados e experiências ainda não desenvolvidas na sua totalidade e com profundidade. Nesses casos, quando o tema escolhido é ainda pouco conhecido, conforme expõe GIL (1991), encontram-se dificuldades significativas para elaborar hipóteses precisas e operacionalizáveis. Situações como essas ensejam a realização de estudos de caráter exploratório – como o presente nesta pesquisa – e que, segundo o mesmo autor, têm por finalidade, “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”(pág. 44).

IV- O custo de vender

As vendas nas lojas do varejo e seus custos

Face à exacerbação da concorrência, as empresas varejistas precisam procurar todas as formas possíveis para preservar e, se possível, aumentar sua rentabilidade. Essa questão pode ser enfrentada do ponto de vista da receita, buscando-se formas para aumentá-la ou, do ponto de vista dos custos, fazendo-se esforços para reduzi-los. Essa preocupação com os custos faz sentido, pois, como pode ser observado no quadro 4.1, que apresenta dados da economia americana, comparativamente, a margem operacional das empresas de varejo não é das mais altas e todo esforço que for feito para melhorá-la certamente será bem-vindo. Embora possa-se argumentar que a realidade dos Estados Unidos é muito diferente da brasileira e que os dados de lá não possuem necessariamente equivalência com a conjuntura daqui, é fato que as empresas americanas que nos últimos anos passaram a operar no Brasil estão habituadas a sobreviver e lucrar naquele ambiente bastante competitivo, que leva às margens mencionadas.

Evidentemente muitos fatores afetam a eficiência operacional das empresas, mas no caso do varejo, o custo da realização das vendas certamente tem um impacto importante.

QUADRO 4.1: EXEMPLOS DE MARGEM OPERACIONAL APÓS OS IMPOSTOS NOS EUA

Indústria	Margem operacional após os impostos
Vestuário	8,32%
Material de construção	2,07%
TV a cabo	19,22%
Software	15,71%
Computadores / periféricos	6,76%
Remédios	18,71%
Educação	11,08%
Equipamento elétrico	15,76%
Produtos eletrônicos	1,99%
Entretenimento	16,08%
Processamento de alimentos	9,84%
Atacadistas de alimentos	3,74%
Móveis	7,48%
Mercearia	3,87%
Utilidades domésticas	7,66%
Produtos para o lar	14,42%
Internet (não <i>e-commerce</i>)	0,24%
Suprimentos para escritórios	7,79%
Restaurantes	11,96%
Varejo (linhas especiais)	5,74%
Lojas de varejo	4,94%
Sapatos	7,43%
Market	11,96%

FONTE: CONDENSADO DA PLANILHA DISPONÍVEL EM
< <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> > (acesso em 01/08/04).

Os custos envolvidos na realização de vendas

Como já foi visto, as despesas de uma loja dividem-se em fixas e variáveis. Além desses dois tipos, também pode-se citar as despesas semifixas ou semivariáveis, que são aquelas que “possuem uma parte fixa e outra variável e podem ser exemplificadas pelo caso de vendedores que recebem um salário fixo mais comissão sobre suas vendas, pela energia elétrica em escala e outras do tipo” (ANGELO & SILVEIRA, 1996, pág. 169). Em alguns casos essas despesas podem ser decompostas em parcelas fixas e variáveis, como é o caso do ganho dos vendedores e, em outros, como o da eletricidade, não.

MASON, MAYER & EZELL (1988, pág. 197) sem se preocupar com classificações, apenas relacionam as despesas típicas de uma loja, a saber: “salários, aluguéis, propaganda e promoção, suprimentos, depreciação, seguro, taxas legais, manutenção e reparos, impostos, licenças e despesas diversas”. No artigo *Cost functions in department stores*, no qual procurou obter essas funções empiricamente, DEAN (1973, pág. 164) relata que enfrentou dificuldades para “separar os dados disponíveis da contabilidade nas categorias de custos fixos e variáveis, como definido nos escritos teóricos”, mas que como sua análise centrava-se nos custos marginais, restringiu-se aos custos de “(1) propaganda (2) salários dos vendedores (3) outros salários (4) entrega interna (5) entrega externa e (6) despesas diretamente associadas a cada departamento da loja”. Esses custos, o autor concorda, podem ser, em algum grau, fixos.

ANGELO & SILVEIRA (1996), além da divisão em fixas ou variáveis, propõem que as várias despesas associadas à realização de vendas em lojas

também sejam classificadas em “de pessoal, controláveis e fixas”(pág. 192 e 193). Exemplos de como os diversos custos seriam classificados de acordo com esse critério, ainda segundo esses autores, seriam:

a) Despesas de pessoal:

- a. Auditoria (para a realização do inventário);
- b. Supervisores (se houver mais de uma loja na rede);
- c. Gerentes de loja;
- d. Promotores;
- e. Treinamento;
- f. Encargos sociais;
- g. Benefícios;

b) Despesas controláveis:

- a. Embalagens;
- b. Consumo da loja;
- c. Utilidades e serviços;
- d. Quebra conhecida (prazos de validade e deterioração de mercadorias);
- e. Variação de inventário;
- f. Variação de caixa;
- g. Manutenção da loja;
- h. Manutenção do equipamento;
- i. Diversos (água, luz, telefone incluídos);
- j. Segurança;
- k. Transporte / alimentação;
- l. Propaganda / promoção;

- c) Despesas fixas:
 - a. Aluguel;
 - b. Serviços;
 - c. Licenças e taxas;
 - d. Depreciação e amortização;
 - e. Seguros.

Nas entrevistas com roteiros semi-estruturados, realizadas com os executivos de empresas varejistas, verificou-se que, embora praticamente todos concordem que o critério acima é prático e que o critério de classificação apenas em despesas fixas e variáveis é correto, todos divergem em alguns detalhes quando coletam e organizam os dados de suas empresas. Um exemplo disso são os quadros A.1, A.2 e A.3, dos anexos, que mostram os resultados de algumas operações de varejo, em empresas da área supermercadista e do atacado, e nos quais verifica-se que critérios distintos para agrupar os custos são usados pelas quatro empresas. Nas empresas pesquisadas, os gastos com salários são um exemplo disso: o atacadista Makro concentra todas as despesas de pessoal em um único item e as demais empresas discriminam esse custo em sub-itens como encargos sociais, provisão para demandas trabalhistas, refeitório / alimentação e benefícios em geral.

Como pode-se verificar nas tabelas do anexo, as despesas com pessoal não são poucas. Segundo apontam BERMAN & EVANS (1998, pág. 407), “ em lojas de departamento, salários e benefícios contam por 46% de todos os custos operacionais (e) em lojas de especialidades, salários e benefícios contam por 43% de todos os custos operacionais”. Nas lojas do supermercado Lusitana,

que são de porte médio, com faturamento entre R\$ 165.309,00 e R\$ 324.432,00 por mês, o gasto com pessoal oscila entre 38,0% e 43,9% de todos os custos operacionais; no Makro é 42,4%; no Bom Preço 31,9%; e no Mercantil, 38,2%.

A manutenção da loja e dos seus equipamentos pode ser afetada pelo volume de vendas, que, pelo menos indiretamente, afeta a utilização desses recursos. Entretanto, como normalmente as empresas possuem contratos de manutenção com firmas prestadoras de serviço, esse gasto adquire características de custo fixo. A manutenção abrange todas as atividades envolvidas no gerenciamento dos recursos físicos de um varejista. “A qualidade da manutenção da loja afeta a percepção que o consumidor tem do varejista, a vida útil dos recursos e as despesas de operação. Os consumidores não gostam de comprar em lojas que não são higiênicas, estão decaídas ou são pobremente mantidas” (BERMAN & EVANS, 1998, pág. 409). Nas empresas pesquisadas, o gasto com manutenção oscilou entre 1,74% dos custos operacionais, no caso do Makro, a 4,74%, no Bom Preço. Nas seis lojas da rede Lusitana, o gasto em manutenção correspondeu de 2,53% a 4,30% das despesas operacionais.

Um dado interessante nesse conjunto de empresas é que nenhuma delas informou possuir gastos com seguros. Provavelmente essa despesa existe, mas, por alguma razão, deixou de ser apontada. Com exceção do Makro e do Bom Preço, as demais empresas informaram ter gastos com segurança. Esse gasto é fixo, pago a empresas que atuam nessa área, e, teoricamente, não deve ser confundido com o gasto para o transporte de valores, variável em função do volume de vendas e do numerário coletado. Entretanto, apenas a empresa Lusitana informou o gasto com transporte de dinheiro.

Há que se destacar, ainda, que o Makro não informou o custo das embalagens (que no seu caso são poucas), do material de consumo da loja e nem a quebra do estoque (que, segundo informações colhidas na empresa é pequena em comparação com supermercados em geral). Com a ausência desses dados, os seus custos variáveis são desconhecidos, neste estudo. No Bom Preço, os custos variáveis representam 20,73% do gasto total necessário para as vendas, na rede Mercantil, 24,86% e nos supermercados Lusitana, variam de 15,59% a 20,72%.

De todos os custos analisados, as despesas com ações promocionais que impulsionam as vendas merecem atenção especial e serão discutidas a seguir.

As promoção de vendas

Para DEAN (1973, pág. 162), “as atividades promocionais projetadas para cristalizar e concentrar demanda constituem uma grande parte das operações totais de uma loja de departamentos. Em certo sentido tais promoções podem ser consideradas como uma função criadora de utilidade, constituindo uma parte integral da produção de uma loja de varejo, a saber, seu serviço de vendas”. Embora refira-se às lojas de departamento, objeto de seu estudo, essas considerações podem ser feitas, provavelmente, a qualquer formato de varejo. Na mesma linha, LEVY & WEITZ (2000, pág. 413) entendem que “a meta final do programa de promoção é gerar vendas para clientes no mercado-alvo do varejista”. DOUGLAS (1973, pág. 199), apesar de usar a expressão custos de venda, mas, na realidade referindo-se aos custos promocionais, diz que “custos de vendas são aqueles incorridos para mudar a posição e/ou a inclinação da curva de demanda”.

MARKIN (1977, pág.393) destaca que “a promoção é única no sentido de que, como parte de uma estratégia de varejo, o seu objetivo básico é direcionar atenção e gerar interesse em um ou todos os demais elementos do mix, a saber, os produtos da firma, seus preços e localização” e que “talvez mais do que qualquer outro elemento no *mix* de varejo, a atividade promocional tem a força de criar um espectro favorável ou desfavorável de imagens da loja”.

Para MASON, MAYER & EZELL (1988, pág. 472) a definição de promoção de vendas inclui “propaganda de massa, relações públicas e promoções tais como selos de troca, cupons e ofertas de prêmios”.

As atividades que compõem as ações promocionais possíveis de serem realizadas por um varejista são diversas. Segundo os executivos do varejo consultados, as principais atividades promocionais seriam as seguintes, destacando-se o fato de que, em alguns casos, os fornecedores arcam com os custos de algumas dessas iniciativas, total ou parcialmente:

- Reduções de preços;
- Propaganda na TV;
- Propaganda no rádio;
- Anúncios em jornais e revistas;
- Encartes distribuídos junto com jornais;
- Tablóides
- Placas em ruas;
- Faixas com ofertas;

- Música ao vivo nas lojas;
- Envio de malas diretas (com ou sem catálogos).

Para ROGERS, GAMANS & GRASSI (1992, pág. 460) “a lista das atividades de promoção de vendas pode ser tão longa quanto a imaginação do mais criativo varejista. [...] A promoção muda com o mercado, a competição e o estágio do ciclo de vida do varejista”. MULHERN & PADGETT (1995) destacam as promoções de preço, “que representam um componente principal da estratégia do varejo”, e que, inclusive, têm o benefício adicional de atrair compradores para os produtos com preços normais”.

Os executivos entrevistados, principalmente aqueles que possuem experiência com operações de Internet, têm claro que é preciso considerar que, durante o período de operação de uma loja, deve-se conseguir novos clientes, atender os clientes que já existem e recuperar os clientes que estão deixando de comprar.

Na primeira fase, de captação de novos clientes, os custos existentes são os das atividades de marketing necessárias à realização da primeira venda: a obtenção de informações sobre o público-alvo, propaganda, publicidade e promoção. Na fase de atendimento aos clientes que já realizaram pelo menos uma compra inicial, os custos envolvidos são, além dos decorrentes da operação do negócio, os de marketing, que continuarão a existir. Os custos operacionais são os de pessoal e equipamentos (no sentido mais amplo, incluindo desde os simples, como balcões frigoríficos e balanças, até os de informática, com seus vários tipos de hardware e software), e os custos de marketing, que são os mesmos da primeira fase, talvez apenas em uma escala menor. A mesma estrutura de custos deve repetir-se na terceira fase, apenas

com uma nova inversão no tamanho dos gastos, pois como nessa fase é preciso reconquistar o cliente que está se afastando, deve-se gastar menos com a operação (já que a loja é menos visitada) e mais em esforço de marketing para que as compras voltem a crescer. Entretanto, como durante a operação de uma loja existem simultaneamente clientes em todas essas três fases, por uma questão de simplificação, pode-se usar uma média dos custos dos decorrentes da venda a esses três tipos de clientes.

As atividades promocionais, evidentemente, têm um custo razoável. LEVY & WEITZ (2000, pág. 413) citam um dado do relatório *Financial and operating results of department stores & specialty stores in 1996*, da National Retail Federation, dos EUA, segundo o qual as cadeias de lojas de departamento e especializadas daquele país, normalmente gastam 3% de suas receitas de vendas apenas com o envio de malas-diretas. Segundo a reportagem *Top 100 advertisers*, da revista Advertising Age, de 13 de julho de 1996, também citada por LEVY & WEITZ, a Sears é o terceiro maior anunciante nos EUA e o McDonald's é o sétimo. No Brasil, segundo a revista Meio e Mensagem, de 09 de fevereiro de 2004, entre os dez maiores anunciantes do Brasil encontram-se três varejistas: as Casas Bahia, em primeiro lugar, o Grupo Pão de Açúcar, em terceiro lugar e a rede Ponto Frio, em décimo lugar. O quadro 4.2, a seguir, apresenta o ranking completo até a 30^a posição.

QUADRO 4.2: MAIORES ANUNCIANTES DO BRASIL EM 2003

Os 30 Maiores Anunciantes				
Ranking		Anunciante	R\$ (000)	
2002	2003		2003	2002
2	1	CASAS BAHIA	764.854	250.481
1	2	UNILEVER BRASIL	407.326	256.262
6	3	GRUPO PÃO DE AÇÚCAR	306.098	174.718
3	4	FIAT	264.681	214.626
5	5	GENERAL MOTORS	239.129	191.048
4	6	FORD	226.386	200.604
21	7	TIM BRASIL	222.139	95.929
7	8	VOLKSWAGEN / SEAT	207.261	155.366
9	9	LIDERANÇA	189.159	146.008
13	10	PONTO FRIO	161.324	129.456
20	11	TELESP PARTIC. (TELEFONICA/CTBC)	157.020	101.895
11	12	COCA-COLA	147.647	130.998
17	13	ITAÚ	143.863	115.697
18	14	RENAULT DO BRASIL	143.609	113.807
10	15	DM FARMACÉUTICA	143.598	145.072
14	16	BRDESCO	142.062	125.147
***	17	VIVO #	138.188	116.928
8	18	LOJAS MARA BRAZ	135.594	147.536
16	19	EMBRATEL	135.534	116.539
12	20	MOLSON (KAISER)	134.266	129.897
19	21	CASA E VÍDEO	129.125	102.598
**	22	SCHINCARDOL	111.769	40.947
15	23	NESTLÉ	107.978	118.795
23	24	CARREFOUR	106.066	87.347
**	25	PEUGEOT	104.708	57.104
**	26	INSINUANTE	102.877	48.320
**	27	C&A	98.532	48.127
28	28	REAL ABN AMRO BANK	96.549	71.224
30	29	KALUNGA	91.242	67.554
29	30	PROCTER E GAMBLE	88.860	68.520

FONTE: DISPONÍVEL EM <

<http://www.ami.org.br/bnews3/images/multimedia/pdf/Ranking%202003%20-%20Anunciantes.pdf> > ACESSO EM 05/08/2004.

No caso das empresas de supermercado e atacado que forneceram seus dados para este estudo, os gastos promocionais revelaram-se menores, proporcionalmente, em relação aos valores citados para as empresas americanas. A rede Mercantil é a que mais investe em marketing e promoção, atingindo 2,57% do total de suas vendas brutas. Em segundo lugar vem o Bom Preço, com 1,86% do faturamento, seguido pelo Makro, com 1,35% , ficando em último lugar a rede Lusitana, com 1% das vendas, em todas as seis lojas. Essa variação nos valores gastos sugere que, mesmo entre as empresas da pesquisa, existem critérios diferentes sendo empregados para decidir o quanto investir em promoção.

Métodos para definir o custo das promoções

MASON, MAYER & EZELL (1988, pág. 474) citam três métodos para o definir a quantia a ser investida em marketing e promoção: o do percentual das vendas ou lucros (que toma como referência os gastos da concorrência); o das unidades vendidas (pág. 476), no qual o gasto promocional é definido em função da quantidade de unidades que pretende-se vender (imaginando-se que a quantia que é necessária gastar para fazer uma venda seja conhecida) e o método do objetivo e tarefa (pág. 477), que seria o menos usado, e no qual apropria-se um valor a cada tarefa de marketing a ser realizada, entre as várias que a empresa realizará dentro do orçamento geral de marketing.

LEVY & WEITZ (2000, pág. 419) apontam que “o método economicamente correto para a definição do orçamento de promoção é a análise marginal”, que é baseada no princípio de que “a empresa deve aumentar suas despesas de promoção, desde que cada dólar adicional gasto gere mais do que um dólar de contribuição adicional”. Entretanto, os mesmos autores reconhecem que “é

difícil fazer uma análise marginal porque muitos varejistas não conhecem a relação entre as despesas de promoção e as vendas” (pág. 420).

A análise dos dados dos quadros A.2 e A.3, do anexo, mostra um exemplo de uma outra prática, descrita por ANGELO & SILVEIRA (1996, pág. 258), que é a de se fazer provisões para as promoções, definindo-se o valor a ser provisionado como um certo percentual das vendas. Nos quadros citados, referentes a seis diferentes lojas de uma mesma empresa, o valor para as promoções é uma constante igual a um por cento das vendas. Essa prática também existe, segundo os executivos entrevistados, definindo-se o valor em função das vendas do exercício anterior, um valor mais fácil ainda de ser definido.

O custo total das vendas, por transação

Para que as vendas ocorram é preciso que, além das atividades de promoção, ocorram também as atividades ligadas diretamente à operação da loja. Dessa forma, durante um período definido, por exemplo, um ano, o custo de realização das vendas é:

$$C = C_M + C_O \quad (1)$$

onde:

C = Custo total de realização de todas as vendas da loja;

C_M = Custo total do marketing;

C_O = Custo total da operação de vendas.

É razoável admitir-se que, do ponto de vista da operação de loja, os custos variem em função da quantidade de trabalho realizado, ou seja, que além dos custos fixos, existem outros custos, que variam com o nível de atividade. No caso das manufaturas, mensurar o nível de atividade é relativamente simples, posto que há unidades fabricadas que podem ser contadas. Em uma operação varejista, na qual o produto final é o serviço do varejista, é preciso que seja definida qual é a unidade de produção. Como já foi visto no capítulo 2, a unidade de produção que mais faz sentido ser utilizada no caso do varejo é o número de vendas ou transações realizadas em determinado período.

Dada a diversidade dos negócios de varejo, entretanto, em diferentes tipos de lojas, dentro de um mesmo intervalo de tempo, um particular cliente pode realizar mais ou menos compras, ou seja, pode ocorrer um número maior ou menor de transações. Um exemplo disso é o que ocorre em supermercados contra o que acontece em concessionárias de veículos. Parece ser razoável, então, que os custos de vendas das lojas sejam analisados também em função da variável número médio de transações por cliente.

E o custo de venda por transação C_T seria:

$$C_T = \frac{C}{N.X} \quad (2)$$

onde N é o número de clientes que a loja possui e X é o número médio de transações desses clientes durante um ano.

Mas, segundo a idéia de analisar-se os custos de vendas por cliente, em função da variável número médio de transações por cliente, as expressões (1) e (2) poderiam ser reunidas, fazendo-se as seguintes considerações:

1. O custo de marketing por transação, em função do número de compras que esse cliente faz durante um certo período, é dado pelo gasto de marketing (C_M) previsto para esse período, dividido por X e por N ;

2. O custo de operação da loja, em relação a um particular cliente, cresce à medida que aumenta o seu número de transações. Por outro lado, há uma componente fixa dos custos operacionais que não se altera em função do número de compras que cada cliente realiza, mas que poderia ser rateada entre todos os clientes. Supondo-se que a variação dos custos operacionais seja linear, o custo operacional das vendas C_O para uma transação é dado por:

$$C_O = \frac{C_{OF}}{N.X} + C_{OV} \quad (3)$$

onde:

C_{OF} = Custo operacional fixo da loja;

C_{OV} = Custo operacional variável da loja em função do número de transações.

E o custo de uma transação seria escrito como:

$$C_T = \frac{CM}{N.X} + \frac{C_{OF}}{N.X} + C_{OV} \quad (4)$$

Observando-se a expressão (4), e tendo-se em mente a intenção de reduzir o custo total por transação, pode-se pensar em reduzir os custos operacionais fixos e variáveis, o que pode causar uma queda na qualidade do atendimento e perda de clientes, conforme já discutido; pode-se reduzir o gasto em marketing e promoção, o que, igualmente poderá prejudicar o faturamento ou aumentar-se o número de transações, seja aumentando a base de clientes N , ou o número médio de compras X que esses clientes realizam.

Nesse sentido, ANGELO & SILVEIRA (1996, pág. 176) sugerem algumas estratégias para aumentar o número de clientes de um negócio de varejo, a saber,

1. “melhorar a imagem das lojas, gerando uma boa divulgação boca a boca:
 - da aparência externa;
 - da aparência interna;
 - de equipamentos e produtos, para se obter constância de linha;
 - do atendimento (perguntando aos clientes em que a loja pode melhorar).
2. Melhorar a comunicação e a divulgação nos bairros inseridos dentro da área de influência da loja.
3. Oferecer aos clientes produtos e/ou serviços diferenciados, buscando atingir nichos de mercado adicionais”.

O número de transações realizadas durante um período de tempo é um dado de fácil obtenção pela empresa. Já o número de clientes e a quantidade de compras média por elas realizadas, nem tanto. O quadro 4.3 a seguir, obtido

no estudo de campo, apresenta o número médio de compras dos consumidores paulistanos para vários tipos de varejo e pode ser usado como um referencial, caso não se disponha de dados específicos da loja em análise.

QUADRO 4.3: QUANTIDADE MÉDIA DE COMPRAS POR TIPO DE LOJA

Tipo de comércio	Quantidade	Unidade
Supermercado	1,0130	Por semana
Hipermercado	1,8500	Por mês
Lojas de roupas	1,7800	Por ano
Farmácia / Drogaria	0,6302	Por ano
Livrarias	9,7900	Por ano
Lojas de CDs	11,110	Por ano
Lojas de brinquedos	1,5700	Por ano
Lojas de cama, mesa e banho	0,6715	Por ano
Lojas de móveis	0,2528	Por ano
Lojas de material de construção	0,4095	Por ano
Eletrodomésticos	0,2488	Por ano

O que foi discutido até aqui enquadra-se na estratégia de aumento da eficiência operacional, que também pode ser aperfeiçoada pela automatização dos processos, que, é claro, tem outros benefícios além da redução de custos. O uso da tecnologia, principalmente quando manipulada pelos clientes, pode transmitir a imagem de uma empresa moderna e inovadora, além do que, atualmente há possibilidade de sua utilização em praticamente todas as áreas do varejo.

FOTO 4.1: TESTE DE UM QUIOSQUE DE AUTO-ATENDIMENTO NO MCDONALD'S



FONTE: ASSOCIATED PRESS, PUBLICADA NO LOS ANGELES TIMES, 04 / 08 / 2003.

Uma notícia do Los Angeles Times, com o título de “*Technology for fast foods’s future*”, sobre o teste de um novo quiosque de atendimento do McDonald’s (foto 1, acima), a ser colocado em lojas e que dispensa o atendimento humano, trás a lembrança das máquinas de auto-atendimento dos bancos, instituições, que, com a utilização de automação e tecnologia reduziram seus custos de pessoal nas agências. Talvez a foto seja um indício de que o varejo – ou, pelo menos, alguns de seus segmentos – esteja começando a fazer um movimento semelhante ao verificado nos bancos brasileiros, que introduziram caixas automáticos em suas agências e desviaram uma parte de seus clientes para a Internet.

V.1 – Economias de escala e escopo

Neste estudo está se discutindo a utilização do comércio eletrônico entre as empresas e o consumidor final como uma forma de redução dos custos operacionais do atendimento aos clientes e da realização de vendas, sem que haja prejuízo na avaliação geral da qualidade do serviço prestado pelo varejista. Neste capítulo será discutido se a literatura a respeito desse tema dá suporte – ou, pelo menos, não contradiz – esse entendimento.

O comércio eletrônico B2C é uma forma de automação das compras. Menos por parte do consumidor, que envolve-se pessoalmente com o processo de compra e muito mais por parte da empresa, que tem todo o processo de atendimento feito por computador, havendo a possibilidade de se estender a automação até às atividades financeiras, referentes aos pagamentos, e logísticas, referentes à entrega. Muitas razões podem ser mencionadas para justificar a automação, mas a principal é que ela reduz os custos, notadamente os custos variáveis, criando a possibilidade de ganhos de escala. É importante, então, o entendimento claro do significado de economia de escala.

PYINDICK & RUBINFELD (2002) dizem que “uma empresa apresenta economia de escala quando ela é capaz de duplicar sua produção com menos do que o dobro dos custos” e que “o termo economias de escala abrange, como um caso especial, os rendimentos crescentes de escala sendo, porém, mais amplo, pois permite que as combinações de insumos sejam alteradas à

medida que a empresa varie seu nível de produção” (pág. 225). BESANKO, DRANOVE e SHANLEY (2000, pág. 72) afirmam que “o processo de produção de um bem ou serviço específico apresenta economia de escala em relação a uma série de itens produzidos quando o custo médio (por exemplo, o custo por unidade produzida) declina com esse conjunto de itens”. Esses autores ressaltam que uma “tecnologia totalmente automatizada [...] pode conduzir à maior redução de custos, quando usada em relação à capacidade, mas pode não ser a melhor escolha em níveis mais baixos de produção, porque há a possibilidade de existir uma alternativa à fábrica totalmente automatizada que requeira menos investimento inicial, ainda que com maiores despesas variáveis”(pág. 76). Esta afirmação encontra-se em acordo com uma das idéias do presente estudo, exceto pelo fato de que, em lugar de fábricas, estão-se discutindo lojas, e em vez de fábricas totalmente automatizadas, atendimento pela Internet.

A economia de escala, além de seus benefícios diretos, também possui implicações estratégicas e sua importância nessa área é salientada pelo modelo das cinco forças de PORTER:

“Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo: duas opções indesejáveis. Economias de escala podem estar presentes em quase toda a função de um negócio, incluindo fabricação, compras, pesquisa e desenvolvimento, marketing, rede de serviços, utilização da força de vendas e distribuição. Por exemplo, economias de escala na produção,

pesquisa, marketing e serviços são provavelmente as principais barreiras de entrada no segmento principal da indústria de computadores, como a Xerox e a General Electric lamentavelmente descobriram” (PORTER, 1980, pág. 26).

Um conceito próximo ao da economia de escala é o de economia de escopo, que também deve ser compreendido. PYINDICK & RUBINFELD (2002) entendem que “economias de escopo ocorrem quando a produção conjunta de uma única empresa é maior do que aquilo que poderia ser produzido por duas empresas diferentes, cada uma das quais gerando um único produto”. Esses autores apresentam uma expressão que fornece o grau de economia de escopo (GES):

$$GES = \frac{C(Q_1) + C(Q_2) - C(Q_1, Q_2)}{C(Q_1, Q_2)}$$

onde, “ $C(Q_1)$ representa o custo de produção do produto Q_1 ; $C(Q_2)$ é o custo de produção do produto Q_2 e $C(Q_1, Q_2)$ corresponde ao custo conjunto da produção dos dois produtos. [...] Havendo economias de escopo, o custo conjunto será inferior à soma dos custos individuais, de tal modo que o GES será maior do que 0. Havendo deseconomias de escopo, GES será negativo. Em geral, quanto maior for o valor do GES, maiores serão as economias de escopo”(pág. 229).

BESANKO, DRANOVE e SHANLEY (2000, pág. 73) dizem que “ economia de escopo existe se a firma economiza ao aumentar a variedade de bens e serviços que produz. Enquanto economias de escala são usualmente definidas

em termos de redução da função custo médio, as economias de escopo são geralmente definidas em termos do custo total relativo de produção de uma variedade de bens e serviços juntos em uma firma ou separadamente, em duas ou mais firmas”.

Como este estudo não se restringe às empresas que atuam exclusivamente na Internet, em muitos casos lojas físicas coexistirão com *sites* comerciais, e dada a afinidade entre essas duas atividades de vendas, que podem compartilhar recursos administrativos, financeiros e sistemas logísticos, abre-se a possibilidade para a obtenção de economias de escopo.

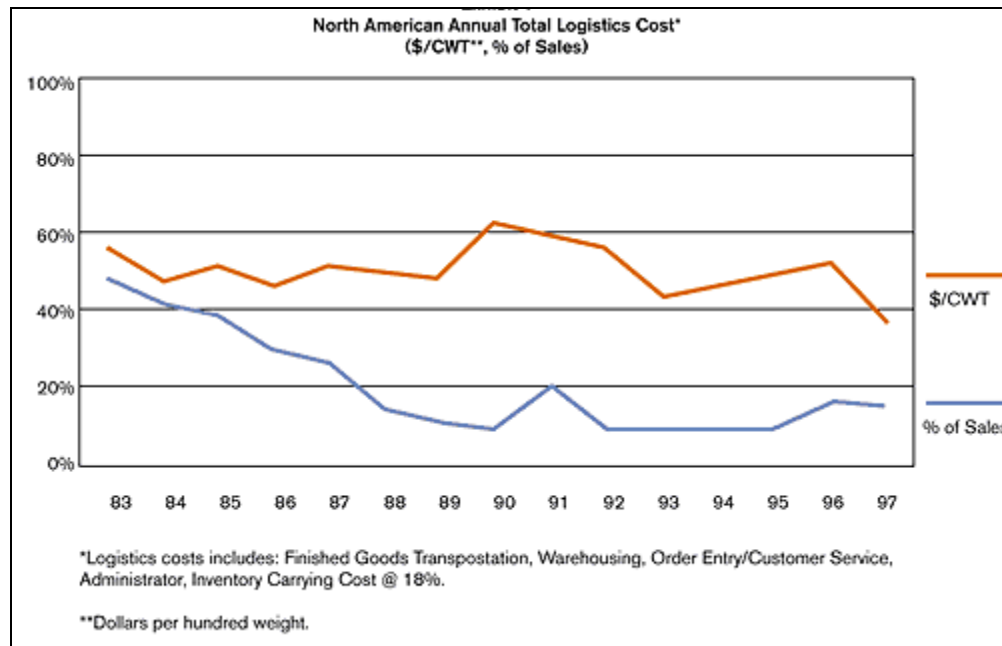
V.2 – A Internet e a cadeia de abastecimento

“A cadeia de abastecimento é o conjunto de entidades envolvidas no projeto de novos produtos e serviços, a busca por matéria-prima, sua transformação em produtos semi-acabados e acabados e sua entrega ao consumidor final”. Essa definição é adotada por SWAMINATHAN & TAYUR (2003) e de forma semelhante ou próxima por outros pesquisadores e autores, como LEE & BILLINGTON(1993), SWAMINATHAN et al (1998), SWAMINATHAN (2001), KESKINOCAK & TAYUR (2001), CHOPRA & MEINDL (2001), BALLOU (1999) e SIMCHI-LEVY, KAMINSKY & SIMCHI-LEVY (2003).

A opção pela tecnologia, mais especificamente a de Internet, pelas empresas em geral e pelas de varejo em particular, é uma etapa de um processo que acontece já há algum tempo. ANDERSON & LEE (1999) observam que “na década de 80 e início da de 90, a maioria das corporações concentrava suas

iniciativas na reengenharia das estruturas de custo de suas cadeias de abastecimento”. Essas iniciativas faziam parte da reação das empresas às necessidades que surgiram em decorrência da globalização e, de forma geral, apresentaram resultados positivos. Segundo esses autores, “um estudo feito pelo Council of Logistics Management mostrou que, durante esse período, as empresas conseguiram uma redução nos custos logísticos de 33 por cento”. O gráfico 5.1, a seguir, sintetiza os resultados desse estudo, relativo ao mercado americano. Nessa época, “a logística começou a ser considerada como mais do que simplesmente uma oportunidade para minimizar custos – ela estava se desenvolvendo em uma competência principal para a lucratividade das empresas” (PRINCE, 2000).

GRÁFICO 5.1 – CUSTOS LOGÍSTICOS NOS EUA



FONTE: ANDERSON & LEE (1999)

Os bons resultados dessas ações, inicialmente voltadas para dentro das empresas, mostraram que, muito também poderia ser ganho com uma gestão da cadeia de abastecimento baseada na integração de todos os seus elementos, indo além dos limites da firma.

Em um estudo publicado em 2001, MUNSON & ROSENBLATT apresentaram evidências de que “a coordenação da cadeia de abastecimento é um meio de eliminar ineficiências”. Sem a coordenação das atividades na cadeia de abastecimentos, além de gastos desnecessários, poder-se-ia estar oferecendo aos clientes um serviço de qualidade mais baixa, reduzindo-se a capacidade de competir e lucrar.

Para a maioria dos autores, a gestão da cadeia de abastecimento de forma coordenada – ou até mesmo sincronizada – com seus parceiros e com o compartilhamento de informações, parece ser, realmente, a forma para agregar valor e cortar custos. Segundo SIMCHI-LEVI, KAMINSKY & SIMCHI-LEVY (2003), “informações precisas sobre níveis de estoque, pedidos e produção são uma excelente oportunidade para aperfeiçoar o projeto e a gestão das cadeias de suprimento”. Essas informações permitem:

- “Auxiliar a reduzir a variabilidade nas cadeias de suprimento;
- Auxiliar os fornecedores a fazer melhores previsões de demanda, trazer subsídios para promoções e mudanças de mercado;
- Coordenar estratégias e sistemas de distribuição e manufatura;
- Que os varejistas prestassem melhores serviços a seus clientes, oferecendo ferramentas para localização dos itens desejados;

- Que os varejistas reajam e se adaptem aos problemas de suprimentos mais rapidamente;
- Reduzir os *lead times*” (pág. 102)

Como a gestão e a coordenação da cadeia de abastecimentos vai além das fronteiras da empresa, e como é nessa área que há uma concentração do uso de tecnologia, esses autores destacam que a discussão sobre tecnologia de informação na cadeia de abastecimento também deve abranger “tanto os sistemas internos de uma determinada empresa quanto os sistemas externos, que facilitam a transferência de informação entre diversas empresas e indivíduos” (pág. 235).

Na área de tecnologia de informação, a Internet vem se mostrando como a opção mais utilizada para a desejada coordenação e sincronização das atividades na *supply chain*, bem como para o compartilhamento de informações. SWAMINATHAN & TAYUR (2003) observam que “a Internet abriu oportunidades para as empresas compartilharem informação e eficientemente coordenarem suas atividades com as outras entidades da *supply chain*”.

Para ANDERSON & LEE (1999), “uma cadeia de abastecimento sincronizada inclui as três maiores mudanças estruturais na forma como as empresas gerenciam suas operações na cadeia de abastecimentos:

- As empresas irão colaborar com seus parceiros e sincronizarão operações;
- A tecnologia e a *world wide web* serão fatores chave para estratégias inovadoras na cadeia de abastecimento;

- As organizações na cadeia de abastecimento serão reestruturadas e capacitadas para atingir essas metas”.

A cadeia de abastecimento, quando executada pela Internet, segundo CHOPRA & MEINDL (2001), é o próprio *e-business*, e ANDERSON & LEE, em um artigo publicado em 2000, dizem que o ambiente do *e-business* é caracterizado pela “customização de massa, escalabilidade maciça, preenchimento de pedidos de forma mais rápida e flexível e a habilidade de desenvolver novos canais para atrair e servir maiores bases de clientes”. Além disso, afirmam que, de forma resumida, “a Internet aumenta o desempenho da cadeia de abastecimento e a cadeia de abastecimento é crucial para o comércio eletrônico”

O *e-business*, de acordo com CHOPRA & MEINDL (2001), oferece oportunidade para que as empresas aumentem suas receitas e reduzam seus custos. As oportunidades para aumentar as receitas seriam:

- “Oferecer a venda diretamente aos consumidores;
- Oferecer acesso 24 horas a partir de qualquer local;
- Agregar informação de várias fontes;
- Oferecer personalização e customização da informação;
- Acelerar o tempo de chegada ao mercado;
- Implementar uma precificação flexível;
- Permitir a discriminação de preço e serviços;
- Facilitar a transferência eficiente de fundos” (pág. 394).

Já as oportunidades para cortar custos seriam:

- “Redução do manuseio dos produtos com uma cadeia de abastecimento mais curta;
- Postergar a diferenciação dos produtos até depois que o pedido seja feito;
- Redução do tempo e do custo de entrega para produtos que possam ser enviados pela Internet;
- Redução do custo das instalações e de processamento;
- Redução dos custos de estoque por meio de centralização;
- Aumento da coordenação da cadeia de abastecimento por meio do compartilhamento de informações”(pág. 396).

Em suma, os autores entendem que a Internet, de forma geral, facilita – ou viabiliza – a sincronização da cadeia de abastecimento e o compartilhamento de informações entre seus membros. Parece claro, também, que graças a isso será possível obter-se vantagens de custos e nos serviços, além de fazer avançar a colaboração entre clientes e fornecedores, aproximando os parceiros comerciais.

A utilização da Internet para à realização de tarefas ligadas à a execução da *supply chain* abriu, inclusive uma nova área para pesquisa. Um dos estudos existentes nessa área, de JOHNSON & WHANG (2002), utiliza uma estrutura proposta por LEE & WHANG para tal, que divide as várias formas de aplicações do *e-business* em três categorias, *e-commerce*, *e-procurement* (referente às trocas e leilões *online*) e *e-collaboration* (definida como “interações entre empresas facilitadas pela Internet”) e destaca que

“claramente, as cadeias de informação de bens de informação têm tido as maiores mudanças” e que a influência da Internet na cadeia de abastecimento continua a crescer.

A seguir serão analisados dois casos específicos do impacto da Internet na cadeia de abastecimento.

V.3 – A Internet e o efeito chicote

Chama-se de efeito chicote o fenômeno no qual uma pequena variação na demanda real do cliente final leva a grandes variações nos pedidos feitos ao produtor, levando-o a alternar entre situações de superprodução e de ociosidade (DORNIER et al, 2000, pág. 372). “O efeito chicote distorce a informação da demanda dentro da cadeia de abastecimento, de forma que os seus vários estágios têm uma estimativa muito diferente de como ela se comporta” (CHOPRA & MEINDL, 2001, pág. 360). É claro que esse fenômeno não é positivo para a cadeia de abastecimento como um todo e seria desejável que fosse possível evitá-lo ou, ao menos, minimizar seus efeitos.

Em um artigo publicado em 1997, LEE, PADMANABHAN & WHANG propõem quatro fatores como sendo a causa do efeito chicote: o “processamento dos sinais da demanda”, isto é, a forma como as informações da demanda são decodificadas pelos membros da *supply chain*; “o jogo do racionamento”, que se refere à estratégia de fazer pedidos maiores do que o necessário contando que o fornecedor poderá não atendê-lo totalmente; “ a realização de pedidos em lotes e as variações nos preços”. Cadeias de abastecimento mais longas tendem a apresentar o efeito chicote de forma mais

intensa, pois o artigo mostra que “o efeito da distorção aumenta à medida que aumentam os intermediários”. Para LEE, PADMANABHAN & WHANG, a interação estratégica entre os membros da cadeia de abastecimento, alimentada pelos quatro fatores mencionados, resultaria no chicoteamento dos pedidos.

Os resultados do estudo mostram que uma combinação de atividades é necessária para conter o efeito chicote e que as empresas que tentam conseguir o seu controle deveriam atacar a infra-estrutura institucional e inter-organizacional e os processos a ela relativos. Para isso seria preciso, entre outras coisas, o “compartilhamento de informações de vendas e de *status* dos estoques, coordenação de pedidos entre varejistas e simplificação das atividades de fixação de preço e promocionais dos produtores”.

Como já foi visto, a Internet pode ser um mecanismo importante para a coordenação da cadeia de abastecimento, fazendo com que a informação flua entre os seus membros e com isso possa contribuir para a redução do efeito chicote.

V.4 – O *e-commerce* e os custos de armazenagem

Quando os estoques de uma empresa concentram-se ou centralizam-se em um único local, há uma redução de custos. Isso é um aspecto positivo da operação varejista pela Internet, porque, ao invés de possuir diversas lojas, cada uma destinada a abastecer uma determinada região, cada uma delas com um estoque de mercadorias, a empresa pode concentrar esses produtos em um

único local, obtendo a economia decorrente da centralização, e ainda assim, virtualmente, manter seu estoque disponível para os clientes onde quer que eles estejam.

Essa afirmação pode ser verificada analiticamente. Em um artigo publicado em 2003, MUNSON, HU & ROSENBLATT mostram como essa redução ocorre comparando duas situações distintas, uma rede de lojas, todas com características logísticas iguais, mas cada uma com seu próprio estoque, e outra, em que essas mesmas lojas possuem um estoque centralizado e não mais em suas dependências.

Nessa rede, com k lojas, cada uma delas mantém estoques e faz pedidos de seus produtos de acordo com seu lote econômico de compra, que segundo CHOPRA & MEINDL (2001, pág. 143) é dado por:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2.R.S}{h.C}} \quad (1)$$

onde,

Q^* é a quantidade ótima a ser pedida ou comprada;

R é a demanda do produto;

h é o custo de manter o estoque expresso como uma fração do custo do estoque;

C é o custo de cada item estocado.

Por outro lado, com pedidos de um tamanho genérico Q , o custo total (CT) de manter e operar o estoque de uma loja, é dado, então, por:

$$CT = \frac{R}{Q} \cdot S + \left(\frac{Q}{2} \right) \cdot h.C \quad (2)$$

Se o tamanho dos pedidos for o do lote econômico de compra Q^* , e não mais um valor genérico Q , a expressão resultante é:

$$CT^* = \frac{R}{Q^*} \cdot S + \left(\frac{Q^*}{2} \right) \cdot h.C \quad (3)$$

Substituindo Q^* , tem-se:

$$CT^* = \left(\frac{R}{\sqrt{\frac{2.R.S}{h.C}}} \right) \cdot S + \frac{h.C \cdot \sqrt{\frac{2.R.S}{h.C}}}{2} \quad (4)$$

que, quando simplificada, resulta em:

$$CT^* = \sqrt{2.R.S.h.C} \quad (5)$$

Como a rede possui k lojas, o custo de manter estoque em toda a rede é:

$$CT^* = k \cdot \sqrt{2.R.S.h.C} \quad (6)$$

Caso todo esse estoque fosse centralizado em um único local, como é possível com o *e-commerce*, mantida a mesma demanda da rede, o custo total, analogamente, seria:

$$CT_{centr.}^* = \sqrt{2.k.R.S.h.C} \quad (7)$$

Como (7) é menor do que (6), comprova-se que com a centralização dos estoques, possível, entre outras maneiras, com o *e-commerce*, há uma economia de recursos.

Além disso, é possível avaliar qual a economia que se obtém com a centralização dos estoques, o que pode ser feito por meio da expressão:

$$\frac{CT^* - CT_{centr.}^*}{CT^*} = 1 - \left(\frac{\sqrt{k}}{k} \right) \quad (8)$$

Essa relação mostra que a economia de escala cresce à medida que cresce o número de lojas. Como no *e-commerce* há a possibilidade de uma única loja virtual, com um único estoque, substituir um grande número de lojas, a economia é grande.

Neste capítulo buscou-se discutir, do ponto de vista da oferta, os benefícios que o comércio eletrônico é capaz de apresentar. No entanto, tão importante quanto essa discussão é o conhecimento da posição da demanda, ou seja, dos consumidores, sobre essa forma de atendimento e de vendas. Ser capaz de antecipar eventuais dificuldades e preparar-se para superá-las pode ser um fator decisivo para a implantação com sucesso do novo modelo de negócios.

Entretanto, conhecer o ponto de vista de um conjunto de pessoas, no caso, os consumidores, não é fácil. A necessidade de saber “o porquê”, o “como” e “quem” são motivos apontados por MCDANIEL & GATES(2003, pág. 192) para a realização de um levantamento de dados no campo, por meio de

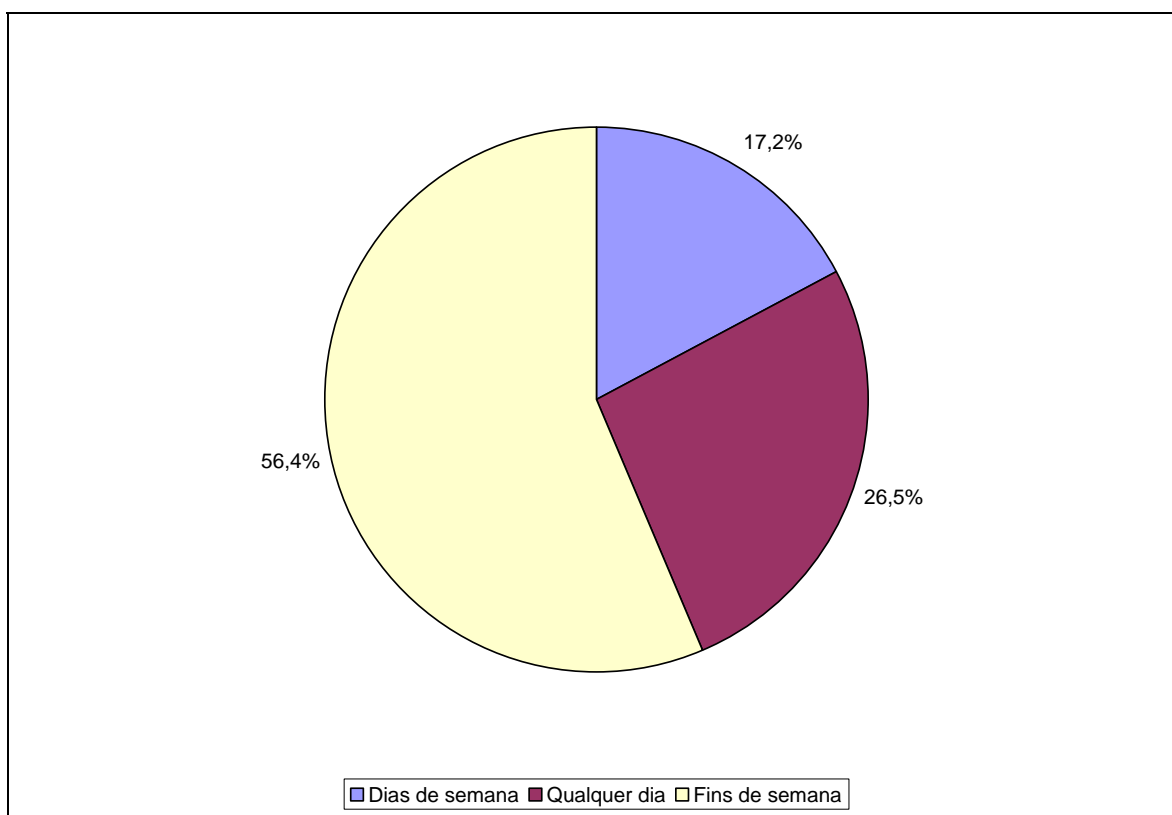
entrevistas. No presente caso, é importante saber o “porquê” das pessoas comprarem ou não pela Internet, “como” elas tomam essa decisão e “quem” são os consumidores que compram ou deixam de comprar pela Internet. O capítulo seguinte apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo feita com os consumidores da cidade de São Paulo e que buscou esclarecer essas questões.

VI- Hábitos de compra, preferências e opiniões dos consumidores sobre as lojas tradicionais e o comércio eletrônico

VI.1 – Hábitos e preferências dos consumidores nas lojas físicas

Na pesquisa de campo, ao serem indagados sobre quando costumam ir ao supermercado, os consumidores da cidade de São Paulo informaram os dados que encontram-se no gráfico 6.1, a seguir:

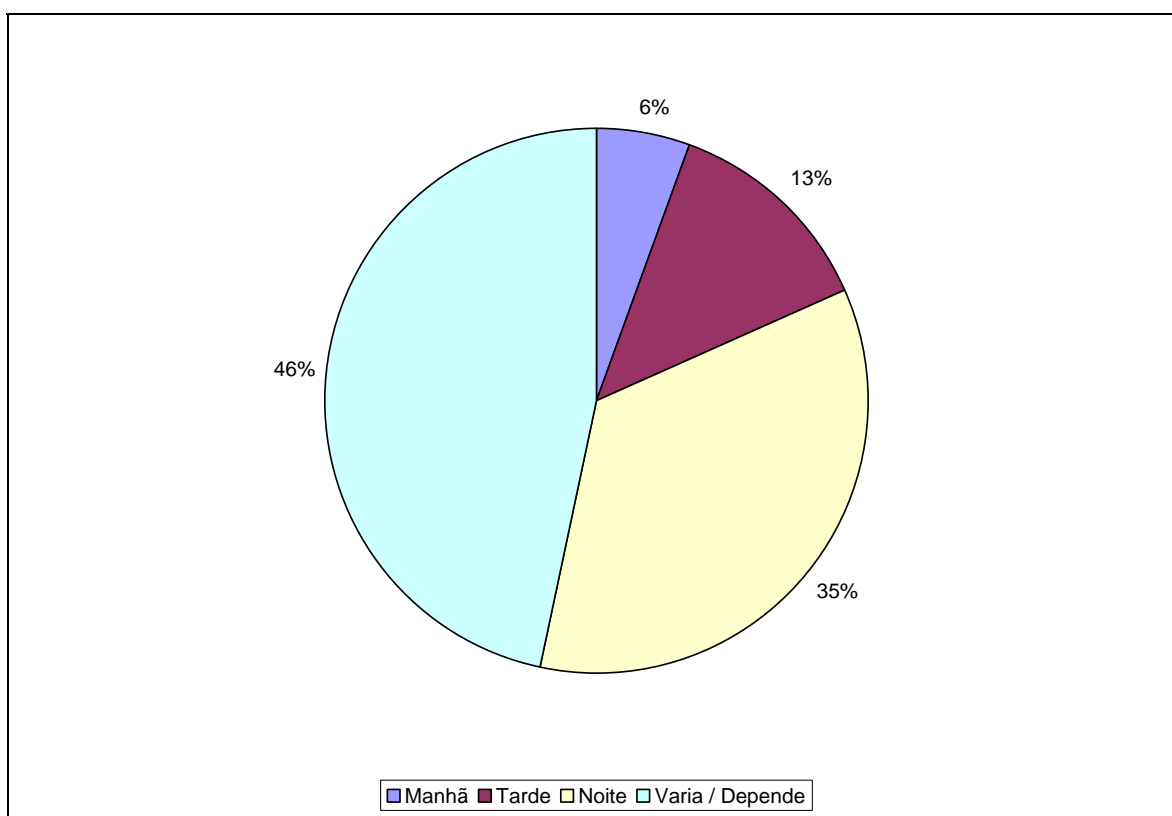
GRÁFICO 6.1: OCASIÃO EM OS CONSUMIDORES VÃO AO SUPERMERCADO



Note-se que, apesar de haver um percentual razoável de pessoas que afirmam fazer suas compras em qualquer dia (26,5%), a maioria delas (56,4%) prefere os fins de semana, o ocasião em que provavelmente dispõe de mais tempo livre.

O período do dia mais utilizado pelos respondentes para ir ao supermercado encontra-se no gráfico 6.2 a seguir:

GRÁFICO 6.2: PERÍODO QUE OS CONSUMIDORES COSTUMAM IR AO SUPERMERCADO



Embora o maior percentual de respostas (46,6%) seja o das pessoas que não possuem um período habitual para realizar as compras de supermercado, entre os entrevistados que possuem essa definição, a noite é o momento mais utilizado (35,0%), apresentando um percentual um pouco superior a duas vezes o da tarde (12,7%), que por sua vez é um pouco mais do que duas vezes o da manhã (5,6%).

Essas duas mesmas perguntas, quando feitas para a compra de roupas e não mais para idas ao supermercado, apresentou os resultados dos gráficos 6.3 e 6.4:

GRÁFICO 6.3: OCASIÃO EM OS CONSUMIDORES VÃO ÀS LOJAS DE ROUPA

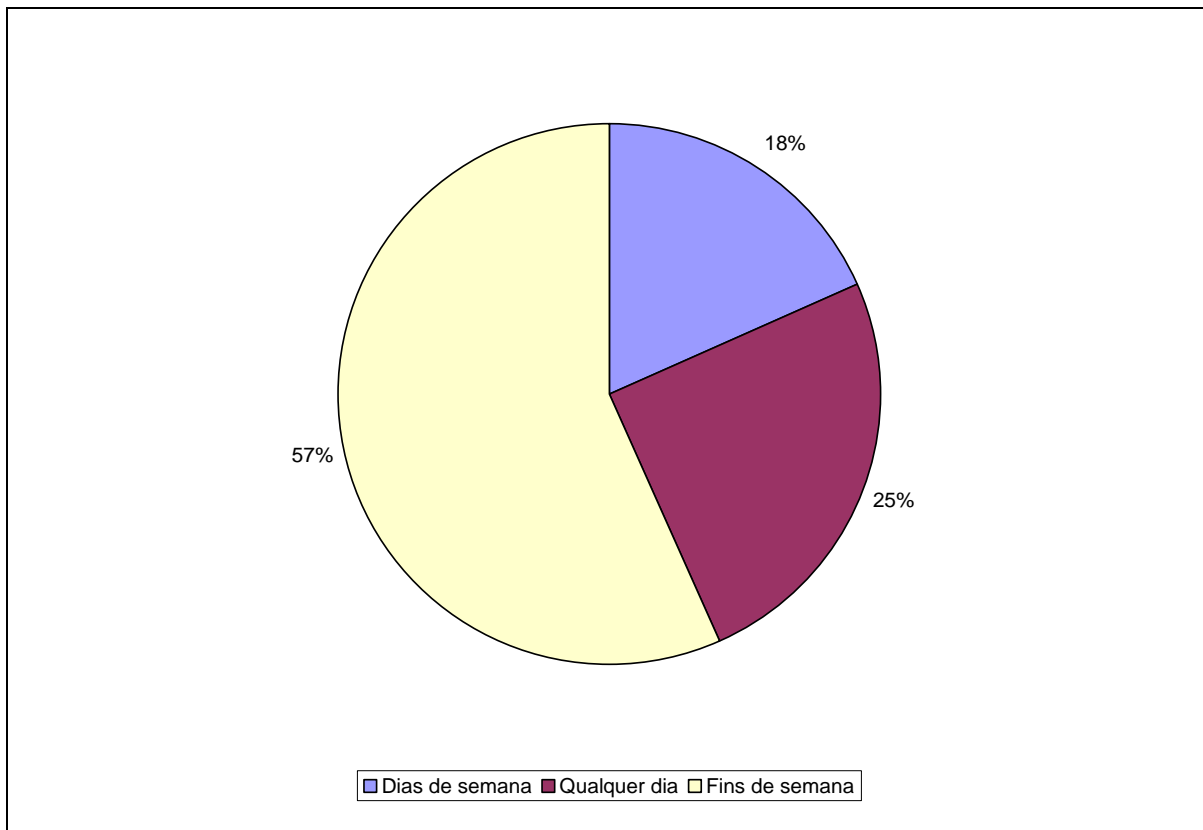
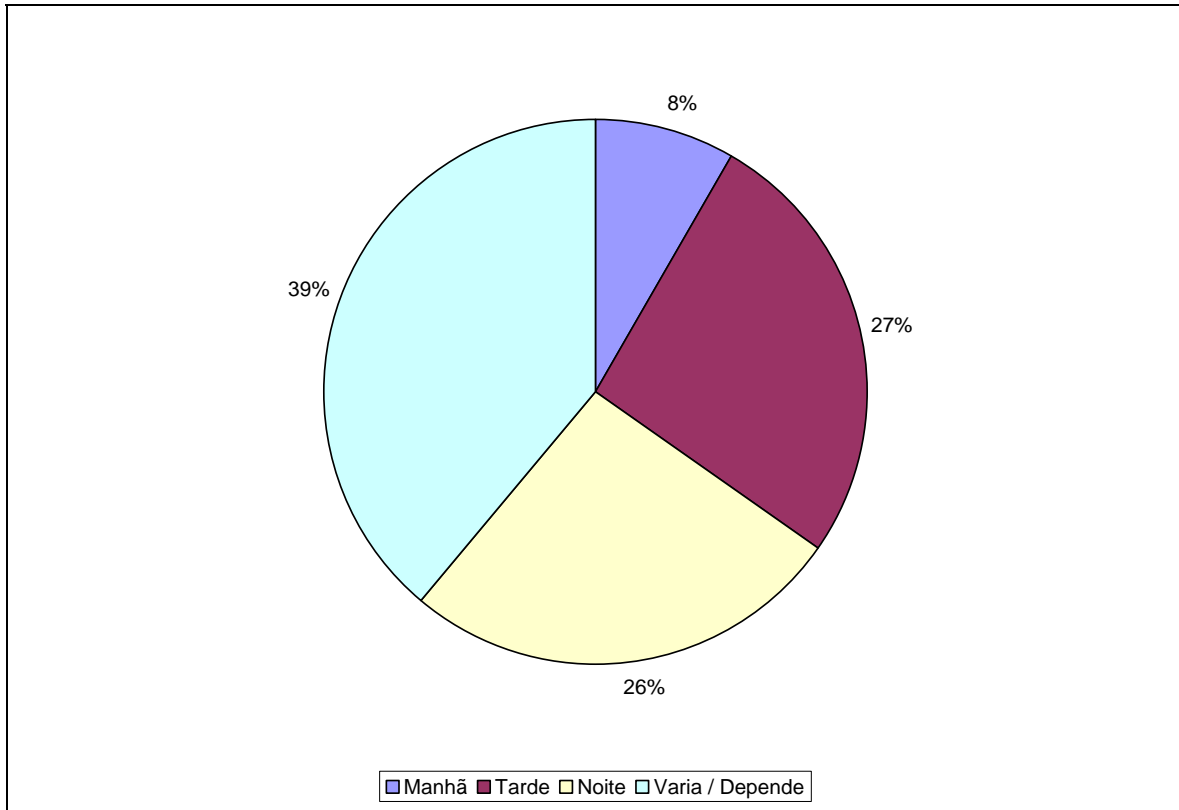


GRÁFICO 6.4: PERÍODO QUE OS CONSUMIDORES COSTUMAM IR ÀS LOJAS DE ROUPA



É interessante comparar-se as respostas das perguntas feitas com relação aos supermercados e às lojas de roupas, porque esses dois negócios vendem produtos que, em geral, apresentam atributos bastante distintos.

A análise dos atributos está contida na teoria econômica, e teve início com LANCASTER, segundo o qual “os consumidores não estão interessados nos bens em si, mas em suas propriedades ou características” (1991, pág. 5).

NELSON (1970) define dois tipos de atributos: os de busca e os de experiência. Os produtos que possuem atributos de busca podem ter suas características avaliadas pelos consumidores antes da compra e os que

possuem atributos de experiência precisam ser comprados para poderem ser avaliados. Essas duas categorias podem ser usadas para identificar produtos como sendo de busca ou de experiência, dependendo de qual dos atributos é mais proeminente. DOUGLAS (1992, pág. 448) também cita uma terceira categoria de produtos, os de credencial, “nos quais os atributos são avaliados de forma imperfeita, mesmo após compras repetidas, de modo que o comprador tende a confiar pesadamente na imagem projetada do produto, nome da marca e reputação”.

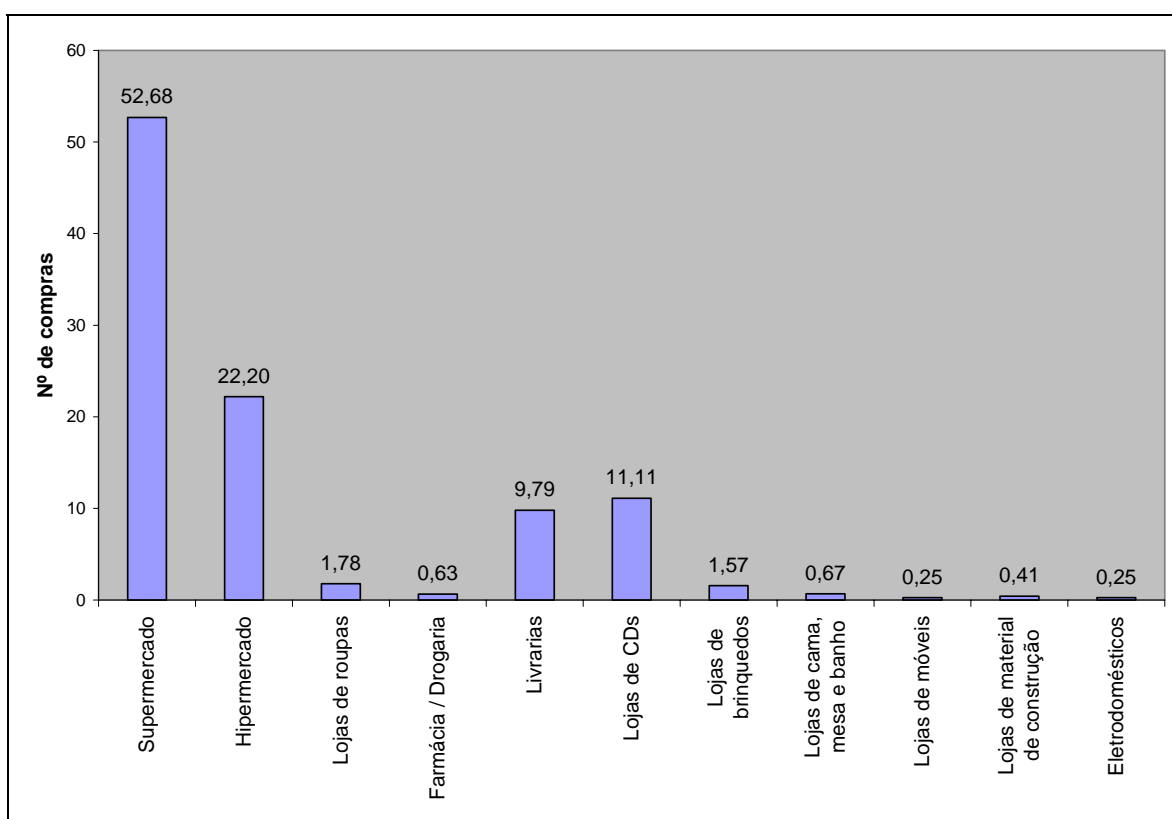
Caso fosse possível representar os produtos em um eixo, ao longo do qual a capacidade de avaliá-los aumentasse, em uma extremidade estariam os produtos de credencial, na outra os de busca e, em um ponto intermediário, os de experiência. Em suma, se nos bens de busca, “o consumidor sabe o que está obtendo pelo que paga” (DOUGLAS, 1992, pág. 471), nos bens de credencial, essa avaliação é bem menos objetiva.

Os resultados da pesquisa de campo sugerem que, embora os supermercados e as lojas de roupas vendam produtos de atributos bastante distintos – uma vez que a maioria dos produtos vendidos em um supermercado (higiene pessoal, limpeza e alimentação) podem ser considerados como de busca e os produtos das lojas de roupas como de credencial, pois os consumidores tendem a considerar na sua decisão de compra a imagem do produto, da sua marca, e sua auto-imagem – o fator disponibilidade de tempo afeta os compradores quase que da mesma forma. Tanto nas lojas de roupas como nos supermercados o fim de semana é a ocasião empregada para as compras por aproximadamente 56,5% dos entrevistados e, com relação ao período

do dia mais utilizado para as compras, a maioria, novamente em ambos os casos, informou a noite e um outro período que pode variar.

A frequência de compras pode variar em função do tipo de varejo. O gráfico 6.5, a seguir, apresenta o número de vezes por ano que os respondentes da pesquisa informaram fazer compras nos diferentes tipos de negócios.

GRÁFICO 6.5: FREQUÊNCIA ANUAL DAS COMPRAS NOS VÁRIOS TIPOS DE VAREJO



O gráfico acima permite observar visualmente que em determinados negócios, como os supermercados, o número de compras por ano é significativamente maior do que em outros, como os eletrodomésticos. Somando-se essa

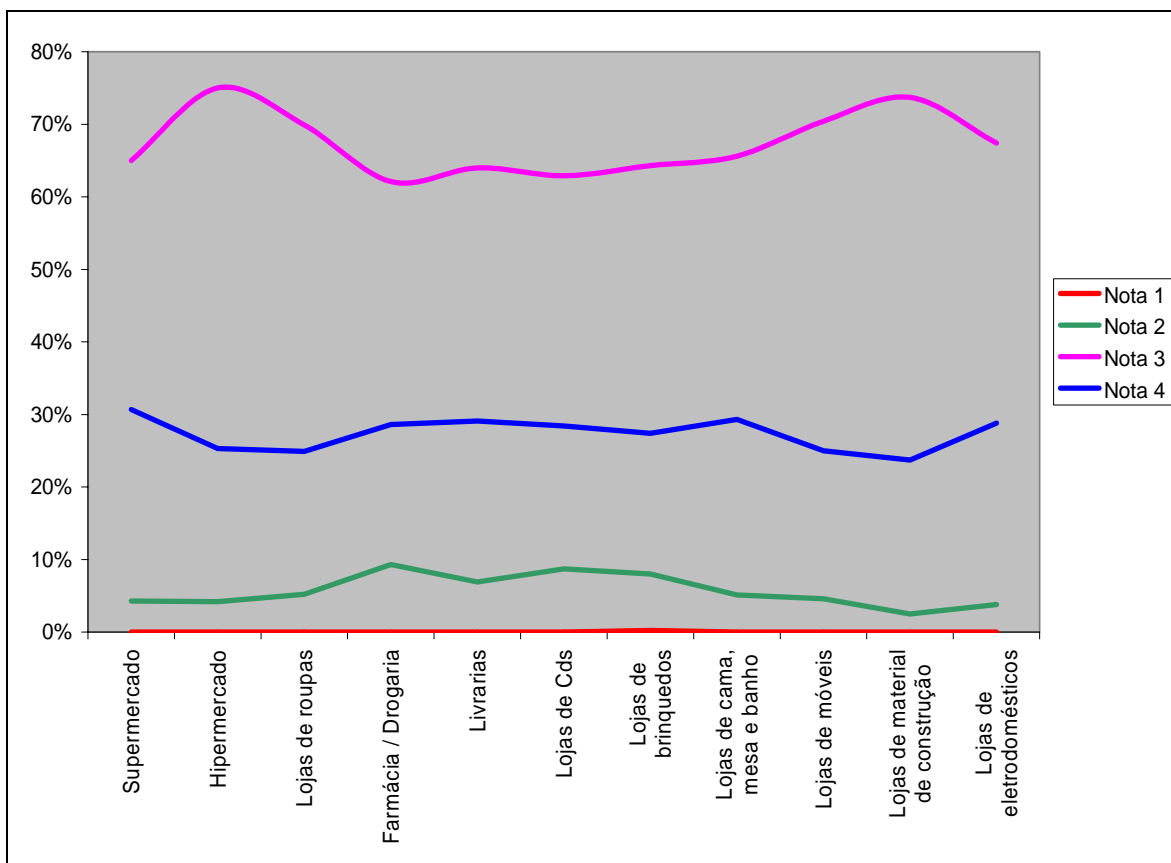
informação com a anterior, relativa a uma aparente influência da restrição de tempo nos hábitos de compra, pode-se supor que os segmentos com elevado número de compras por intervalo de tempo podem avançar muito na oferta de conveniência a seus clientes.

Os entrevistados foram solicitados a avaliar a qualidade do atendimento nos diversos tipos de varejo, atribuindo-lhes notas de um a quatro (sendo um a nota mais baixa). Na tabulação das respostas, observou-se que as médias das notas eram todas muito próximas umas das outras, com todas elas oscilando entre 3,19 e 3,26, conforme pode ser observado na tabela 6.1 a seguir. O desvio padrão das notas também é bastante próximo um dos outros. Esse fato, somado à análise visual do gráfico 6.6, a seguir, sugere que na avaliação dos consumidores não há um tipo de varejo que ofereça um serviço com qualidade destacada em relação aos outros. Fica aberta a possibilidade de, dentro de um mesmo tipo de varejo, existir uma empresa que se destaque em relação a seus concorrentes diretos.

TABELA 6.1: AVALIAÇÃO DOS DIVERSOS TIPOS DE VAREJO

Tipo de varejo	Nota média	Desvio padrão
Supermercados	3,26	0,531
Hipermercados	3,21	0,501
Lojas de roupas	3,20	0,513
Farmácias / Drogarias	3,19	0,586
Livrarias	3,22	0,558
Lojas de Cds	3,20	0,577
Lojas de brinquedos	3,19	0,576
Lojas de cama, mesa e banho	3,24	0,535
Lojas de móveis	3,20	0,505
Lojas de material de construção	3,21	0,468
Lojas de eletrodomésticos	3,25	0,515

GRÁFICO 6.6: AVALIAÇÃO DOS DIVERSOS TIPOS DE VAREJO



O meio de comunicação mais utilizado pelos consumidores para ficar sabendo das ofertas e promoções dos segmentos do varejos que foram pesquisados é a televisão, que foi o mais lembrado para todos os tipos de negócio. Os encartes em jornais, os folhetos distribuídos na rua e os anúncios em revistas e jornais foram os veículos de comunicação que ficaram em segundo lugar, havendo alguns tipos de negócio em que dois desses meios praticamente apresentaram as mesmas frequências de respostas. É interessante observar que, apesar do veículo mais lembrado ter sido eletrônico, todos os que ficaram em segundo lugar são não eletrônicos.

TABELA 6.2: ONDE OS CONSUMIDORES INFORMAM-SE SOBRE OFERTAS E PROMOÇÕES

Tipo de varejo	Veículo de comunicação	
	1º lugar	2º lugar
Supermercados	TV (81,6%)	Encarte jornal (42,3%)
Hipermercados	TV(86,5%)	Folheto na rua (59,8%)
Lojas de roupas	TV(77,7%)	Folheto na rua (39,7%)
Farmácias / Drogarias	TV(89,5%)	Revista / jornal (45,1%)
Livrarias	TV(77,2%)	Encarte jornal (38,0%)
Lojas de Cds	TV(85,8%)	Folheto na rua (53,2%) Revista / jornal (54,4%)
Lojas de brinquedos	TV(76,7%)	Encarte jornal (38,7%)
Lojas de cama, mesa e banho	TV(89,5%)	Folheto na rua (43,6%) Revista / jornal (42,9%)
Lojas de móveis	TV(77,4%)	Outdoor(38,3%) Revista / jornal (38,8%)
Lojas de material de construção	TV(88,7%)	Folheto na rua (54,4%) Revista / jornal (55,9%)
Lojas de eletrodomésticos	TV(84,6%)	Encarte jornal (48,0%)

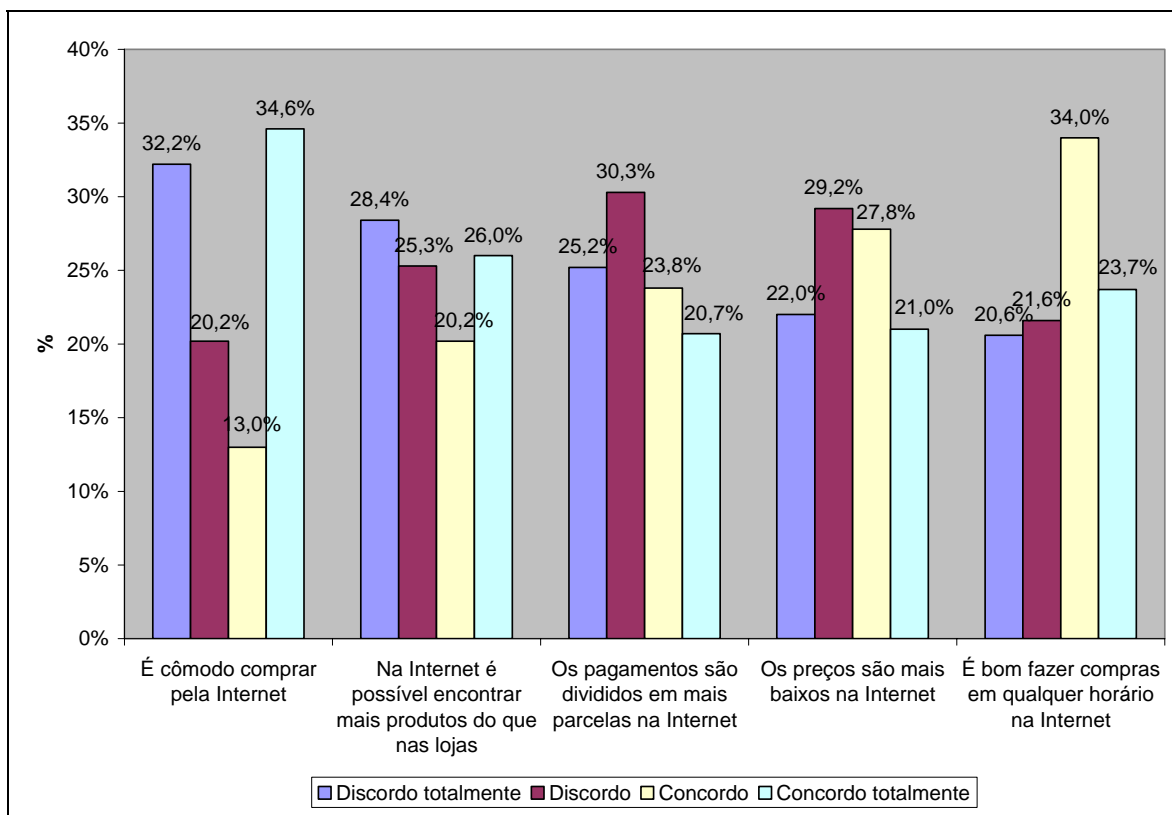
VI.2 – Opiniões dos consumidores a respeito do comércio eletrônico e da Internet

Dos 408 entrevistados, apenas 12,3% afirmaram já terem feito alguma compra pela Internet e dos que ainda não fizeram, 13,4% disseram que gostariam de utilizar-se dessa modalidade do varejo. Esses 13,4% potenciais compradores representam 11,8% do mercado total, isto é, $13,4\% \times (100\% - 12,3\%)$, o que significa que há disposição, pelo menos do ponto de vista da demanda, de praticamente dobrar-se o número de consumidores online.

Foram feitas uma série de perguntas nas quais o entrevistado deveria dizer se concordava com frases ditas pelo entrevistador a respeito dos possíveis benefícios e problemas das compras na Internet. Seguindo uma escala de Likert, o respondente deveria concordar ou discordar, totalmente ou parcialmente, das afirmações que lhe eram lidas.

Desse bloco de perguntas surgiram alguns dados interessantes e que podem ser indícios de tópicos que deveriam merecer a atenção dos executivos do setor: em primeiro lugar há um percentual relativamente alto, em torno de um quarto dos respondentes, que não soube posicionar-se em relação às afirmações – e isso ocorreu com todas as frases. Mesmo não sendo necessariamente as mesmas pessoas que tiveram dificuldades em todas as perguntas, o fato é que, mesmo quando argüidas sobre assuntos que supõe-se já sejam do conhecimento de todos, uma grande parcela dos consumidores revelou-se insegura. Outro fato, que igualmente inspira uma análise mais profunda é a elevada dispersão existente nas respostas das pessoas que deram suas opiniões sobre as frases.

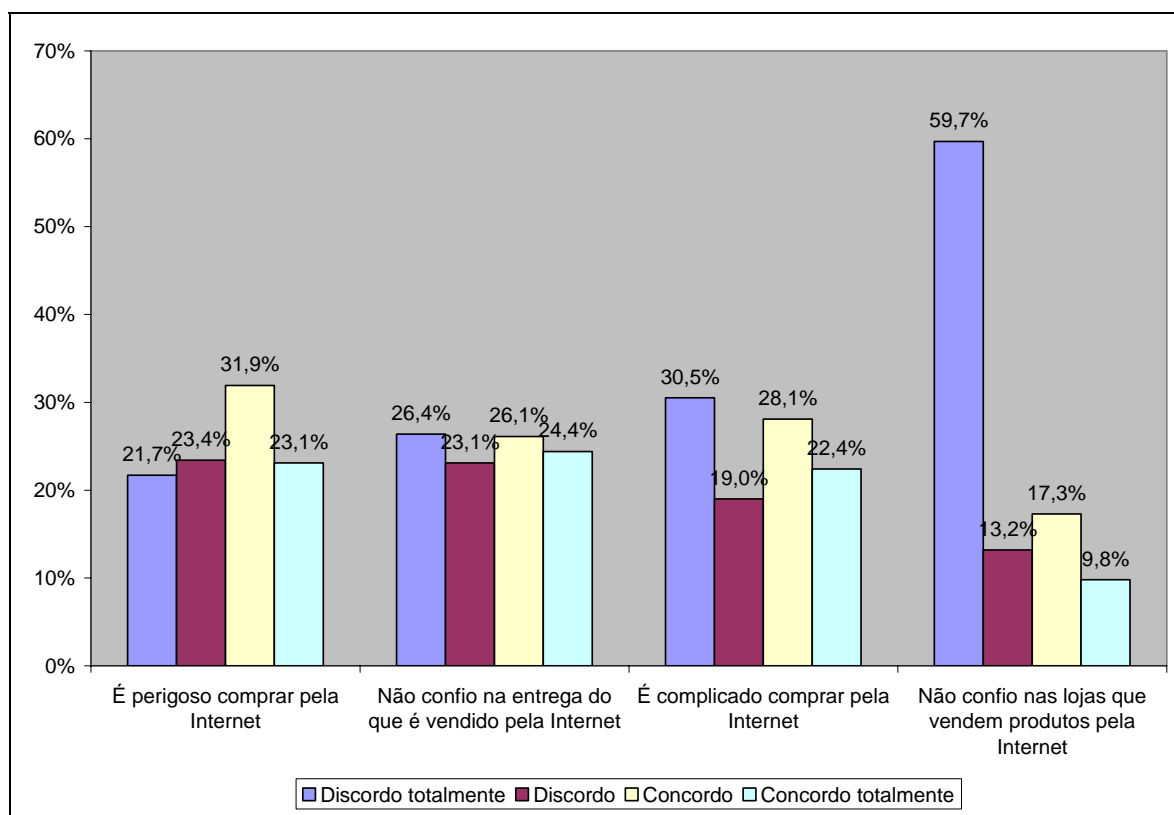
GRÁFICO 6.7: POSSÍVEIS BENEFÍCIOS DA COMPRA PELA INTERNET



Observando-se o gráfico acima, verifica-se que nem mesmo um aspecto que *a priori* poderia ser considerado de resposta simples, que é a comodidade do comércio eletrônico, foi capaz de obter respostas unânimes. Essa dispersão nas opiniões indica que quando se estuda as opiniões e atitudes com relação à Internet e ao *e-commerce* das pessoas em geral e não apenas dos internautas ou daqueles que por pertencerem a camadas mais abastadas, que têm mais acesso à tecnologia, constata-se que há um grande desconhecimento sobre esses assuntos. Deve-se, inclusive, ressaltar o fato de que o campo foi realizado na cidade de São Paulo, onde, segundo a nona edição da pesquisa Webshoppers, estão 23,5% do volume de vendas do e-commerce do Brasil todo, volume esse superior ao de qualquer outro estado brasileiro (exceto o próprio Estado de São Paulo). Caso o campo incluísse locais mais distantes

dessa cidade, como a região norte do país, certamente o desconhecimento seria ainda maior.

GRÁFICO 6.8: EVENTUAIS PROBLEMAS DA COMPRA PELA INTERNET



Ao responderem sobre os eventuais problemas que o comércio eletrônico poderia apresentar, novamente os entrevistados apresentaram um grau elevado de dispersão nas suas opiniões. O único aspecto no qual foi possível identificar claramente uma opinião predominante foi no alto grau (59,7%) de discordância total com relação à falta de confiança nas lojas que vendem produtos pela Internet. Como no Brasil os maiores varejistas virtuais, com a exceção do site Submarino, são também marcas tradicionais fora da Internet,

essa informação, ainda que indiretamente, confirma uma tendência já apontada em um estudo sobre o comércio *online* realizada pelo PROVAR em 2001. Naquela ocasião observou-se que “o fato de o site comercial ser de uma marca já conhecida do público mostrou-se bastante importante. Aproximadamente 80% das mulheres consideraram esse atributo importante ou muito importante e 72% dos homens, também”.

VI.3 – Cruzamentos das opiniões sobre o comércio eletrônico

Como já foi dito, foi solicitado aos entrevistados que manifestassem seu grau de concordância em relação a algumas frases referentes a aspectos positivos e negativos que poderiam ser associados ao comércio eletrônico. A seguir, encontram-se as freqüências das respostas obtidas, separadas para dois grupos de respondentes, sendo o primeiro constituído pelas pessoas que já compraram pela Internet ou que ainda não compraram, mas gostariam de fazê-lo, e o segundo com as pessoas que não compraram pela Internet e não gostariam de fazê-lo. As frases lidas para os respondentes, por sua vez, também foram reunidas em dois grupos, um que destaca aspectos supostamente positivos do comércio eletrônico e outro com os aspectos negativos.

A escala utilizada para que os entrevistados informassem seu grau de concordância com as frases que lhes eram lidas apresentava quatro graus: “discordo totalmente”, “discordo”, “concordo” e “concordo totalmente”. Gráficos relativos aos dois grupos de aspectos, com todos os tipos de concordância encontram-se nos anexos. Na discussão a seguir, foram utilizadas apenas as respostas das pessoas que concordaram totalmente ou discordaram totalmente das frases propostas pelo entrevistador.

QUADRO 6.1: ASPECTOS POSITIVOS COM MAIOR ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO

Grupo	Concordam totalmente	Discordam totalmente
Já compraram pela Internet ou não compraram mas poderiam comprar	É cômodo comprar pela Internet	É bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet
Nunca compraram pela Internet e não gostariam de comprar	É bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet	É cômodo comprar pela Internet

O quadro 6.1, que mostra as frases que obtiveram o maior percentual de respostas “concordo totalmente” e “discordo totalmente” em relação aos aspectos positivos do *e-commerce*, aparentemente possui uma incoerência, já que os dois grupos posicionaram-se de forma exatamente oposta em relação às duas mesmas frases. Entretanto, há que se considerar que os dois grupos de respondentes são constituídos por pessoas em situações bastante diferentes: o grupo das pessoas que já compram pela Internet, conforme todas as estatísticas sobre o comércio eletrônico vêm mostrando, pertence a uma faixa de renda e instrução superior à média nacional. Para esse grupo, provavelmente mais habituado a um atendimento de melhor qualidade e com mais referências para fazer comparações, o conforto para a realização das compras é um atributo importante. Esse grupo, também em função de sua posição sócioeconômica, é menos pressionado pelas vicissitudes do dia-a-dia (tempo gasto no transporte,

trabalho à noite, nos fins de semana etc), tendo maior poder de decisão sobre seus horários. Essas pessoas, por não serem tão pressionadas a aproveitar melhor seu tempo como o restante da população, não valorizam tanto o fato do comércio eletrônico estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana. Os demais integrantes desse grupo de respondentes, as pessoas que ainda não compraram, mas poderiam comprar, talvez se identifiquem com as primeiras e respondam de forma semelhante.

No caso do segundo grupo de respondentes, o das pessoas que nunca compraram pela Internet e não gostariam de fazê-lo, o mesmo tipo de raciocínio, de maneira inversa, pode ser empregado para compreender o porquê de suas respostas.

QUADRO 6.2: ASPECTOS NEGATIVOS COM MAIOR ACEITAÇÃO E REJEIÇÃO

Grupo	Concordam totalmente	Discordam totalmente
Já compraram pela Internet ou não compraram mas poderiam comprar	É perigoso comprar pela Internet	Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet
Nunca compraram pela Internet e não gostariam de comprar	Não confio na entrega do que é vendido pela Internet	Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet

No quadro 6.2 acima, o grupo constituído pelas pessoas que já compraram pela Internet ou que ainda não compraram, mas gostariam de fazê-lo deu mais

destaque ao aspecto negativo associado ao comércio eletrônico “é perigoso fazer compras pela Internet”.

Em estudo que analisou a experiência de comprar pela Internet em diferentes países, MAYER (2002) comenta que, embora “organizações de consumidores e agências governamentais ofereçam dicas de como comprar com segurança na Internet” e que “essas dicas sempre incluem a exortação para procurar no *web site* do varejista, as informações chave, tais como sua política de devoluções ou de privacidade, (...) essas informações nem sempre estão disponíveis”. O autor reconhece, no entanto, que os consumidores não costumam procurar essas informações, pelo menos não antes de passar um tempo considerável investigando a oferta de produtos do site.

Entretanto, como a satisfação dos clientes com os *sites* comerciais é alta e as vendas vêm crescendo, é provável que, embora exista o receio, as pessoas não deixem de comprar. Com relação à satisfação dos consumidores, vale lembrar que o relatório Webshoppers, da Ebit, de fevereiro de 2004, diz que “o índice de satisfação e-bit / PwC (PricewaterhouseCoopers), que reflete o grau de satisfação dos consumidores das lojas virtuais, nunca esteve tão alto. No mês de maior movimento para o varejo [no caso, dezembro de 2003] o índice atingiu a marca recorde de 87,7% de clientes satisfeitos com suas compras”. O valor do índice, durante o ano de 2003, variou entre 85,6% e 87,7%.

O segundo grupo, das pessoas que ainda não compraram pela Internet e não gostariam de fazê-lo, destacou como aspecto negativo que “não confiam na entrega do que é vendido pela Internet”. Como essas pessoas não possuem

experiência de compra, certamente, formaram essa opinião em função de informações de terceiros, de notícias ou mesmo de idéias pré-concebidas.

Segundo ESPER et al (2003), costuma-se chamar de última milha (*last mile*), “a ligação entre a realização de pedidos pelos consumidores na Internet e a entrega dos produtos” aos clientes. Para BROMAGE, citado por ESPER et al, a última milha é “freqüentemente considerada o elemento mais importante do processo de atendimento dos pedidos”. Em um estudo sobre as estratégias para entrega dos varejistas *online*, ESPER et al (2003) concluíram que “o conhecimento e a percepção dos clientes em relação aos transportadores que fazem a entrega domiciliar podem influenciar suas expectativas sobre a entrega e, no final das contas, o desejo de comprar *online*”. De um ponto de vista prático, como os consumidores dão importância à possibilidade de haver problemas com a entrega, seria recomendável que as lojas virtuais também o fizessem, aprimorando sua operação e/ou sua comunicação, que deve ser capaz de convencer os clientes que a possibilidade de ocorrência desses problemas é pequena.

O aspecto negativo “não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet” foi o mais rejeitado pelos dois grupos de entrevistados. Isso pode ser entendido como algo bastante positivo, porque, de forma geral, essa frase reflete a imagem de todo o comércio eletrônico. Talvez o fato de alguns varejistas tradicionais atuarem na Internet atualmente, como as Lojas Americanas, a rede Ponto Frio e as livrarias Saraiva e Cultura, transmita aos consumidores uma sensação de segurança e familiaridade. Entretanto, isso só poderia ser melhor explicado em estudos mais aprofundados.

A seguir, encontram-se os quadros 6.3 e 6.4 com os dados demográficos dos dois grupos de respondentes:

QUADRO 6.3: DEMOGRAFIA DAS PESSOAS QUE JÁ COMPRARAM OU GOSTARIAM DE COMPRAR PELA INTERNET

Região da cidade	Norte	22,4%
	Sul	12,2%
	Leste	39,8%
	Oeste	25,5%
Sexo	Masculino	55,1%
	Feminino	44,9%
Faixa de renda	Alta	31,6%
	Média	34,7%
	Baixa	33,7%
Idade média (anos)		36,9
Trabalham (%)		81,6%
Estudam (%)		33,7%

QUADRO 6.4: PESSOAS QUE NÃO COMPRARAM E NÃO GOSTARIAM
DE COMPRAR PELA INTERNET

Região da cidade	Norte	25,8%
	Sul	29,0%
	Leste	20,3%
	Oeste	24,8%
Sexo	Masculino	48,4%
	Feminino	51,6%
Faixa de renda	Alta	33,9%
	Média	32,9%
	Baixa	33,2%
Idade média (anos)		37,0
Trabalham (%)		84,2%
Estudam (%)		26,1%

Como os dados demográficos dos dois grupos são semelhantes, para que se alcance um maior entendimento do fenômeno compras pela Internet é interessante a utilização de técnicas estatísticas que permitam explorar o banco de dados obtido com a pesquisa de campo.

Grupo das pessoas que já compraram ou gostariam de comprar pela Internet

Foi feita uma análise fatorial com as opiniões sobre o comércio eletrônico dadas pelos entrevistados pertencentes a esse grupo, de 98 pessoas, a fim de verificar quais os fatores que contribuem para que elas sintam-se motivadas a comprar pela Internet.

O método utilizado para a rotação da matriz inicial empregado na análise fatorial foi o Varimax (rotação ortogonal), com a normalização de Kaiser, tendo ocorrido a convergência em sete interações. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin, da medida da adequação da amostra, apresentou o valor 0,701, que permite a prossecução da análise, segundo PESTANA & GAGEIRO (2000, pág. 397). O teste de esfericidade de Bartlett apresentou um significância 0,000, que, por ser inferior a 0,05, segundo os mesmos autores, leva à conclusão que existe correlação entre as variáveis e que, portanto, a análise fatorial pode ser empregada. Foram obtidos quatro fatores, cujo percentual acumulado de explicação da variância total é de 74,259%. A tabela 6.2, a seguir, apresenta a matriz rotacionada.

TABELA 6.2: MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADA

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas	0,865	-7,40E-02	-0,160	4,130E-02
É cômodo comprar pela Internet	0,802	-9,94E-02	-0,266	0,178
Os pagamentos são divididos em mais parcelas na Internet	0,732	-0,287	-7,94E-02	-0,205
Os preços são mais baixos na Internet	0,615	-0,135	0,183	-0,170
É perigoso comprar pela Internet	-0,155	0,832	-0,146	0,293
Não confio na entrega do que é vendido pela Internet	-0,243	0,812	0,312	-0,196
Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet	2,913E-03	-9,92E-02	0,827	0,222
É complicado comprar pela Internet	-0,269	0,393	0,723	-0,154
É bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet	-7,13E-02	6,032E-02	0,109	0,899

O fator número um é formado pelas variáveis “na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas”, “é cômodo comprar pela Internet”, “os pagamentos são divididos em mais parcelas na Internet” e “os preços são mais baixos na Internet”. Esse fator refere-se, do ponto de vista do cliente, a atributos que indicam o quão completo é o serviço varejista, quais seriam: um maior sortimento, conforto para a realização da compra, oferta de crédito e uma precificação adequada. Assim sendo, esse fator poderia chamar-se de “apreço por uma loja completa”.

O fator número dois é constituído pelas variáveis “é perigoso comprar pela Internet” e “não confio na entrega do que é vendido pela Internet”. Tratam-se, portanto, de questões ligadas dificuldades com a realização da compra ou da concretização da operação de venda. Esse fator poderia ser chamado de “restrições operacionais” e o fato de existir no grupo pessoas com postura favorável às compras *online*, mostra a importância do mercado estar atento a ele.

O terceiro fator reúne as variáveis “não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet” e “é complicado comprar pela Internet”, que, provavelmente, referem-se mais a idéias pré-concebidas de rejeição do comércio eletrônico, ainda existentes mesmo entre os simpatizantes dessa modalidade de comércio. É preciso lembrar que muitas das lojas da Internet também existem e têm desempenho aparentemente normal fora da rede e que, se fosse complicado comprar pela Internet, os índices de satisfação dos consumidores não seriam tão altos. Esse terceiro fator poderia ser chamado de “aversão latente ao conceito” e é interessante o fato de que, mesmo preocupados, os entrevistados continuam sentindo-se motivados a comprar *online*.

Finalmente, o quarto fator possui apenas uma variável, “é bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet” e nesse caso não há necessidade de sua análise, visto que sua influência nas compras *online* é clara.

Grupo das pessoas que não compraram e não gostariam de comprar pela Internet

Uma outra análise fatorial foi feita com os consumidores do grupo que nunca comprou nada pela Internet e não gostaria de fazê-lo, formado por 310 pessoas, de forma a verificar quais os fatores que contribuem para que elas não se sintam motivadas a comprar pela Internet.

Novamente, o método utilizado para a rotação da matriz inicial empregado na análise fatorial foi o Varimax (rotação ortogonal), com a normalização de Kaiser, tendo ocorrido a convergência em cinco iterações. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin, apresentou o valor 0,677, que ainda permite a prossecução da análise, segundo PESTANA & GAGEIRO (2000, pág. 397). O teste de esfericidade de Bartlett, como no caso anterior, apresentou um significância 0,000, que indica a existência de correlação entre as variáveis e não desaconselha a técnica da análise fatorial. Foram obtidos três fatores, cujo percentual acumulado de explicação da variância total é de 74,244%. A tabela 6.3, a seguir, apresenta a matriz rotacionada:

TABELA 6.3: MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADA

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
É perigoso comprar pela Internet	0,875	-5,65E-02	0,101
Os preços são mais baixos na Internet	-0,791	0,189	8,264E-02
Os pagamentos são divididos em mais parcelas pela Internet	-0,682	0,558	9,901E-02
É bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet	0,663	-0,123	0,209
É cômodo comprar pela Internet	-0,116	0,950	-0,150
Na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas	-0,212	0,948	-0,129
É complicado comprar pela Internet	0,278	-0,256	0,814
Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet	-0,224	6,729E-02	0,750
Não confio na entrega do que é vendido pela Internet	0,472	-0,229	0,595

O primeiro fator reúne as variáveis “é perigoso comprar pela Internet”, “os preços são mais baixos na Internet”, “os pagamentos são divididos em mais parcelas pela Internet” e “é bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet”. Como as cargas das variáveis “os preços são mais baixos na Internet” e “os pagamentos são divididos em mais parcelas pela Internet” são negativas, os entrevistados discordam desses atributos. Esse fator poderia ser chamado de “consumidor cauteloso”, já que aponta aspectos negativos, mas inclui um dado positivo (“é bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet”).

O fator número dois contém as variáveis “é cômodo comprar pela Internet” e “na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas”. Embora os

respondentes tenham concordado com as frases acima, e, embora sejam pessoas que não façam e não queiram fazer compras pela Internet, provavelmente, sem essas variáveis, a rejeição dessas pessoas ao *e-commerce* seria maior do que já é. Esse segundo fator mereceria o nome de “o lado bom da Internet”.

O último fator é formado pelas variáveis “é complicado comprar pela Internet”, “não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet” e “não confio na entrega do que é vendido pela Internet”. São, obviamente, restrições fortes ao comércio eletrônico. Esse fator poderia ser chamado de “crença no perigo *online*”.

Fatores que aumentam a chance de alguém aderir ao *e-commerce*

Finalmente, a fim de verificar qual a probabilidade de, em função das suas opiniões sobre o comércio eletrônico, um respondente pertencer ao grupo que é favorável às compras pela Internet, isto é, o grupo que já comprou ou, se não comprou, gostaria de comprar, foi utilizada uma regressão logística.

Para tanto, na variável dependente, foi considerado como valor 1 pertencer ao grupo em questão e como valor 0, não pertencer. Na escala de Likert, empregada para levantar o posicionamento dos respondentes em relação ao *e-commerce*, os valores extremos (“concorda totalmente” e “discorda totalmente”) foram agrupados aos valores intermediários (“concorda” e “discorda”), de modo que essas variáveis passaram a representar apenas a concordância ou não com a frase sobre a Internet dita pelo entrevistador (como uma variável *dummy*).

Das 408 entrevistas iniciais, foram utilizados 287 questionários, porque muitos entrevistados deixaram de responder algumas questões, por não saberem se posicionar a respeito do assunto.

Em uma primeira tentativa de cálculo dos parâmetros da logit, foram utilizadas todas as perguntas opinativas do instrumento de coleta de dados. Verificou-se, então, que algumas variáveis não eram significativas e, por isso, foram descartadas da análise. Foi feita uma segunda tentativa apenas com as variáveis significativas e o resultado encontra-se no quadro 6.5:

Quadro 6.5: RESULTADO DA REGRESSÃO LOGIT

Variável dependente: pertencer ao grupo que já comprou ou compraria pela Internet				
Observações incluídas: 287				
Variável	Coefficiente	Erro padrão	Estatística t	Prob.
C	0,35905	0,126239	2,844214	0,0048
V10_01	0,156627	0,020221	7,745945	0,0000
V10_04	-0,089374	0,025912	-3,449139	0,0006
V10_06	-0,077406	0,026002	-2,976957	0,0032
Estatística F = 27,49496			Prob (Estat. F)=0,00000	

A variável V10_01 corresponde a “é cômodo comprar pela Internet”; a V10_04 corresponde a “os preços são mais baixos na Internet” e a V10_06, a “é perigoso comprar pela Internet”. O valor 0 indica a discordância dessas frases e o valor 1, a concordância.

A estatística F apresenta valores satisfatórios e as variáveis utilizadas são significativas, como pode ser visto no quadro 6.5. Com os coeficientes é

possível calcular-se a probabilidade de que alguém que tenha se posicionado de determinada forma nas perguntas opinativas pertença ao grupo em questão. A tabela 6.3 apresenta essas probabilidades. A equação resultante da regressão logit é:

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = 0,359050 + 0,156627.V_{10_01} - 0,089374.V_{10_04} - 0,077406.V_{10_06} + \mu_i$$

Como a equação mostra, toda vez que a variável V10_01 (“é cômodo comprar pela Internet”) assume valor 1, ou seja, o entrevistado concorda com a frase, a probabilidade de ele pertencer ao grupo que compra ou gostaria de comprar pela Internet aumenta. Quando a variável V10_04 (que possui sinal negativo) assume valor 0, isto é, o respondente discorda de “os preços são mais baixos na Internet”, a probabilidade de ele pertencer ao grupo em questão aumenta, assim como quando ele discorda da V10_06 (também com sinal negativo), que é “é perigoso comprar pela Internet”.

A análise desse modelo sugere que os consumidores que recorrem ao *e-commerce* buscam basicamente o conforto. Como é sabido por meio das pesquisas de mercado feitas com as pessoas que têm o hábito de comprar pela Internet (como o relatório Webshoppers, da E-Bit), esse tipo de pessoa possui uma faixa de renda superior à média nacional e, provavelmente, não é o preço o que mais a atrai no comércio virtual. O preço baixo pode eventualmente ser obtido face à facilidade de pesquisa e comparação, possível na Internet, mas talvez não seja o principal atrativo dessa modalidade de comércio. A crença ou não no perigo de se efetuar transações *online* fala por si só e não necessita

de maiores considerações, a não ser o fato de que, apesar de provavelmente hoje em dia essa restrição ser menor do que há alguns anos, ela ainda existe.

Finalmente, vale lembrar que, embora o modelo obtido tenha sido considerado adequado de acordo com critérios estatísticos, a regressão logit possui o termo aleatório (μ_j), que é incluído na especificação dos modelos econométricos por três tipos de fatores: “omissão de variáveis explicativas; o comportamento humano e social não é exatamente previsível (descritível), apresentando, intrinsecamente, um elemento de aleatoriedade; a variável dependente apresenta erros de medida, não repetindo de forma precisa os valores teóricos da variável dependente” (VASCONCELLOS & ALVES, 2000, pág. 24). Dessa forma, pode-se dizer que o modelo obtido pode ser aprimorado em estudos futuros, inclusive com a utilização de variáveis que não fizeram parte deste trabalho

VII - Conclusões

No capítulo IV do presente estudo foram discutidos os custos envolvidos na realização de vendas nas lojas tradicionais do varejo. Essa discussão foi feita com base nos dados de uma amostra de empresas da área supermercadista, em entrevistas com executivos do varejo e da área de *e-commerce* e também em textos existentes sobre o assunto.

As informações colhidas na amostra de empresas apresentaram-se de acordo com a literatura, que cita a despesa com pessoal como sendo a mais expressiva. No caso da amostra, os gastos com salários, encargos sociais e benefícios variaram entre 2,86% e 9,35% do valor total das vendas. O Makro apresentou o menor valor e as lojas da rede Lusitana os maiores, com média de 8,56%. O Bom Preço, um hipermercado, gastou com pessoal 4,73% do seu faturamento e a rede Mercantil (que inclui uma loja de atacado), 6,84%.

Outros custos significativos identificados na amostra, também de forma alinhada com a literatura, foram: os gastos com aluguéis e edifícios, que representaram, em média 1,80% das vendas, as despesas gerais (incluindo luz, água e telefone) e o custo variável, equivalentes em média a 2,16% e 3,48% das vendas, respectivamente.

Ainda dentro do rol de gastos necessários para a realização de vendas, há as despesas com ações de marketing e promoções. Com relação a esse tópico, tanto os autores consultados, como os profissionais do mercado que foram entrevistados, concordam com o fato de que há um conjunto comum de iniciativas que geralmente é empregado para impulsionar as vendas, mas que,

a rigor, sempre é possível inovar nessa área e que o limite da inovação é apenas a criatividade do executivo e o orçamento disponível.

Nas empresas da amostra, o custo das promoções foi, em média, equivalente a 1,16% do faturamento, mas, tão importante quanto esse número, é o fato de que há, nas diferentes empresas, uma razoável dispersão na forma de decidir a quantia ser gasta. No capítulo IV, foram discutidas as várias maneiras de definir esse valor. Na amostra, ficou claro o procedimento empregado para esse fim apenas no caso da rede Lusitana, que foi fazer um provisionamento igual a 1% das vendas.

Atualmente, como foi visto nos capítulos I e II, muitas empresas estão acrescentando as vendas pela Internet às suas operações tradicionais no varejo ou estão dedicando-se exclusivamente a esse novo canal. Em qualquer um dos casos, o atendimento dos clientes pela Internet, do ponto de vista dos custos de vendas e segundo as observações com a amostra de empresas estudadas, coaduna-se com a busca pela eficiência operacional e a redução dos custos, desejável em função dos elevados níveis de concorrência. Nas vendas pela rede, os maiores custos fixos, os gastos com pessoal, edifícios (ou aluguéis) e muitas das despesas gerais são bastante inferiores aos existentes em uma loja física, posto que, na loja virtual, sistemas substituem pessoas, um espaço na memória do computador substitui o terreno e a construção, além do que, despesas como luz, água e telefone da loja, deixam de existir. Embora esses aspectos sejam positivos, na operação pela Internet surgem outros custos fixos, inexistentes – ou menores – na loja tradicional, como os programas de computador e seu desenvolvimento. Embora os especialistas acreditem que um balanço desses custos apresente resultado favorável ao *e-commerce*, para

que se tenha uma visão mais completa do assunto, é preciso também considerar os custos variáveis.

Nas empresas da amostra, o custo variável total, referente a todas as operações realizadas durante o período analisado, oscilou de 2,57% a 4,56% do faturamento e o custo variável unitário por transação situou-se entre R\$ 0,396 e R\$ 1,377. Como se vê, os custos que crescem com o volume de vendas realizadas não se revelaram insignificantes – pelo contrário. Quando indagados sobre o comportamento dos custos variáveis nas vendas *online*, os executivos consultados foram enfáticos quanto ao fato de que, nesse caso, ele é bem mais baixo do que nas lojas tradicionais. Dessa forma, do ponto de vista da eficiência operacional, novamente a opção de vender pela Internet apresentou-se como vantajosa – e com benefícios crescentes com o número de transações.

Mas, além das vantagens possíveis diretamente ligadas ao ato de vender, a Internet também pode proporcionar ganhos logísticos, conforme pode-se concluir em função do que foi discutido no capítulo V. Em primeiro lugar, a Internet é capaz de oferecer economia de escala e, se a empresa possuir também lojas físicas, de escopo. Em segundo lugar, ao fazer com que a informação flua entre os membros da cadeia de abastecimento com facilidade, disponibilizando informações precisas sobre níveis de estoque, pedidos, vendas e produção, a Internet contribui para a coordenação e sincronização das cadeias de suprimento, o que é positivo para todos os seus membros, além dos consumidores. Em terceiro lugar, a Internet, torna mais eficaz a comunicação entre clientes e fornecedores, e contribui para a redução do efeito chicote, tornando toda a cadeia mais competitiva. E, por último, ao

possibilitar a centralização de estoques, a Internet também propicia reduções nos custos de armazenagem.

Em suma, considerando-se os benefícios advindos da realização das vendas e dos ganhos logísticos, conclui-se que, do ponto de vista da oferta, os resultados das empresas integrantes da amostra somados às informações colhidas com executivos da área e à revisão da literatura, mostraram que os interesses ligados à competitividade das empresas varejistas alinham-se com a prática do *e-commerce*. Entretanto, do ponto de vista da demanda, de acordo com os resultados da pesquisa de campo, há ainda alguns obstáculos a serem enfrentados até que as vendas pela Internet possam ser utilizadas de forma generalizada.

Atualmente, na cidade de São Paulo, apenas 12,3% dos consumidores já fizeram alguma compra pela Internet e dos que não fizeram, apenas 13,4% disseram que gostariam de utilizar-se dessa modalidade do varejo. São números razoavelmente modestos e suas razões são geralmente apresentadas como estando ligadas à situação socioeconômica. Mas, de acordo com o estudo de campo, que mostrou uma demografia semelhante entre o grupo favorável e o não favorável à Internet, pode-se levantar a hipótese de que outros fatores também possam ser responsáveis por isso.

Uma primeira conclusão extraída do campo é que muitos consumidores ainda não estão próximos da Internet. Um exemplo disso é que 121 pessoas não souberam se manifestar com relação a nove frases opinativas sobre os aspectos positivos e negativos do comércio eletrônico. A elevada dispersão

das respostas dos entrevistados que sentiram-se capazes de opinar não deixa de ser uma sugestão no mesmo sentido.

Seria possível imaginar que um atendimento de boa qualidade no comércio eletrônico pudesse atrair os clientes insatisfeitos com o serviço de alguns segmentos do varejo tradicional. Entretanto, as boas notas que os entrevistados deram para os diversos tipos de varejo indicam que alcançar esse objetivo é mais difícil do que poderia-se supor, já que não foi constatada a má avaliação.

O aspecto positivo do comércio eletrônico que obteve o maior percentual de concordância total dos entrevistados que já fizeram compras pela Internet ou, se não fizeram, gostariam de fazer é a comodidade. Para aqueles que não usam o comércio eletrônico e não gostariam de usar, é a possibilidade de fazer compras em qualquer horário. Entretanto, esse último aspecto, embora reconhecido como positivo, talvez não seja muito relevante, pois a maioria das pessoas informou que costuma ir ao supermercado e às lojas de roupas nos fins de semana (56,4% e 57,0%, respectivamente). Uma parte significativa dos consumidores também disse que costuma fazer compras à noite (35,0% no caso dos supermercados e 26,0% nas lojas de roupas), o que mostra que fora da Internet também é possível conseguir-se um horário de compras estendido. O aspecto negativo com maior concordância total por esses mesmo grupos de pessoas é, para os que já fizeram compras pela Internet ou, se não fizeram, gostariam de fazer, o perigo de comprar pela rede. Para aqueles que nunca fizeram compras pelo *e-commerce* e não gostariam de fazê-lo, é a desconfiança quanto à entrega. Em ambos os grupos, o aspecto negativo mais rejeitado é a falta de confiança nas lojas que vendem pela Internet.

Uma análise fatorial feita com as informações obtidas junto aos entrevistados pertencentes ao grupo das pessoas que já fizeram compras pela Internet ou, se não fizeram, gostariam de fazê-lo, mostrou a presença de quatro fatores que ajudam a explicar o comportamento desse grupo: o fator “apreço por uma loja completa”, o fator “restrições operacionais”, o fator “aversão latente ao conceito” e o fato de que “é bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet”. Esse resultado também aponta, de uma forma mais ampla, no sentido de que os e-consumidores procuram na Internet um serviço de qualidade, mas reconhecem que o uso desse canal possui alguns problemas. O mesmo procedimento estatístico, empregado com os respondentes do grupo que nunca comprou pela Internet e não gostaria de fazê-lo, revelou três fatores: o “consumidor cauteloso”, o “lado bom da Internet” e a “crença no perigo *online*”. Como, aparentemente, não há uma polarização das opiniões a respeito do comércio eletrônico, pois, tanto em um grupo, como no outro, existem fatores favoráveis e não favoráveis a essa modalidade de venda, há espaço para que, no futuro, ações de marketing ou da mídia venham a influenciar as opiniões dos consumidores.

Finalmente, o cálculo da probabilidade de, em função das suas opiniões sobre o comércio eletrônico, um respondente pertencer ao grupo que compra ou gostaria de comprar pela Internet, feito com uma regressão logística, mostrou que, se o entrevistado concorda com a frase “é cômodo comprar pela Internet”, a probabilidade de ele pertencer ao grupo que é favorável às compras pela Internet aumenta. Quando o respondente discorda de que “os preços são mais baixos na Internet”, a probabilidade de ele pertencer ao grupo em questão aumenta, assim como quando ele discorda de que “é perigoso comprar pela Internet”. Novamente, há a sugestão da busca pela qualidade

e/ou completude do serviço varejista como o principal atrativo das compras *online* e de que os consumidores possuem, provavelmente em maior ou menor grau, alguma resistência ao comércio eletrônico. A avaliação dos consumidores sobre os preços nos *sites* comerciais é algo que poderá ser melhor explicado em estudos futuros, mas pode-se formular a hipótese, com base nos dados deste trabalho, que esse atributo não é o mais importante – ou mais procurado por eles. Graças à facilidade existente na Internet para a procura de produtos e preços – e também à concorrência entre as lojas virtuais – é possível que os clientes efetivamente consigam esse benefício, mas também que concordassem em pagar preços maiores, se eles fossem a prática corrente do ciberespaço.

As informações coletadas das várias fontes utilizadas neste estudo e as análises feitas sugerem que a realização de vendas na Internet podem constituir uma alternativa interessante para as empresas varejistas, havendo a possibilidade de redução de custos e ganhos logísticos. Entretanto, há ainda, do lado dos clientes, dificuldades a serem superadas até que essa modalidade de comércio seja empregada de forma mais ampla. Essas dificuldades não dizem respeito somente à capacidade econômica ou instrução dos clientes, que apresentaram-se razoavelmente semelhantes entre o grupo de pessoas com posicionamento favorável ou não favorável ao *e-commerce*, mas também, provavelmente, a outros fatores, mais subjetivos. Talvez uma investigação sobre o tipo de informação que os consumidores têm sobre a Internet e as vendas *online* – ou a falta dela – seja um caminho para que se possa avaliar de forma mais conclusiva a possibilidade de haver, no meio virtual, um alinhamento maior entre os interesses dos consumidores e das empresas.

VI - Referências bibliográficas

ANDERSON, D. & LEE, H. Synchronized supply chains: the new frontier.

Ascet, San Francisco, Volume 1, 12 f., 1999. (disponível em

<http://www.ascet.com/documents.asp?d_id=198> Acesso em: 22 mar., 2004)

ANDERSON, D. & LEE, H. The Internet-enabled supply chain: from the first

click to the last mile. **Ascet**, San Francisco, Volume 2, 10 f., 2000.

(disponível em <http://www.ascet.com/documents.asp?d_id=199> Acesso em 22 mar., 2004)

ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (Coord.), **Finanças no varejo: gestão operacional**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

ANGELO, C. F. & SIQUEIRA, J. PÁG.L., Etiquetação na origem no Brasil:

tendências e possíveis conseqüências, **Revista de Administração**

Mackenzie, São Paulo, ano 4, nº 1, 13-24, 2003.

ANGELO, C. F., SIQUEIRA, J. PÁG. L. & FÁVERO, L. PÁG. L., A compra

não planejada em supermercados: a importância do tempo e da

organização da loja na determinação dos gastos, **Revista de**

Administração Contemporânea – RAC, São Paulo, Volume 7, nº 3,

149-162, Julho / Setembro, 2003.

- BERMAN, B. & EVANS, J.R. **Retail management**: a strategic approach. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- BESANKO, D., DRANOVE, D., SHANLEY, M. **Economics of strategy**, 2nd Ed. New York: John Wiley & Sons, 2000.
- CARPENTER, D. Technology for fast foods's future. **Los Angeles Times**. Los Angeles, 04/08 /2003, caderno Business, pág. C3.
- CASTELLS, Manuel, A sociedade em rede, v.1, São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHOPRA, S. & MEINDL, PÁG., **Supply chain management**: strategy, planning and operation, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001
- CUNNINGHAM, M. J. **B2B**: how to build a profitable e-commerce strategy. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2000.
- DEAN, J., Cost functions in department stores. In: TUCKER, K.A. & YAMEY, B.S. (Editors). **Economics of retailing**. Bungay, Suffolk, Great Britain: The Chaucer Press, 1973,161-193.
- DORNIER, PÁG. PÁG., ERNST, R., FENDER, M., KOUVELIS, PÁG. **Logística e operações globais**: textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.
- DOUGLAS, E. J. **Managerial economics**. London: Prentice – Hall, 1992.
- DOUGLAS, E. J. Size of firm and cost structure in retailing. In: TUCKER, K.A. & YAMEY, B.S. (Editors). **Economics of retailing**. Bungay, Suffolk, Great Britain: The Chaucer Press, 1973, 194-232.

- EBIT – Tecnologia em Marketing S.A., Relatório da pesquisa Webshoppers, São Paulo, 2004.
- ESPER, T. L., JENSEN, T. D., TURNIPSEED, F. L. & BURTON, S. The last mile: an examination of effects of online retail delivery strategies on consumers. **Journal of Business Logistics**, Vol. 24, N. 2, 177-203, 2003.
- FULLER, J. B., O’CONNOR, J. & RAWLINSON, R. Tailored logistics: the next advantage. **Harvard Business Review**, Boston, 87-98, May, 1993.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GITMAN, L. J. Princípios de administração financeira. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOQUE, F. **E- enterprise: business models, architecture, and components**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
- HORNGREN, C. T., FOSTER, G. & DATAR, S. M. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 10th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2000.
- IUDÍCIBUS, S. (Coord.), **Contabilidade introdutória**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- JOHNSON, M. E. & WHANG, S. E-business and supply chain management: an overview and framework. **Production and Operation Management**, USA, Vol. 11, Nº 4, 413-423, Winter, 2002.

KAMBIL, A., Doing business in the wired world, **Computer**, Washington, 56-61, May,1997.

KOTLER, PÁG. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, PÁG. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura, 1999.

LANCASTER, K. J. **Modern consumer theory**. Edward Elgar Publishing Company, 1991.

LEE H. L., PADMANABHAN, V. & WHANG, S., Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect, **Management Science**, Evanston (IL), Vol. 43, Nº 4, 546-558, April,1997.

LEVY, P. S. & LEMESHOW, S. **Sampling of populations**: methods and applications. 3rd ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

LEVY, M. & WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALAGA, R. A., Consumer costs in electronic commerce: an empirical examination of electronic versus traditional markets, **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, EUA,v.11, n.1, 47-58, 2001.

MARKIN, JR., R. J. **Retailing management**. New York: Macmillan Publishing Co., 1977.

MASON, J.B., MAYER, M.L. & EZELL, H.F. **Retailing**. 3rd ed. Plano: Business Publications Inc., 1988

MAYER, R. N. Shopping from a list: international studies of consumer online experiences. **The Journal of Consumer Affairs**, Volume 36, N° 1, 115-126, 2002.

MCDANIEL, C. & GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

MC GOLDRICK, PÁG.J. Introduction to international retailing. In: MC GOLDRICK, PÁG.J. & DAVIES, G. (Editors). **International retailing: trends and strategies**. Londres: Pitman Publishing, 1995, 1-14.

MOREIRA, D. **O Método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thonsom, 2002.

MULHERN, F. J. & PADGETT, D. T.. The relationship between price promotions and regular price purchases. **Journal of Marketing**, Chicago, Volume 59, Issue 4, 83-91, 1995.

MUNSON, C. L. & ROSENBLATT, M. J. Coordinating a three-level supply chain with quantity discounts, **Transactions**, Boston (Ma), 33, 371-384, 2001.

MUNSON, C.L., HU, J. & ROSENBLATT, M.J., Teaching the costs of uncoordinated supply chain, **Interfaces**, Vol. 33, Nº 3, 24-39, May-June, 2003.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NELSON, PÁG. Information and customer behaviour, **Journal of Political Economy**, Vol. 78, nº 2, 311-329, March/April, 1970.

NEWBOLD, PÁG. **Statistics for business and economics**. 4th ed. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1995.

PESTANA, M. H. & GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. 2ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, Boston, 63-78, March, 2001.

PORTO, R.M. Internet e varejo virtual. In: PARENTE, J., **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000, 41-50.

PRINCE, T., E-commerce: its impact on transportation, logistics, and supply chain management, **Ascet**, San Francisco, Volume 2, 2000 (disponível em <http://www.ascet.com/login.asp?s_id=0&d_ID=260&login=true&mode=print> Acesso em 19 jul., 2004).

PROVAR – Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração, Relatório da pesquisa sobre Varejo Multicanal, São Paulo, 2003.

PROVAR – Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração, Relatório da pesquisa sobre hábitos e preferências do consumidor do e-commerce, São Paulo, 2001.

PYNDICK, R.S. e RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**, 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROGERS, D. S., GAMANS, L. R. & GRASSI, M. M. T. **Retailing** : new perspectives. 2nd ed., Fort Worth, TX : The Dreiden Press, 1992.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W. & JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995

SEYBOLD, PÁG.B. **Customers.com**: how to create a profitable business strategy for the Internet and beyond. New York: Times Books, 1998.

SIMCHI-LEVI, D., KAMINSKY, PÁG. & SIMCHI-LEVY, E. **Cadeia de suprimentos**: projeto e gestão. São Paulo: Bookman, 2003.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

STONE, K. E. **Competing with the retail giants**: how to survive in the new retail landscape. New York: John Wiley & Sons Inc., 1995.

SHAPIRO, C. e VARIAN, H. R. **Information rules**: a strategic guide to the network economy. Boston:Harvard Business School Press, 1999.

SWAMINATHAN, J. M. & TAYUR, S. R. Models for supply chain in e-business, **Management Science**, Vol. 49, N° 10, Evanston (IL), 1387-1406, October, 2003.

Vendas virtuais têm crescimento bastante real. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 25 jul. 2004. Caderno Economia e Negócios.

TURBAN, E., et al. **Electronic commerce**: a managerial perspective. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

TURBAN, E. & KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

- VARIAN, H. R. **Intermediate microeconomics**: a modern approach, 3rd edition. Nova York: W. W. Norton & Co., 1992.
- VASCONCELLOS, M. A. S. & ALVES, D. (Coord.) **Manual de econometria**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WYLLIE, E. **Economia da Internet**: um manual para administradores, economistas e empresários do século XXI. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2000.
- YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994
- ZILBER, S. N., **Fatores críticos para o desenho e implantação do e-business por empresas tradicionais**, São Paulo, 2002, 401 f., tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

Bibliografia complementar

BOONE & KUNTZ. **Marketing contemporâneo**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

DAVIDSON, W. R., SWEENEY, D.J. & STAMPFL, R.W. **Retailing management**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

DUNNE, PÁG. & LUSCH, R.F. **Retailing**. 3rd ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1999.

LEVY, M. & WEITZ, B.A. **Essentials of retailing**. Chicago: Irwin, 1996.

NICKELS, W. G. & WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento /qualidade / valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

CHURCHILL Jr., G.A. & PETER, J. PÁG. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Anexos

QUADRO A.1: CUSTOS DAS EMPRESAS

Empresa	Bom Preço	Makro	Mercantil
Período considerado	1 ano	8 meses	1 ano
Tipo de varejo	Hipermercado	Atacadista	Super/Atac.
Vendas no período	72.344.339	50.426.000	75.467.466
Observação	1 loja	1 loja	Rede 8 lojas
Custos fixos			
Salários	3.268.966	1.440.000	2.254.451
Treinamento	0		0
Encargos sociais	0		2.335.591
Provisão para demandas trabalhistas	60.133		0
Benefícios	0		329.610
Aluguel / Edifícios	1.473.919	475.000	0
Serviços	267.838		329.344
Segurança	0		357.398
Licenças e taxas	0		211.214
Seguro	0		0
Água, luz e telefone (despág. gerais)	1.364.120	704.000	1.756.700
Manutenção de equipamentos / Loja	509.075	59.000	391.296
Refeitório / Alimentação	95.492		241.439
Despesa de informática	134.836	36.000	0
Custos variáveis			
Embalagens	510.447		1.201.451
Consumo da loja	348.330		289.403
Royalties			
Quebra de estoque	1.218.685		1.412.187
Variação do caixa	0		0
Comissões de vendas	149.441		453.110
Transporte de valores			
Número de transações	1.617.034	480.000	4.551.516
Custo variável / vendas (%)	3,08	0	2,57
Custo total de pessoal	3.424.591	1.440.000	5.161.091
Custo pessoal / vendas (%)	4,73	2,86	6,84
Custo do marketing	1.342.948	681.000	1.936.258
Custo marketing / vendas (%)	1,86	1,35	1,24
Custo aluguéis e edif./vendas (%)	2,04	0,94	0
Custos gerais / vendas (%)	1,89	1,40	2,33
Custo fixo total	7.174.379	2.714.000	8.207.043
Total dos custos variáveis	2.226.903	0	3.356.151
Custo variável por transação	1,377	0,000	0,737

QUADRO A.2: CUSTOS DAS EMPRESAS

Empresa	Lusitana 1	Lusitana 2	Lusitana 3
Período considerado	1 mês	1 mês	2 mês
Tipo de varejo	Supermercado	Supermercado	Supermercado
Vendas no período	226.594	266.983	180.441
Observação	1 loja	1 loja	1 loja
Custos fixos			
Salários	9.645	10.510	6.979
Treinamento			
Encargos sociais	7.918	7.696	5.050
Provisão para demandas trabalhistas			
Benefícios	2.678	3.256	2.208
Aluguel / Edifícios	4.543	5.436	3.609
Serviços	3.000	3.535	2.389
Segurança	3.036	3.577	2.418
Licenças e taxas	273	432	131
Seguro			
Água, luz e telefone (despág. gerais)	5.471	5.560	4.640
Manutenção de equipamentos / Loja	1.404	1.930	1.034
Refeitório / Alimentação			
Despesa de informática			
Custos variáveis			
Embalagens			
Consumo da loja	986	1.162	707
Royalties			
Quebra de estoque	8.520	8.490	5.846
Variação do caixa			
Comissões de vendas			
Transporte de valores	818	964	651
Número de transações	18.883	22.249	15.037
Custo variável / vendas (%)	4,56	3,98	3,99
Custo total de pessoal	20.241	21,462	14,237
Custo pessoal / vendas (%)	8,93	8,04	7,89
Custo do marketing	2.266	2.669	1.804
Custo marketing / vendas (%)	1,00	1,00	1,00
Custo aluguéis e edif./vendas (%)	2,00	2,04	2,00
Custos gerais / vendas (%)	2,41	2,08	2,57
Custo fixo total	37.968	41.932	28.458
Total dos custos variáveis	10.324	10.616	7.204
Custo variável por transação	0,547	0,477	0,479

QUADRO A.3: CUSTOS DAS EMPRESAS

Empresa	Lusitana 4	Lusitana 5	Lusitana 6
Período considerado	1 mês	1 mês	2 mês
Tipo de varejo	Supermercado	Supermercado	Supermercado
Vendas no período	324.432	165.309	221.722
Observação	1 loja	1 loja	1 loja
Custos fixos			
Salários	13.421	7.430	9.701
Treinamento			
Encargos sociais	8.749	6.029	7.545
Provisão para demandas trabalhistas			
Benefícios	4.060	1.997	2.790
Aluguel / Edifícios	4.415	3.306	4.444
Serviços	4.292	2.189	2.936
Segurança	4.343	2.215	2.971
Licenças e taxas	220	113	93
Seguro			
Água, luz e telefone (despág. gerais)	7.799	3.791	4.525
Manutenção de equipamentos / Loja	1.587	983	2.097
Refeitório / Alimentação			
Despesa de informática			
Custos variáveis			
Embalagens			
Consumo da loja	1.519	871	1.212
Royalties			
Quebra de estoque	8.006	4.017	7.472
Variação do caixa			
Comissões de vendas			
Transporte de valores	1.170	597	800
Número de transações	27.036	13.776	18.477
Custo variável / vendas (%)	3,30	3,32	4,28
Custo total de pessoal	26.230	15,456	20.036
Custo pessoal / vendas (%)	8,08	9,35	9,04
Custo do marketing	3.241	1.653	2.217
Custo marketing / vendas (%)	1,00	1,00	1,00
Custo aluguéis e edif./vendas (%)	1,36	2,00	2,00
Custos gerais / vendas (%)	2,40	2,29	2,04
Custo fixo total	48.886	28.053	37.102
Total dos custos variáveis	10.695	5.485	9.484
Custo variável por transação	0,396	0,398	0,513

Questionário utilizado na pesquisa de campo

Idade _____ anos Região: Norte Sul Faixa de renda:
 Sexo: Masc. Fem. Leste Oeste Baixa Média Alta

Abordagem

Questionário nº

Bom dia / boa tarde. Estou fazendo uma pesquisa sobre hábitos de compra para uma tese de doutorado da USPÁG. Gostaria de contar com a sua colaboração respondendo algumas perguntas. Isso levará apenas alguns minutos.

01-Quando você costuma ir ao supermercado?

- Dias de semana Fins de semana
 Qualquer dia (*Não há um dia mais freqüente*)

02-Em qual período do dia você costuma ir ao supermercado?

- Manhã Tarde
 Noite Varia / depende do dia (*Não há um período mais freqüente*)

03-Quando você costuma comprar roupas?

- Dias de semana Fins de semana
 Qualquer dia (*Não há um dia mais freqüente*)

04-Em qual período do dia você costuma comprar roupas?

- Manhã Tarde
 Noite Varia / depende do dia (*Não há um período mais freqüente*)

05-De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas que vou falar agora? (*O entrevistado pode dar a informação solicitada em “compras por ano”, “compras por mês” ou “compras por semana”. Riscar o campo “por semana”, “por mês” ou “por ano” se não for citado espontaneamente. Caso o entrevistado não costume fazer compra em um ou mais tipo de loja, anotar “zero” em todos os campos.*)

Tipo de loja	Nº de compras por ano	Nº de compras por mês	Nº de compras por semana
1-Supermercado			
2-Hipermercado			
3-Roupas			
4-Farmácia / Drogeria			
5-Livrarias			
6-Loja de CDs			
7-Brinquedos			
8-Cama, mesa e banho			
9-Móveis			
10-Materiais de construção / Utilidades domésticas			

11-Eletrodomésticos			
---------------------	--	--	--

06-Vou dizer agora alguns tipos de lojas. Dê notas de 1 a 4 – sendo 1 a mais baixa e 4 a mais alta – para o atendimento nessas lojas, pensando nas lojas desse tipo onde você costuma fazer compras:

(Caso o entrevistado não saiba dar uma nota, anote um X na coluna 2. Se ele não costumar fazer compra em algum tipo de loja, risque o campo correspondente)

Tipo de loja	Nota de 1 a 4				Não sabe dizer	Não costuma comprar
	1	2	3	4		
Supermercado						
Hipermercado						
Roupas						
Farmácia / Drogeria						
Livrarias						
Loja de CDs						
Brinquedos						
Cama, mesa e banho						
Móveis						
Materiais de construção / Utilidades domésticas						
Eletrodomésticos						

07-Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções dos tipos de loja que vou dizer agora? (Resposta múltipla)

Tipo de loja	Encarte em jornal	Folheto na rua	Out door	Propaganda em			E-mail	Outros: Especificar
				TV	Rádio	Revista Jornal		
Supermercado								
Hipermercado								
Roupas								
Farmácia / Drogeria								
Livrarias								
Loja de CDs								
Brinquedos								
Cama, mesa e banho								
Móveis								
Mat. construção / Util. domésticas								
Eletrodomésticos								

08-Você já fez alguma compra pela Internet? (Se a resposta for SIM, pule a próxima pergunta)

() Sim () Não

09-Você gostaria de fazer compras pela Internet?

() Sim() Não

10-Vou dizer algumas frases e gostaria que você me dissesse se concorda ou não com elas. Você pode concordar totalmente ou apenas em parte. O mesmo vale para o caso de não concordar.

Frases	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Não sabe
1-É cômodo comprar pela Internet					
2-Na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas					
3-Os preços são mais baixos na Internet					
4-Os pagamentos são divididos em mais parcelas na Internet					
5-É bom poder fazer compras em qualquer horário na Internet					
6-É perigoso comprar pela Internet					
7-Não confio na entrega do que é vendido na Internet					
8-É complicado comprar pela Internet					
9-Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet					

GRÁFICO A.1: CONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

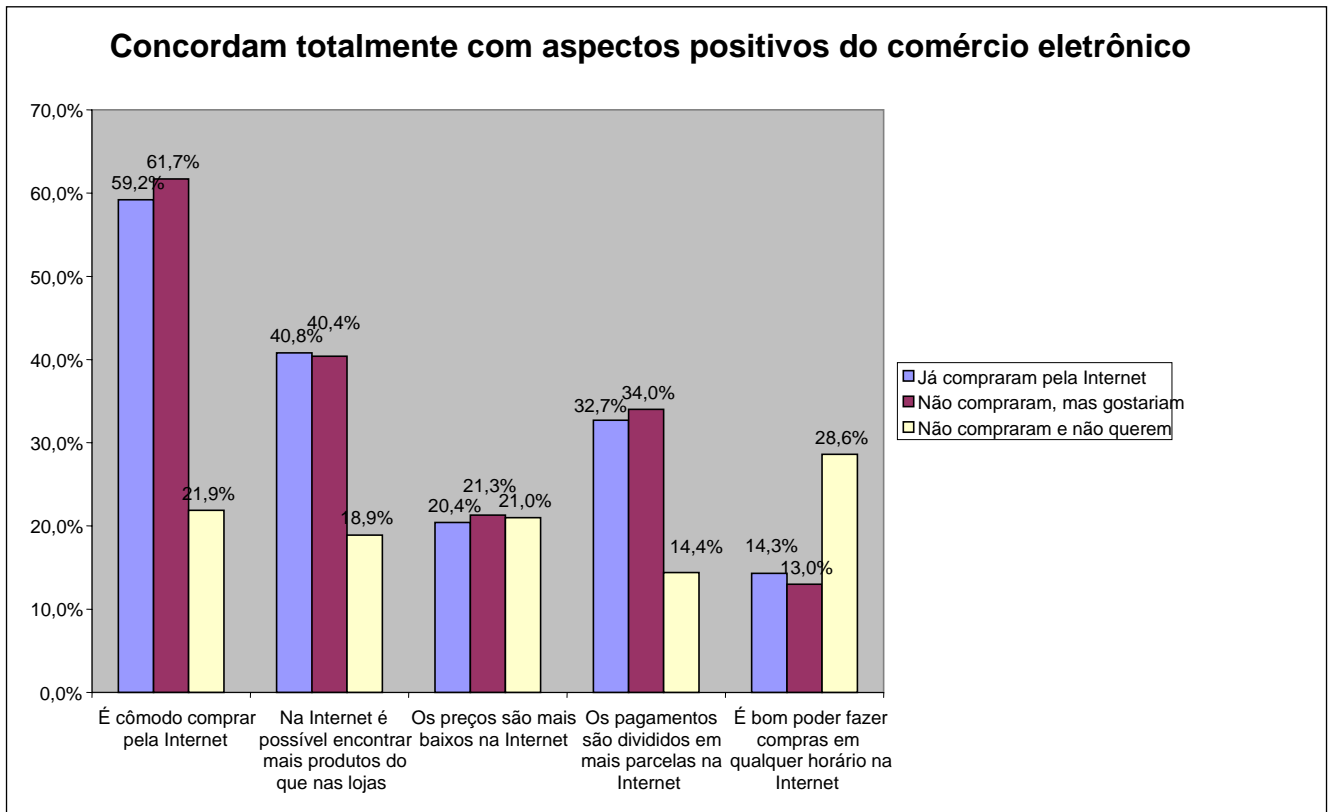


GRÁFICO A.2: CONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

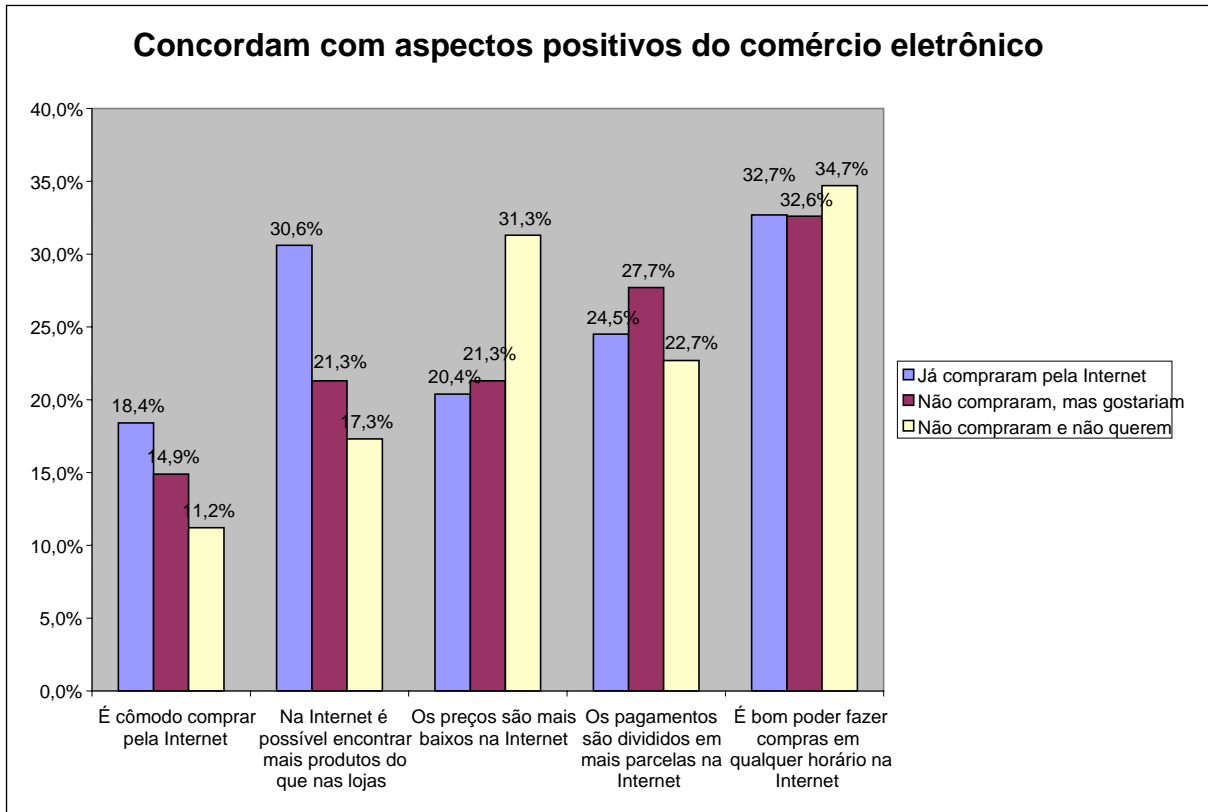


GRÁFICO A.3: DISCONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

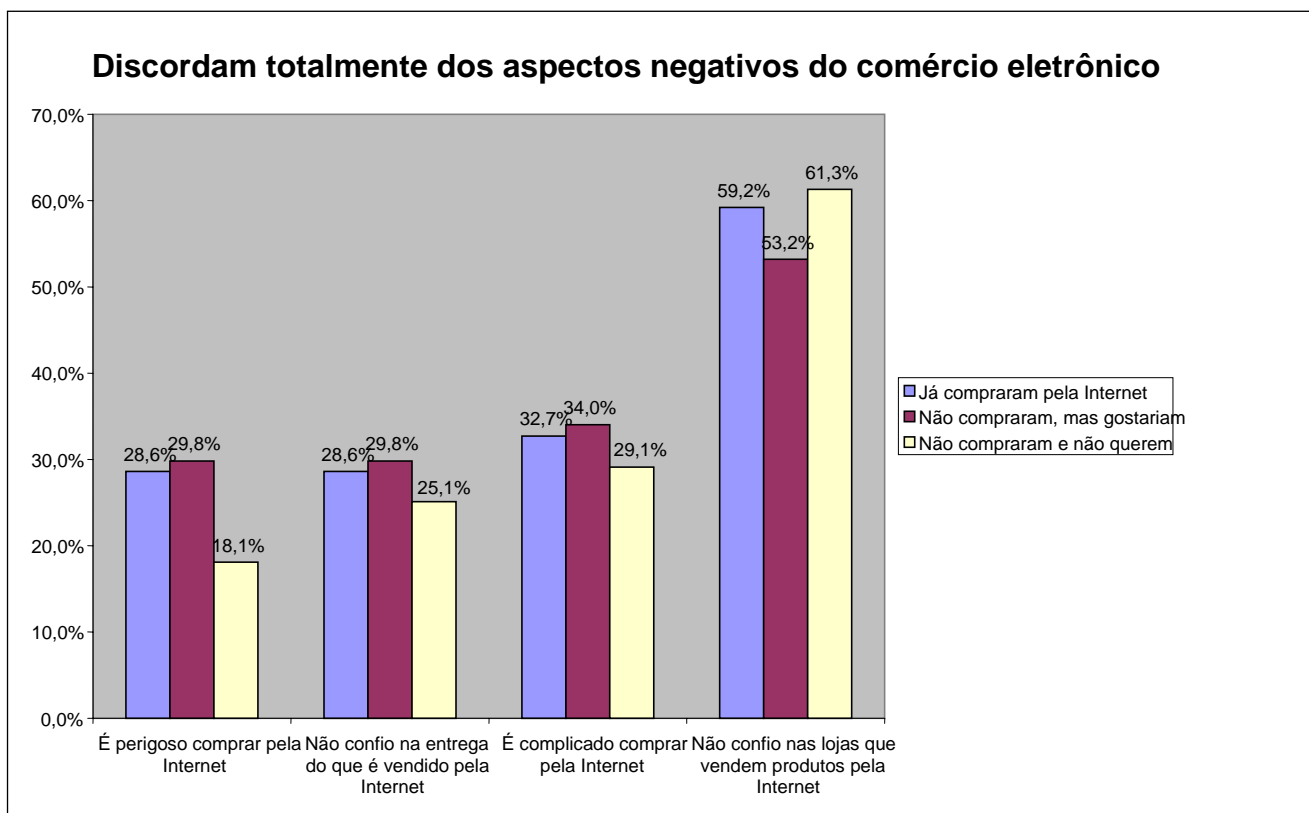


GRÁFICO A.4: DISCONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

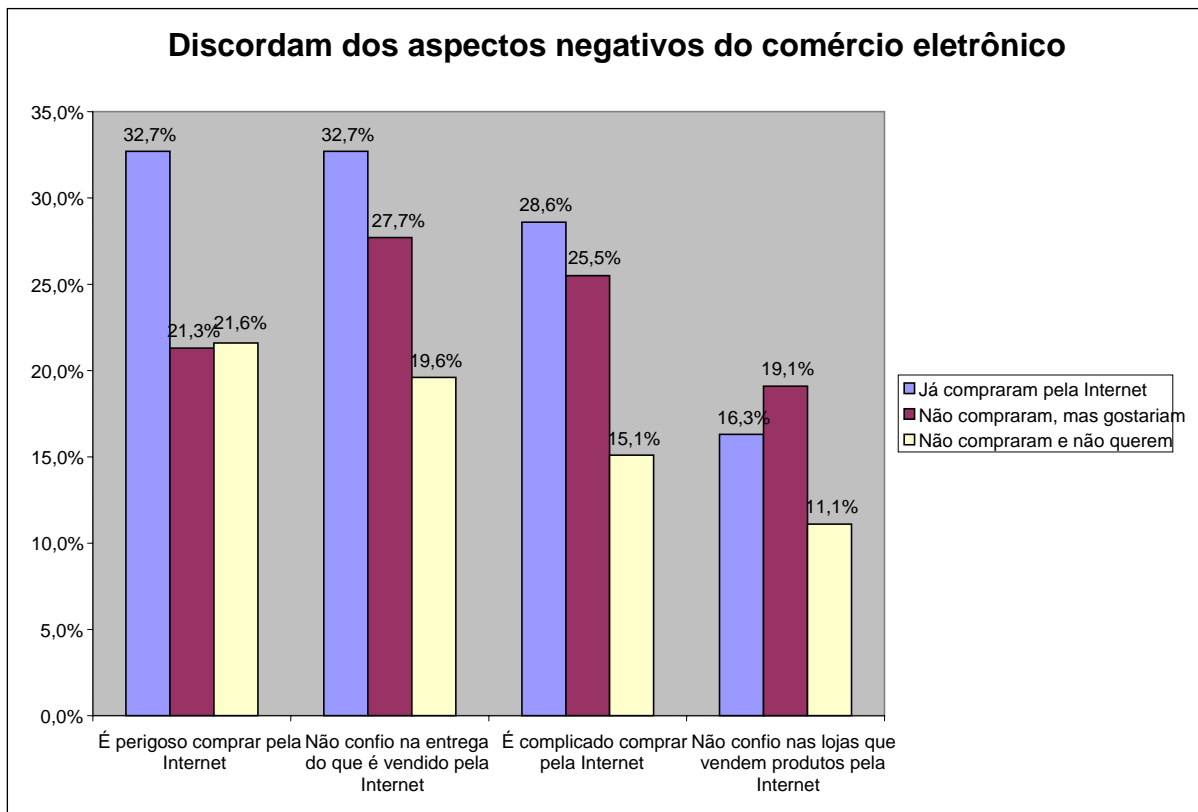


GRÁFICO A.5: DISCONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

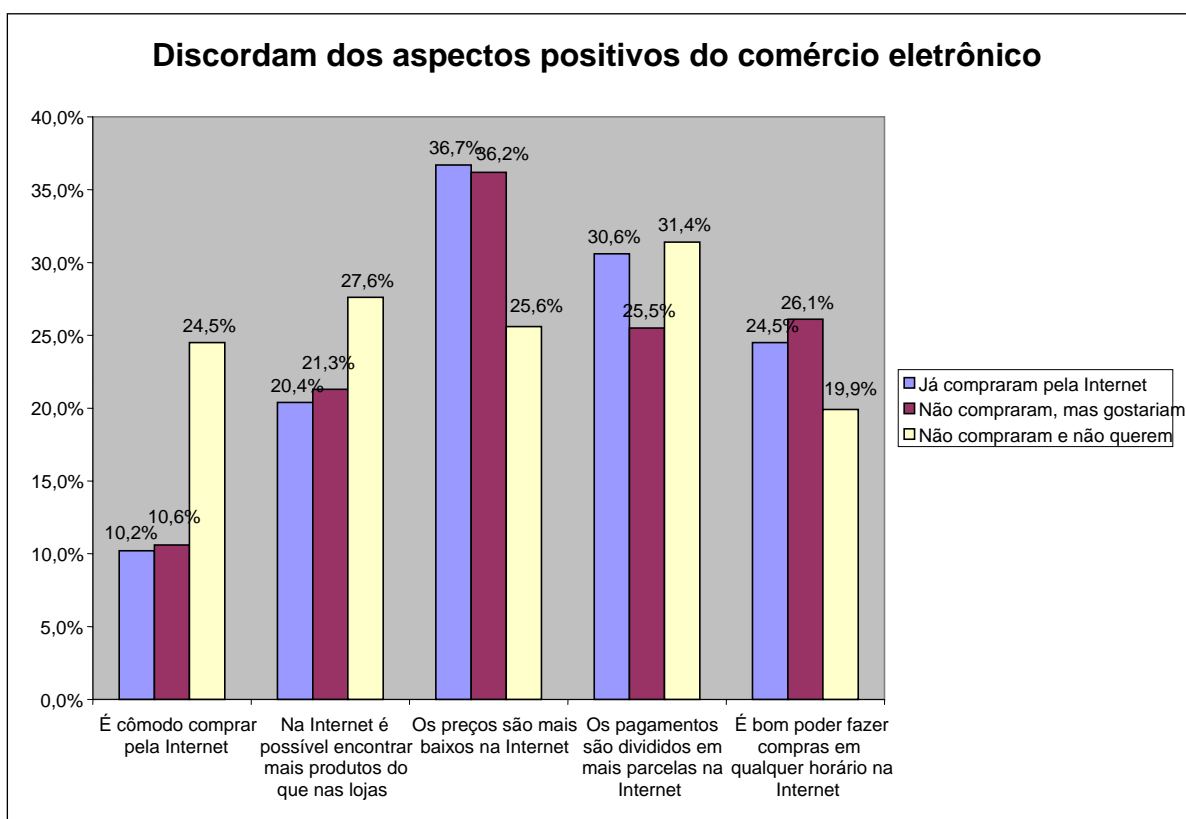


GRÁFICO A.6: DISCONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS POSITIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

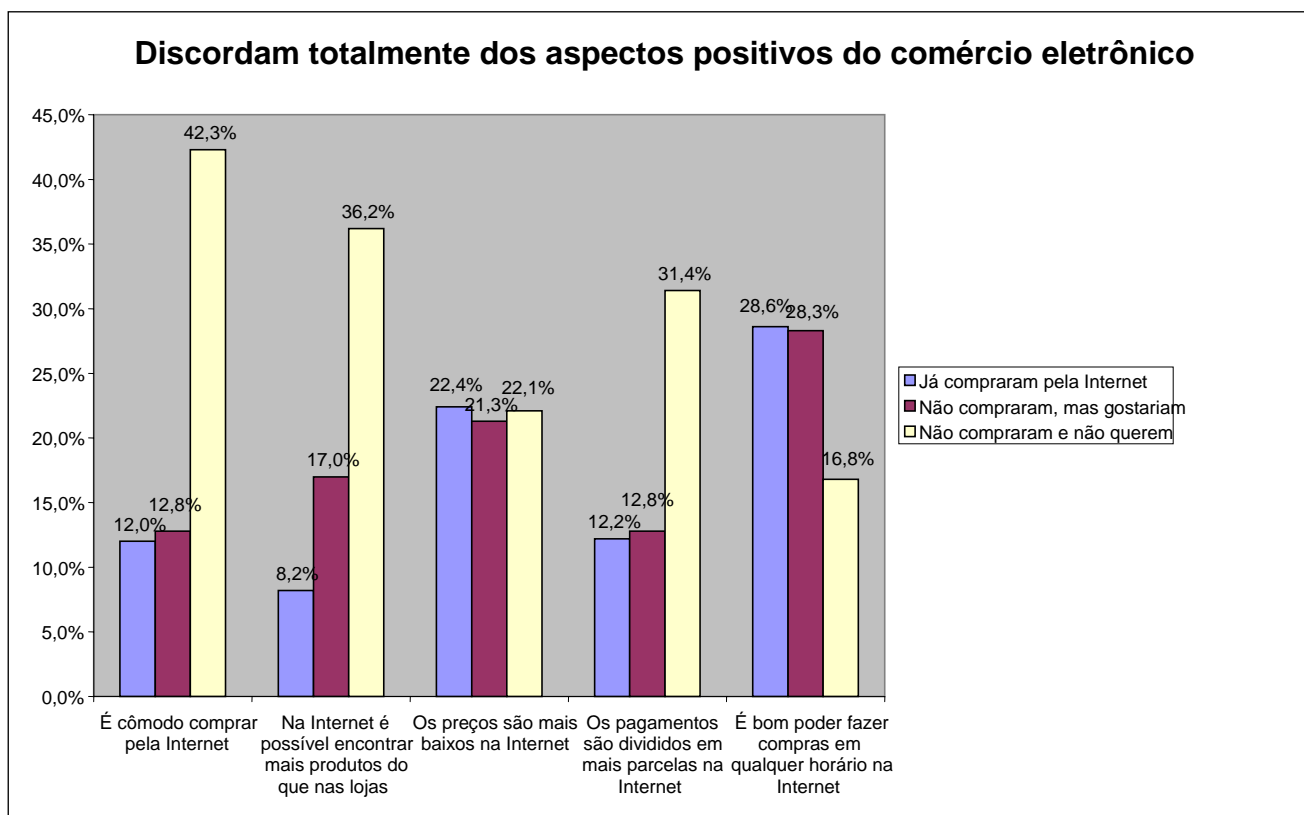


GRÁFICO A.7: CONCORDÂNCIA COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

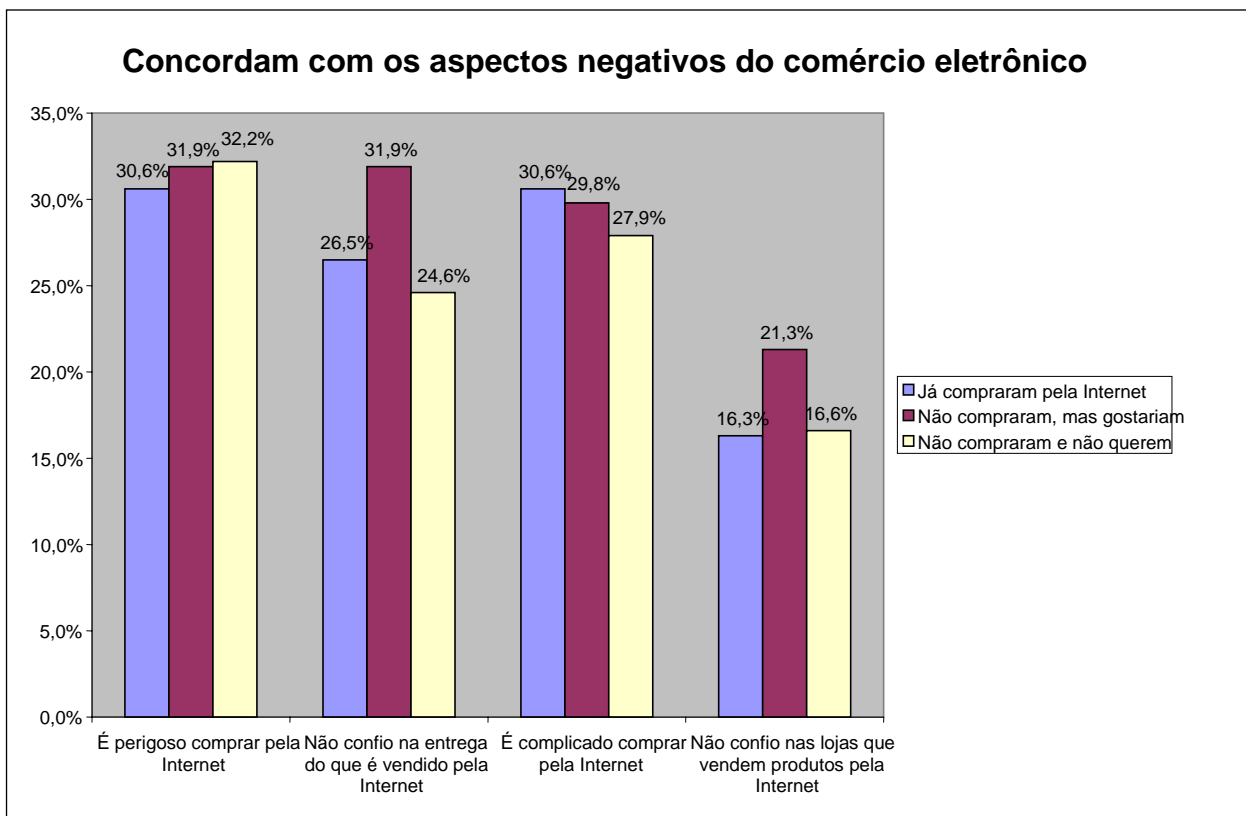
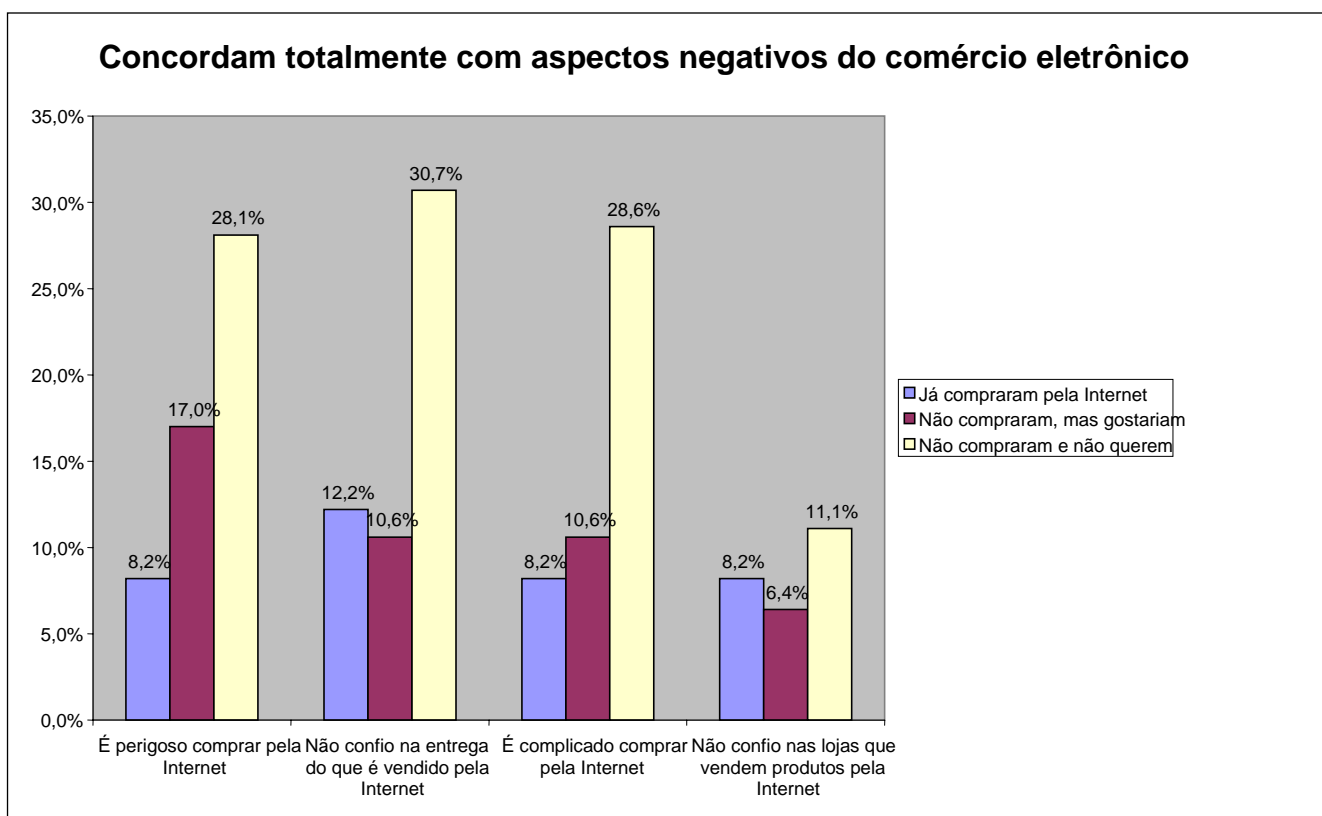


GRÁFICO A.8: CONCORDÂNCIA TOTAL COM OS ASPECTOS NEGATIVOS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO



DADOS OBTIDOS NA PESQUISA COM OS CONSUMIDORES

Você estuda	Frequência	%
Sim	114	27,9
Não	294	72,1
Total	408	100,0

Quando você costuma ir ao supermercado

	Frequência	%
Dias de semana	070	17,2
Qualquer dia	108	26,5
Fins de semana	23	56,4
Total	408	100,0

Em que período do dia você costuma ir ao supermercado

	Frequência	%
Manhã	023	05,6
Tarde	052	12,7
Noite	143	35,0
Varia / depende	190	46,6
Total	408	100,0

Quando você costuma comprar roupa

	Frequência	%
Dias de semana	075	18,4
Qualquer dia	102	25,0
Fins de semana	231	56,6
Total	408	100,0

Em qual período do dia você costuma comprar roupas

	Frequência	%
Manhã	034	08,3
Tarde	108	26,5
Noite	107	26,2
Varia / depende	159	39,0
Total	408	100,0

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de SUPERMERCADO?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,25	3,00	1,0130	0,79458	,063136
Base = 269 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de HIPERMERCADO?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
1,0	16,0	1,85	0,96036	0,92228
Base = 407 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de ROUPAS?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,5	12,0	1,78	1,31203	1,72142
Base = 408 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de FARMÁCIA / DROGARIA?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,08	3,00	0,6302	0,49503	0,24506
Base = 392 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de LIVRARIA?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,5	24	9,79	8,55	73,11844
Base = 405 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de LOJA DE CD'S?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,25	36	11,11	9,417	88,68148
Base = 401 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de BRINQUEDOS?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
1,0	12,0	1,57	0,83626	0,69933
Base = 318 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de CAMA MESA E BANHO?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,06	12,0	0,6715	0,71464	0,51071
Base = 354 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de MÓVEIS?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,10	0,50	0,2528	0,10900	0,1188
Base = 235 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de MATERIAL DE CONSTRUÇÃO?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,10	2,0	0,4095	0,20676	0,4276
Base = 234 respondentes				

De quanto em quanto tempo você costuma fazer compras nas lojas de ELETRODOMÉSTICOS?

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
0,10	0,50	0,2488	0,10625	0,1129
Base = 233 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em SUPERMERCADO

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,26	0,531	0,282
Base = 277 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em HIPERMERCADO

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,21	0,501	0,251
Base = 407 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em Loja de ROUPAS

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,20	0,513	0,263
Base = 405 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em FARMÁCIA / DROGARIA

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,19	0,586	0,343
Base = 398 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em LIVRARIAS

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,22	0,558	0,312
Base = 405 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em Loja de CD'S

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,20	0,577	0,333
Base = 402 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em Loja de BRINQUEDOS

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
01	04	3,19	0,576	0,332
Base = 325 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em Lojas de CAMA MESA E BANHO

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,24	0,535	0,286
Base = 355 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do ATENDIMENTO em Loja de MÓVEIS

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,20	0,505	0,255
Base = 240 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em Lojas de MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,21	0,468	0,219
Base = 236 respondentes				

Notas de 1 a 4 para avaliação do Atendimento em Loja de ELETRODOMÉSTICOS

Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
02	04	3,25	0,515	0,65
Base = 236 respondentes				

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de SUPERMERCADOS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	172	42,3
Folheto de rua	114	28,0
Out door	067	16,5
TV	332	81,6
Rádio	050	12,3
Revista jornal	121	29,7
Email	107	26,3
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de HIPERMERCADOS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	107	26,2
Folheto de rua	244	59,8
Out door	063	15,4
TV	353	86,5
Rádio	044	10,8
Revista jornal	205	50,2
Email	054	13,2
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de ROUPAS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	149	36,5
Folheto de rua	162	39,7
Out door	119	29,2
TV	317	77,7
Rádio	100	24,5
Revista jornal	140	34,3
Email	084	20,6
Outros	002	00,5
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de FARMÁCIA / DROGARIA?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	106	26,0
Folheto de rua	179	43,9
Out door	061	15,0
TV	365	89,5
Rádio	032	07,8
Revista jornal	184	45,1
Email	059	14,5
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em LIVRARIAS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	155	38,0
Folheto de rua	149	36,5
Out door	112	27,5
TV	315	77,2
Rádio	098	24,0
Revista jornal	122	29,9
Email	138	33,8
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de CD'S?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	116	28,4
Folheto de rua	217	53,2
Out door	059	14,5
TV	350	85,8
Rádio	033	08,1
Revista jornal	222	54,4
Email	054	13,2
Outros	116	28,4
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de BRINQUEDOS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	158	38,7
Folheto de rua	136	33,3
Out door	121	29,7
TV	313	76,7
Rádio	118	28,9
Revista jornal	132	32,4
Email	109	26,7
Outros	158	38,7
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de CAMA, MESA E BANHO?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	100	24,5
Folheto de rua	178	43,6
Out door	059	14,5
TV	365	89,5
Rádio	042	10,3
Revista jornal	175	42,9
Email	047	11,5
Outros	001	00,2
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de MÓVEIS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	137	33,7
Folheto de rua	125	30,7
Out door	156	38,3
TV	315	77,4
Rádio	103	25,3
Revista jornal	158	38,8
Email	069	17,0
Outros	001	00,2
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de MATERIAL DE CONSTRUÇÃO / UTILIDADES?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	105	25,7
Folheto de rua	222	54,4
Out door	069	16,9
TV	362	88,7
Rádio	043	10,5
Revista jornal	228	55,9
Email	066	16,2
Outros	001	00,2
Base = 408 entrevistados		

Como você costuma ficar sabendo das ofertas e promoções em Loja de ELETRODOMÉSTICOS?

Meios de comunicação	Frequência	%
Encarte de jornal	196	48,0
Folheto de rua	094	23,0
Out door	80	19,6
TV	345	84,6
Rádio	042	10,3
Revista jornal	133	32,6
Email	110	27,0
Outros	003	00,7
Base = 408 entrevistados		

Você já fez alguma compra pela Internet?

Não	358	87,7
Sim	050	12,3
Total	408	100,0

Você gostaria de fazer compras pela Internet?

Não	309	86,6
Sim	048	13,4
Total	357	100,0

Grau de Discordância e Concordância**É cômodo comprar pela Internet?**

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	094	23,0
Discordo	059	14,5
Concordo	38	09,3
Concordo totalmente	101	24,8
Não sabe	116	28,4
Total	408	100,0

É cômodo comprar pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	094	32,2
Discordo	059	20,2
Concordo	038	13,0
Concordo totalmente	101	34,6
Total	292	100,0

Na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	083	20,3
Discordo	074	18,1
Concordo	059	14,5
Concordo totalmente	076	18,6
Não sabe	116	28,4
Total	408	100,0

Na Internet é possível encontrar mais produtos do que nas lojas?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	083	28,4
Discordo	074	25,3
Concordo	059	20,2
Concordo totalmente	076	26,0
Total	292	100,0

Os pagamentos são divididos em mais parcelas na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	073	17,9
Discordo	088	21,6
Concordo	069	16,9
Concordo totalmente	060	14,7
Total	408	100,0

Os pagamentos são divididos em mais parcelas na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	073	25,2
Discordo	088	30,3
Concordo	069	23,8
Concordo totalmente	060	20,7
Total	290	100,0

Os preços são mais baixos na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	064	15,7
Discordo	085	20,8
Concordo	081	19,9
Concordo totalmente	061	15,0
Não sabe	117	28,7
Total	408	100,0

Os preços são mais baixos na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	064	22,0
Discordo	085	29,2
Concordo	081	27,8
Concordo totalmente	061	21,0
Total	291	100,0

É bom fazer compras em qualquer horário na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	060	14,7
Discordo	063	15,4
Concordo	099	24,3
Concordo totalmente	069	16,9
Não sabe	117	28,7
Total	408	100,0

É bom fazer compras em qualquer horário na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	060	20,6
Discordo	063	21,6
Concordo	099	34,0
Concordo totalmente	069	23,7
Total	291	100,0

É perigoso comprar pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	064	15,7
Discordo	069	16,9
Concordo	094	23,0
Concordo totalmente	068	16,7
Não sabe	113	27,7
Total	408	100,0

É perigoso comprar pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	064	21,7
Discordo	069	23,4
Concordo	094	31,9
Concordo totalmente	068	23,1
Total	295	100,0

Não confio na entrega do que é vendido na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	078	19,1
Discordo	068	16,7
Concordo	077	18,9
Concordo totalmente	072	17,6
Não sabe	113	27,7
Total	408	100,0

Não confio na entrega do que é vendido na Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	078	26,4
Discordo	068	23,1
Concordo	077	26,1
Concordo totalmente	072	24,4
Total	295	100,0

É complicado comprar pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	090	22,1
Discordo	056	13,7
Concordo	083	20,3
Concordo totalmente	066	16,2
Não sabe	113	27,7
Total	408	100,0

É complicado comprar pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	090	30,5
Discordo	056	19,0
Concordo	083	28,1
Concordo totalmente	066	22,4
Total	295	100,0

Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	176	43,1
Discordo	039	09,6
Concordo	051	12,5
Concordo totalmente	029	07,1
Total	408	100,0

Não confio nas lojas que vendem produtos pela Internet?

Grau	Frequência	%
Discordo totalmente	176	59,7
Discordo	039	13,2
Concordo	051	17,3
Concordo totalmente	029	09,8
Total	295	100,0