

---

# Varejo Online e Varejo Físico: o Caso Nicoboco

## Online Retail and Physical Store: The Nicoboco Case Study

*RAFAEL BEZERRA SILVA DE FREITAS GOMES\**  
*PATRICIA ANDRADE MACAFERRI DA FONSECA\**  
*AMANDA MAGALHÃES LIZA\**  
*JULIA FRANCISCA STELLA COSTACURTA\**  
*DAYANNA BAPTISTON SEMOLINI\**  
*ADRIANA BEATRIZ MADEIRA\**  
*LUCIANO AUGUSTO TOLEDO\**

### RESUMO

O objetivo do estudo foi identificar as diferenças e semelhanças do composto de marketing no segmento de varejo, conhecido também como composto varejista. O olhar recai sobre os negócios com lojas físicas e virtuais, explorando as estratégias genéricas, vantagem competitiva, mercado alvo e posicionamento. Optou-se pela pesquisa exploratória qualitativa, por meio do método de estudo de caso. A partir da análise das fontes de evidência, identificou-se que a empresa adota estratégias distintas no composto de varejo. Por esse motivo, pode haver benefícios na loja tradicional, para aqueles clientes que preferem uma experiência tátil com o produto e, no âmbito virtual, para os consumidores que não têm acesso à loja física. Portanto, compreendeu-se que as empresas que vendem produtos em lojas físicas e *on-line* acabam tendo uma vantagem competitiva perante aquelas que atuam em apenas uma delas, por poderem atingir um público maior.

**Palavras-chave:** varejo, composto de marketing, loja física, loja virtual, estratégias de varejo.

---

\* Universidade Presbiteriana Mackenzie

## ABSTRACT

The main objective of this study was to identify the differences and similarities of the retail marketing mix. The object examined are the businesses which have physical and online stores, looking for the generic strategies, competitive advantage, target market and positioning. It has been chosen the exploratory qualitative research, via the case study method. The sources of evidence adopted in this study were direct observation in the physical and virtual stores of the Nicoboco company and an in-depth interview with the general manager of the stores, following a semi structured script. From an analysis of these sources it was identified that the company adopts different strategies in the retail marketing mix. For this reason, there may be benefits in the traditional store, for those customers who prefer to touch the product and try it and also for the consumers who do not have access to the physical store and shop by a virtual connection. Therefore, it was understood that companies which sell products in physical and online stores have a competitive advantage over against those who act in only one of them, because they reach a wider audience.

**Keywords:** retail, marketing mix, physical store, online store, retailing strategies.

## INTRODUÇÃO

O mercado varejista está em ascensão. De acordo com a Agência de Notícias da Federação do Comércio de Bens e de Serviços do Estado do RS (NOTA TÉCNICA, 2010), o índice do crescimento do varejo foi superior ao índice do crescimento do PIB. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2011), o volume de vendas do varejo brasileiro cresceu no acumulado de 2010, 11% e sua receita nominal, 14,4%, em relação a 2009. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012) complementa que o crescimento em 2011 deste setor foi de 6,7% das vendas e de 11,5% da receita nominal. A expectativa de crescimento para 2012 é de 6,5% e 8,5% nos mesmos quesitos (VAREJISTA, 2011). Quando o foco recai sobre o varejo *on-line*, nota-se que a partir da década de 90, com a introdução dos computadores pessoais no mercado e incentivos governamentais, o uso da internet não para de crescer. No Brasil,

os usuários com idade a partir de 12 anos, já somam 81,3 milhões de pessoas, dos quais 45,4 milhões são ativos, ou seja, acessam a internet regularmente a partir do trabalho ou da própria casa (um aumento de 10% em relação a 2010), 87% dos quais a acessam pelo menos uma vez por semana. Para se ter uma ideia desse crescimento, o movimento do comércio de vendas *on-line* no Brasil saltou de R\$ 8,2 bilhões em 2008 para R\$ 14,8 bilhões em 2010 (ANTONIOLI, 2011). Outro dado que chama atenção é o percentual de habitantes que se conectam à internet e seu crescimento de 1997 até junho de 2011. Em 1997 apenas 0,7% da população brasileira estava conectada, enquanto em junho de 2011 este índice já chegava a 37,4% da população (ANTONIOLI, 2011).

Entretanto, acredita-se que apesar do grande crescimento do varejo *on-line*, o varejo físico não perderá seu espaço por causa da cultura brasileira, já que 56% dos consumidores preferem tanto ver o produto antes de comprá-lo como também testá-lo e consumi-lo na hora. Outros 26% dos respondentes não se sentem seguros no momento em que é necessário colocar dados pessoais para o andamento da compra pela internet e apenas 7% dos clientes virtuais executam transações bancárias (NASCIMENTO, 2011).

Em relação ao crescimento das vendas *on-line* de produtos relacionados à moda, há quatro anos esta categoria ocupava a vigésima posição e hoje já ocupa a sexta em relação aos itens mais vendidos pela internet no Brasil (SAMBA TECH, 2011). Ao se analisar o varejo físico de moda (incluindo vestuário, acessórios e calçados), verificou-se que este segmento arrecadou aproximadamente R\$ 136 bilhões em 2011. A maior parte da população responsável por esse consumo foi a classe B (41,5%), seguida da classe C (38,6%). A classe A (13,3%) foi apenas a 3ª colocada, seguida das classes D e E, que juntas representaram 6,5% dele (INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA, 2011).

Foi feito um levantamento em 2011 sobre o tema e identificou-se que Doherty, Chadwick e Hart (1999) buscaram explicar como o ambiente *on-line* podia ser usado pelas empresas e analisar seu potencial como novo canal de varejo. Já nos artigos de Guttman e Maes (1999) e Bakos (2001) foram apresentados diversos dados do varejo *on-line* dos mais distintos segmentos nos EUA, demonstnan-

do sua evolução com o passar do tempo. Outra pesquisa realizada neste mesmo país, com 303 pessoas que possuíam acesso à internet em casa, determinou fatores essenciais para a compra *on-line*, como transação, custos e programas de incentivo, e variáveis demográficas, ou seja, gênero, renda e número de filhos (KIM; KIM, 2004).

Tendo como base a relevância econômica e as características das pesquisas identificadas, este estudo buscou responder ao problema da pesquisa: *como ocorre o composto de marketing em empresas de varejo que atuam com loja física e loja on-line?* A partir deste problema, o objetivo geral foi compreender como ocorre o composto de marketing em empresas de varejo que atuam com loja física e loja *on-line*. Partindo do objetivo geral, os objetivos específicos foram: verificar o composto de marketing de varejo de modo geral; identificar o composto de marketing do varejo aplicado ao ambiente *on-line*; investigar as diferenças e semelhanças entre o composto de marketing de varejo que a empresa emprega no varejo *on-line* e físico.

Para responder ao problema da pesquisa e garantir que os objetivos fossem atingidos, foi realizada uma investigação exploratória qualitativa por meio do estudo de caso da empresa Nicoboco. As fontes de evidência empregadas no estudo foram a entrevista em profundidade e a observação direta.

O estudo está organizado em uma introdução, seguida do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos. A seguir são apresentadas a análise do caso Nicoboco, as considerações finais, as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Entende-se por varejo a venda direta de bens ou serviços para o cliente final (KOTLER, 1999; LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; BERNARDINO *et al*, 2008; MATTAR, 2011). Independentemente do modo pelo qual o varejo atua, ele deve corresponder às expectativas dos clientes, fazendo com que o bem ou serviço chegue a ele da maneira mais fácil e prazerosa (BERNARDINO *et al*, 2008; ROSEN-BLOOM, 2008). Os varejistas são os intermediadores que fazem a ligação do fabricante com o cliente. Eles são úteis para os primeiros por fazerem uma distribuição mais eficiente (TURBAN; KING, 2004). Ainda sobre varejo, mas no âmbito virtual, Turban e King

(2004) afirmam que este é um tipo de atividade comercial, também conhecido como *e-tailing*, diferente da praticada no meio físico, em que é possível haver a conexão direta do fabricante com o cliente final, eliminando-se o intermediador. Kalakota e Whinston (1997) explanam ser este é um sistema que atende a todo o tipo de consumidores e tem como objetivo cortar custos, aprimorar seus produtos e serviços, e também agilizar o prazo de entrega. O crescimento do comércio eletrônico se deu pela melhoria dos processos graças à reengenharia que torna possível a automação, a transferência eletrônica de fundos, a gestão de estoques e a utilização do *e-mail*.

A fim de compreender o varejo é necessário atentar para as possíveis estratégias, as quais foram divididas pelos autores em estratégias genéricas, de vantagem competitiva, de mercado alvo e de posicionamento de mercado, fazendo com que esses itens definam o foco que a empresa deve adotar. Entende-se por estratégia competitiva, um modelo amplo e detalhado de como a organização irá competir, quais serão seus objetivos, suas metas e políticas adotadas para alcançá-las (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; TURBAN; KING, 2004; BATEMAN; SNELL, 2010). Porter (1986) explica que existem três estratégias genéricas [conhecidas também por Parente (2000) como estratégias alternativas]: a liderança de custos, a especialização e a diferenciação. A primeira alternativa estratégica é aquela em que a empresa opta por ter o custo mais baixo por meio de economia de escala, alto volume de vendas e alto controle das despesas. Esta é a estratégia utilizada quando os clientes buscam preços baixos, seus concorrentes também brigam por preços, e há pouca diferenciação. Na segunda alternativa, a empresa foca em certo tipo de consumidor. Adotando esta estratégia, a empresa consegue satisfazer melhor as necessidades de seus clientes. Na terceira, a estratégia de diferenciação, o varejista busca se destacar em relação a seus concorrentes por meio de algo que só ele tem. Por isso ele acaba dando menos importância ao preço.

Já as estratégias de comércio eletrônico (CE), também chamadas *e-strategies*, são as utilizadas para o *e-commerce* e o *e-business*. Diferentes estratégias são adotadas de acordo com a necessidade e tipo das empresas. Estas são classificadas em: empresas físicas que usam muitas aplicações de comércio eletrônico; as que usam uma

ou duas aplicações de CE; as que usam uma aplicação e são transformadas por elas; e, por fim, as empresas de comércio eletrônico puras (TURBAN; KING, 2004).

Um dos fatores decisivos para o sucesso da empresa varejista é a vantagem competitiva, o é estar à frente de seus concorrentes, de modo que seus pontos fortes satisfaçam de melhor maneira as necessidades dos clientes (GHEMAWAT, 2000; BARNEY; HESTERLY, 2008; ROSENBLOOM, 2008; BATEMAN; SNELL, 2010). Em relação aos fatores competitivos do comércio eletrônico, destacam-se: os custos menores de buscas para os compradores; as comparações velozes; a diferenciação e personalização; os preços baixos; e o serviço de atendimento ao consumidor (TURBAN; KING, 2004).

Outro fator decisivo é o mercado alvo, um grupo de consumidores ao qual a empresa está disposta a satisfazer. Para a organização se destacar no mercado, é preciso atender às necessidades de seu público alvo e considerar também a concorrência, pois esta pode se sobrepôr a ela e atender melhor às expectativas de seus clientes (LEVY; WEITZ, 2000). Kotler (2000) defende a ideia de que o mercado alvo é o conjunto de consumidores que possuem renda, interesse, acesso e qualificações para a oferta do mercado.

O terceiro fator é o posicionamento de mercado. Para Hooley e Saunders (1996) este é a definição da loja na mente do cliente, o que ele pensa dos produtos e tudo que envolve o recinto. Entretanto, para Bispo (2008), posicionamento significa a empresa ser diferente das demais. Assim os consumidores terão uma ideia clara de seu produto ou serviço, adotando uma posição privilegiada dos demais. No que diz respeito ao posicionamento de mercado *on-line*, SEO Brand Management LLC (2011), empresa que compartilha artigos, o define como a forma pela qual os comerciantes *on-line* tentam entrar nas mentes de seu mercado alvo e fazer com que seus produtos, marca ou a própria empresa seja lembrada. Seu objetivo é o de que o consumidor adquira uma boa visão dela para assim aumentar suas vendas.

### **COMPOSTO DE MARKETING DE VAREJO**

O composto de marketing varejista é um conjunto de variáveis que a empresa tem a seu dispor, para proporcionar a satisfação dos clientes e a diferenciação dos concorrentes. Ele ultrapassa as expectativas do mix de marketing, pelo fato de o composto de ma-

marketing de varejo ser constituído por seis fatores (desenvolvidos a partir dos quatro Ps), e descritos nos subitens a seguir, a saber: mix de produtos, preço, promoção, apresentação, pessoal e ponto (PARENTE, 2000).

O mix de produtos pode ser definido como o conjunto de produtos vendidos em uma loja varejista (INAFUCO, 2001). Este é o elemento do composto de marketing varejista que permite ao lojista definir o tipo de mercadoria que deve comprar para comercializar (LEVY; WEITZ, 2000). A rotatividade das mercadorias é um fator importante para os varejistas, pois permite aumento nas vendas, motivação de vendedores, mais dinheiro em caixa, entre outros elementos. Levy e Weitz (2000) complementam que caso a rotatividade de estoque não seja equilibrada, as vendas podem ser perdidas pelo fato de os clientes não encontrarem aquilo que procuram. A linha de produtos deve atender às necessidades e desejos dos consumidores. É necessário também analisar aqueles produtos que são mais bem aceitos pelos clientes e investir em um determinado público, pois os expositores e o estoque da loja não poderiam atender aos desejos de todos (RATTO; LANDI, 2008). Devem-se considerar alguns fatores, como tipos de produtos que a empresa quer vender, o perfil da clientela, o *layout*, o tamanho da loja, o volume do estoque e o capital de giro (INAFUCO, 2001).

Já no ambiente eletrônico, o produto e serviço ideal é aquele que atende às necessidades dos clientes rápida e eficazmente, como ocorre com bancos 24 horas, com reservas de viagem via internet e outros. O autor acrescenta que, dependendo do ramo que se segue, o *e-commerce* faz mais sucesso para um, do que para outros. É o caso de CDs, DVDs e livros que são muito mais procurados do que roupas (MATTAR, 2011). É necessário oferecer uma grande variedade de um mesmo produto e que este ainda possua garantia estendida e maior durabilidade, pois estes vendem bem no meio eletrônico. Outros afirmam também que os clientes se preocupam com produtos com maior número de informações sobre sua qualidade (REEDY; SCHULLO, 2007). A internet possibilita certo grau de personalização de produtos por parte da empresa para seus clientes por meio do rastreamento do comportamento dos consumidores na hora da efetivação da compra e pelo modo como navegam na internet. Com

essas informações, a empresa está apta para oferecer-lhes descontos ou algum outro tipo de oferta (TURBAN; KING, 2004).

O preço não é apenas o valor de certo produto. Também precisa ser levada em consideração o bem ou serviço específico da transação, os diversos serviços que o complementam, e ainda os vários benefícios proporcionados aos consumidores. Ou seja, o preço é tudo o que se paga para se usufruir algo (MIORI, 2001). Este é um dos fatores em relação ao qual os clientes são, em sua maioria, mais sensíveis, pois buscam encontrar um bom valor naquilo que compram. Para determinar preço, o melhor método é determinar o custo e a demanda (LEVY; WEITZ, 2000). Ratto e Landi (2008) acrescentam que para determinar o preço dos produtos os varejistas não podem nem escolher o maior, nem o menor. Ele deve ser calculado com base no preço dos concorrentes, no volume de vendas e nos custos.

Existem algumas estratégias básicas de preços no varejo (MIORI, 2001):

- A primeira é a estratégia de ingresso no mercado, subdividindo-se em (MIORI, 2001):
  - Estratégia de desnatamento, que significa fixar o preço no mais alto possível para consumidores potenciais;
  - Estratégia de penetração de mercado, que tem como característica introduzir o produto a um preço inicial reduzido, para atingir o que os clientes esperam.
- A segunda estratégia é a de preço para produtos já existentes, que podem ser definidas em (MIORI, 2001):
  - Estratégias de preço único;
  - Estratégia de preço flexível, quando se cobra o mesmo preço de todos os consumidores ou se faz uma negociação entre vendedor e comprador.
- Outra estratégia é a de alinhamento de preços, que seleciona um número exato de preços distintos, em que se encaixam todos os itens da loja. Há também a de preços psicológicos, os quais não usam preços cheios, parecendo muito menor;
- E por fim, a estratégia do maior valor adicionado, a qual oferece melhores ou iguais benefícios a preços mais baixos.

Os clientes têm a ideia de que os preços são mais acessíveis na loja *on-line*, em virtude do menor custo que as empresas terão em comparação às lojas físicas. Os consumidores que optam por compras pela internet não se preocupam em passar mais tempo na frente do computador pesquisando os melhores preços, pois sentem que com isso sempre conseguirão o melhor preço do mercado. Para a definição dos preços para a internet, é necessário notar as características e posicionamento dos produtos e serviços oferecidos. Procura-se perceber seu público alvo e quanto ele está dispostos a gastar por um mesmo produto. Procura-se também atentar aos preços e custos dos seus concorrentes, o que facilita essa determinação de preços. (CRAWFORD; MATHEWS, 2002; LIMEIRA, 2007).

A variável *promoção* é um elemento do composto de marketing de varejo que pode ser definido como o processo que integra vários componentes. Tem-se aqui um emissor, o que emite a mensagem, e um receptor que a recebe. Esta pode ser transmitida de maneira oral, escrita ou simbólica. Então o emissor deve focar no receptor fazendo com que este entenda exatamente o que ele deseja transmitir (LAS CASAS, 2001). Nesta variável, os clientes são informados a respeito da loja e dos tipos de mercadoria e serviço que lhes são oferecidos. Há diversos objetivos, tais como definir seu posicionamento na mente dos clientes, aumentar as vendas, o número de pessoas circulando na loja e o fornecer informações de ofertas. Para que haja a comunicação dos varejistas com os clientes são utilizados seis veículos: a propaganda, as promoções de vendas, a atmosfera da loja, a publicidade, as vendas pessoais e boca a boca (LEVY; WEITZ, 2000).

A promoção tem como objetivo chamar a atenção dos clientes. Ela mostra ao cliente os motivos porque eles devem comprar tais produtos (RATTO; LANDI, 2008). Os meios mais usados de promoção são os prêmios, brindes, programas de fidelização, cupons, demonstração e degustação de produtos, amostras etc. (LAS CASAS, 2001; RATTO; LANDI, 2008). O varejista também tem que ficar atento às promoções de seus concorrentes e ter o hábito de pedir sugestões e opiniões dos clientes, pois estes se sentem importantes. O varejista ainda consegue saber exatamente o que o consumidor espera (LAS CASAS, 2001)

A promoção *on-line* se caracteriza por ter uma grande influência para a atração dos clientes, sendo eficaz quando realizada corretamente. Com isso são adotadas algumas práticas, como anunciar em um *site* que ofereça a quantidade de vezes que os clientes o acessaram, fazendo com que o anunciante possa ajustar a propaganda de acordo com as visitas e atrair ainda mais consumidores (LIMEIRA, 2007). Como a internet apresenta um crescimento contínuo, ela oferece excelentes oportunidades de promoção. Por meio dessa mídia, é possível identificar usuários individualmente, enfocá-los e falar diretamente com eles, diferentemente de outros veículos de comunicação (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002). Graças à maior interatividade, a internet é considerada um meio mais eficaz que a televisão para divulgar as promoções, pelo fácil acesso que o cliente tem com o profissional de marketing (REEDY; SCHULLO, 2007).

A variável *apresentação*, dentro do composto de marketing de varejo, é composta das instalações, equipamentos e exposições de produto. O varejista deve se preocupar com o *layout* da loja, considerando a eficiência do trabalho e o cliente. Devem-se instalar os expositores de produtos de forma que facilitem e tornem agradável a compra pelo cliente (RATTO; LANDI, 2008). Todos os componentes de uma loja devem estar em harmonia com as mercadorias, para que elas não concorram entre si. No projeto do ambiente físico, o comerciante necessita levar em consideração três objetivos: a atmosfera da loja, a influência nas decisões de compras dos clientes e a produtividade do espaço físico (LEVY; WEITZ, 2000). A apresentação da loja pode fazer com que o consumidor permaneça mais tempo dentro dela, aumentando seu potencial de consumo. O merchandising, ou seja, a venda sem palavras, pode ser propiciado a partir da utilização apropriada do espaço, dos equipamentos e da transmissão de imagem positiva do negócio, despertando conseqüentemente o desejo de seus consumidores. A iluminação é outro item de grande importância dentro de uma loja. É necessário que seja projetada em todas as áreas, a fim de destacar os produtos e chamar a atenção dos consumidores sobre eles (PREOTESCO, 2001).

No âmbito do comércio eletrônico, a apresentação consiste em atrair o cliente para o produto (SIEBEL, 1996). O *layout* eletrônico ideal é aquele que está adaptado ao seu consumidor. Por isso é

necessário tomar cuidado ao se criar um design para o *site*, pois o este precisa atender às necessidades de seu público alvo (LIMEIRA, 2007). Para a criação de uma adequada página na internet e uma boa apresentação da empresa para os consumidores, é necessário passar basicamente por três importantes fases. A primeira é a fase de análise, em que é necessário identificar seu público alvo, estabelecer objetivos e gerar metas. A segunda fase refere-se à fase do design, em que se deve especificar o conteúdo, a estrutura, os links e os elementos de mídia. E a terceira e última fase em que os elementos de mídia são criados e testados. Outro elemento que pede atenção é a tradução dos *sites*, pois muitas vezes esta pode alterar o significado em relação à mensagem original (REEDY; SCHULLO, 2007).

A variável *peçoas* do composto de marketing varejista é definida como sendo a relevância do bom atendimento ao cliente. Isto é extremamente necessário, pois faz com que o cliente sinta que sua experiência de compra foi recompensada. Há uma conexão entre as pessoas e a entrega do serviço (LEVY; WEITZ, 2000). Pelo fato de o serviço ser intangível, é difícil para os clientes e varejistas o mensurarem e avaliarem se ele está sendo executado de forma otimizada. Caso o serviço seja prestado com um alto grau de qualidade, os clientes sentem-se mais à vontade para retornarem às lojas e a propaganda positiva boca a boca ocorre com maior frequência (LEVY; WEITZ, 2000; RATIO; LANDI, 2008). Carneiro (2001) acredita que se faz necessário ter um quadro de funcionários qualificado, talentoso, preparado e motivado que consigam se adaptar às mudanças constantes, ao se lançar novos produtos, formar parcerias, entre outras. Ou seja, é importante que as pessoas tenham um ótimo relacionamento interpessoal.

Existe para isso um planejamento de recursos humanos com a definição de cargos e salários e que envolve desde o recrutamento até a seleção. Seu objetivo é o de que haja uma melhor escolha dos funcionários a serem contratados, melhorando assim os critérios para que não haja gastos com pessoas erradas. O recrutamento pode ser interno, no momento em que a divulgação das vagas é divulgada estritamente aos funcionários, como uma maneira para motivá-los. Outro modo é o externo, quando a vaga é divulgada para qualquer profissional. No âmbito da seleção, normalmente é feita por meio de

uma entrevista em que o entrevistador avalia vários aspectos, como personalidade, pontos fortes e fracos, relacionamento interpessoal, responsabilidade, formação escolar, entre outros. Por fim, ocorre o treinamento e desenvolvimento dos funcionários a partir das definições estratégicas da empresa (CARNEIRO, 2001).

As empresas que optarem pela venda de produtos e serviços *on-line*, terão que alavancar sua tecnologia da informação e fornecer respostas rápidas para atender às necessidades dos clientes e construir relacionamentos de longo prazo (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002). Outra característica desta variável é que na *web* o cliente não tem o contato que possui com os vendedores nas lojas físicas. Com isso, o serviço ao cliente assumirá a posição do *faça você mesmo* (*Do-it-yourself* – DIY). Ou seja, o próprio consumidor irá procurar o produto, decidir qual comprará e por fim, sozinho, efetuará o pagamento (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002).

A variável *praça* ou *localização* é um dos fatores mais importantes para o varejo. Para determinar o ponto do negócio o varejista deve levar em conta seus concorrentes, o público que deseja atingir, se há um trânsito fácil para os consumidores e vagas de estacionamento (RATTO; LANDI, 2008). Ao se determinar o ponto, também conhecido no varejo como localização, o varejista precisa levar em conta aspectos mercadológicos e realizar um estudo financeiro a respeito de cada opção de investimento, de acordo com o segmento no qual atua (MORGADO; GONÇALVES, 2001). Entende-se que para essa boa localização, é necessário compreender a área de influência, ou seja, de quão longe seus clientes virão. Existem duas formas para se determinar a área de influência: com uma pesquisa de mercado para saber onde os entrevistados residem, ou por meio de um cadastro de clientes, em que a empresa formula algumas questões de interesse. É necessário ainda analisar a localização comercial, ou seja, características do local, da população, da economia, propagandas, concorrência, fornecedores, pessoal e legislação (MORGADO; GONÇALVES, 2001; ANDRADE, 2010). Andrade (2010) complementa que para um ponto de venda ser um sucesso, ele deverá ter uma boa proximidade de seu público alvo e ser principalmente de fácil acesso.

Existem três opções de lojas: as independentes, as de centros comerciais e ainda as de shopping center, para escolher uma dessas

é preciso analisar e avaliar suas vantagens e desvantagens (MORGADO; GONÇALVES, 2001). O fato de uma empresa ter um *site* na internet que exerça a função de vendas faz com que o volume das mesmas cresça. Neste P, o mais importante é propiciar comodidade ao consumidor e prezá-lo não só até a consolidação da venda, mas também ao trocar o produto (RODRIGUES, 1998). Com a internet, o ponto (também conhecido como praça) é sensivelmente impactado, possibilitando mercados mais abrangentes aos consumidores, como *e-commerce*, *e-marketplaces*, *Itunes* e outros tipos de mercados digitais. Combinar as possibilidades digitais com as tradicionais de praça tendo em vista o produto gerará vantagem competitiva para a empresa (GABRIEL, 2011).

### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se pelo tipo de pesquisa exploratória qualitativa por meio do estudo de caso, pois sua finalidade foi compreender como ocorre o composto de marketing de varejo em empresas que atuam com loja física e *on-line*. A pesquisa de caráter exploratório propicia que os pesquisadores busquem informações e conhecimentos que até então não possuíam (CERVO; BERVIAN, 2002; COOPER; SCHINDLER, 2004; GUERRA, 2006; ROESCH, 2006). Para que seja realizada essa exploração, normalmente há uma investigação de dados já publicados e uma busca de pessoas que possuem informações sobre o assunto (COOPER; SCHINDLER, 2004; DIEHL; TATIM, 2004). A pesquisa qualitativa, segundo Flick (2004), tem foco principalmente em textos e lida com dois tipos de dados: os verbais, obtidos em entrevistas semiestruturadas e as narrativas. Para Cooper e Schindler (2004) as técnicas qualitativas dizem respeito ao significado e definição de algo. O método empregado nesta pesquisa foi o estudo de caso, uma das formas de se analisar ciências sociais. Ele pode ser o melhor método a ser empregado quando são feitas perguntas como *por que* e *como*, no momento em que o foco está na vida real e o pesquisador não tem muito conhecimento do que está acontecendo. Pode ser usado como estratégia de pesquisa, cujo objetivo é agregar informações sobre fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos além de outros fenômenos, o que constitui exatamente o foco do estudo em questão (YIN, 2006). Para orientar esta estratégia

foi utilizado um protocolo de estudo de caso. Este protocolo tem por objetivo orientar os pesquisadores no momento de coletar os dados. Sua importância decorre do fato de fazer lembrar o tema do estudo e antecipar diversos problemas, fazendo com que qualquer empecilho que possa vir a acontecer seja evitado (YIN, 2006). Há quatro seções essenciais que o protocolo deve conter. São elas: visão geral do projeto de estudo, procedimentos de campo, questões do estudo e o guia para seu relatório. A visão geral do projeto indica ao leitor o seu objetivo e o cenário no qual ocorrerá. Contém informações básicas e iniciais sobre o projeto e as questões que estão sendo estudadas. O procedimento de campo recomenda que o pesquisador deve se adequar ao entrevistado, possuindo procedimentos de campo bem definidos e planejados para que seja possível trabalhar com qualquer tipo de comportamento encontrado (YIN, 2006).

Em continuidade ao procedimento de campo, os pesquisadores optaram por duas fontes de evidências. Uma delas foi a entrevista em profundidade a partir de um roteiro de perguntas semiestruturadas, a mais importante fonte de evidência para a realização de um estudo de caso. A outra foi a observação direta, que ocorre quando o pesquisador vai até o local para fazer uma visita e conseqüentemente a observação (YIN, 2006). Outra seção essencial do protocolo de estudo de caso é composta das questões de estudo. É a parte mais importante, pois deve direcionar as respostas da investigação. São explicadas pela orientação geral de questões, direcionada ao pesquisador. Vem na forma de lembretes para que a entrevista não perca seu foco e indica os cinco níveis de questões na qual a entrevista pode ocorrer. Para o estudo em questão foi utilizado o nível quatro, em que as questões são feitas para o estudo inteiro (YIN, 2006).

### **ANÁLISE DO CASO NICOBOCO**

A pesquisa de campo foi realizada na empresa Comércio SP Bonis Ltda, que possui Nicoboco como seu nome fantasia. A coleta de dados se deu a partir de entrevista em profundidade com o gerente de lojas, Ricardo Teixeira de Freitas, e de observação direta, tanto da loja física no Shopping Metrô Tatuapé como de sua loja *on-line*. Foi fundada em 1988, pelos irmãos Tony e Naim. Mais tarde outro irmão, David, entrou na sociedade. A marca, 100% brasileira, é hoje

reconhecida no mercado de vestuário e especializada no segmento de surfe, *street* e *sportwear*. Conta com aproximadamente 500 funcionários e com 25 lojas, entre próprias e franquias.

Para um melhor entendimento das estratégias é importante recordar que os autores as classificam em alternativas, vantagem competitiva, mercado alvo e posicionamento.

Uma estratégia alternativa utilizada pela Nicoboco foi a de liderança de custo, em que uma empresa opta por ter o custo mais baixo que seus concorrentes, pelo alto volume de vendas e alto controle das despesas. Outra foi a de especialização, pois foca em certo tipo de consumidor (PARENTE, 2000). Para garantir uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, atender melhor às necessidades dos clientes que seus concorrentes, a empresa oferece produtos com qualidade superior a preços baixos (GHEMAWAT, 2000; BARNEY; HESTERLY, 2008; ROSENBLOOM, 2008; BATEMAN; SNELL, 2010). Ela atua no meio eletrônico, oferecendo aos clientes custo baixo em relação à busca (pois não têm gastos com locomoção e estacionamento), comparações velozes e serviço de atendimento ao consumidor (telefone, *e-mail* e perguntas frequentes). Por meio deste serviço os clientes podem tirar dúvidas, fazer sugestões e reclamações (TURBAN; KING, 2004). Já o mercado alvo da Nicoboco, isto é, o grupo de consumidores aos quais a empresa está disposta a satisfazer (LEVY; WEITZ, 2000), é o do consumidor de estilo surfe, *street* e *sport*, tanto masculino como feminino, incluindo tanto o infantil (visando a crescer e evoluir junto a ele) como o adulto (até quarenta anos). O posicionamento de mercado da Nicoboco, isto é, a definição da loja na mente dos clientes (HOOLEY; SAUNDERS, 1996), é o de uma marca que se diferencia das demais pela qualidade e preço acessível.

No âmbito do mix de produto, a empresa oferece acessórios, chinelos, meias, cintos, bonés, tocas, mochilas, calças, bermudas jeans e de água, cuecas, camisetas, *slim fit*, polos, regatas, moletons, jaquetas, pranchas, entre outros a fim de atender às necessidades e desejos de seu público alvo (RATTO; LANDI, 2008). Sua escolha é feita pelo setor de desenvolvimento que conta com 50 pessoas junto com um dos proprietários (Naim). O setor faz pesquisas nacionais e internacionais e define a coleção com certo tempo de antecedência,

variando entre dez meses e um ano. O processo de produção leva aproximadamente seis meses. Cerca de 80% dos produtos são feitos pela empresa e o restante vem da China.

A empresa acredita não possuir concorrentes diretos, pelo fato de a qualidade de seus produtos ser elevada, mas o preço ser baixo. Segundo Ricardo, é um diferencial por nenhuma outra marca trabalhar dessa forma.

Como a loja física oferece maior variedade de produtos do que a virtual, quando há a necessidade de troca de produto adquirido no *site*, os clientes precisam mandar a peça pelo correio e só é possível trocar a mercadoria por outras disponíveis nesse mesmo ambiente. Entretanto, esta opção de restringir o sortimento de produtos que são vendidos na loja virtual não é aconselhável, visto que o ideal é oferecer grande variedade de um mesmo produto para que sua venda seja efetiva (REEDY; SCHULLO, 2007).

No *site* é oferecido um serviço estendido, pois os clientes podem entrar em contato por *e-mail* ou telefone para tirar suas dúvidas, reclamarem e sugerirem. Em relação ao suporte que o *site* fornece aos clientes, desde o pré ao pós-compra, há um link com as perguntas frequentes, com explicações que podem ajudar os clientes no processo de compra por esse meio.

Como parcela das mulheres prefere provar os produtos antes de efetuar a compra, o volume de vendas por conta disso é muito maior na loja física.

A entrega dos produtos vendidos pela internet ocorre por meio do SEDEX por ser mais seguro e mais rápido do que por transportadoras, o que é positivo por satisfazer os desejos dos clientes rápida e eficazmente (MATTAR, 2011).

A Nicoboco trabalha nas lojas físicas com a política de troca de cortesia, pela qual o cliente dispõe de 30 dias para troca por outro tamanho, cor e modelo da peça, porém a etiqueta deve estar nela afixada para garantir que o produto não foi utilizado. Já em relação à troca na loja virtual, os clientes precisam mandar a peça pelo correio, e ela é substituída unicamente por outra constante do *site* (Quadro 1).

Quadro 1 – Mix de produtos

Mix de produtos	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
	Qualidade superior às demais; troca em 30 dias; maior volume de venda.	Qualidade superior às demais; troca em 30 dias; entrega feita por Sedex.	Roupas e acessórios.	Roupas e acessórios, porém com limitações de cores; SAC.

Fonte: elaborado pelos autores

Os responsáveis pela área de preço são o departamento comercial e o de produção (gerente de lojas e diretor). O preço é definido com base nos custos da mercadoria (tecido, botão, linha, entre outros) e também por meio de uma análise de mercado, que é o melhor método para sua determinação (LEVY; WEITZ, 2000; RATTO; LANDI, 2008). Com o intuito de reduzir o custo e o preço final para o cliente, a empresa busca pagar seus fornecedores à vista. Este fato este que foi observado na loja física. O que chama atenção, é que mesmo que a loja esteja localizada no shopping, seus preços são bem inferiores às outras lojas.

O entrevistado acredita que o preço não tem influência na percepção da qualidade de seus produtos. Primeiramente, porque acredita que empresas como Billabong e Quiksilver, que possuem preços muito mais elevados, oferecem produtos com a mesma qualidade que os seus. Em segundo lugar, porque a qualidade não é explicada por causa do preço, mas sim pelas matérias primas que compõem os produtos. Isto agrada aos clientes, pois esta variável do composto é aquela a que os clientes são mais sensíveis, por buscarem um bom valor naquilo que compram e conseguirem ter qualidade nos produtos a preços baixos.

As formas de pagamentos aceitas pela empresa, de acordo com Ricardo, são os cheques de clientes cadastrados. Estes precisam dar uma entrada em dinheiro ou no cartão de débito e o restante parcelado em dois cheques, de 30 e 60 dias. A empresa aceita também cartão de crédito, parcelando em até seis vezes sem juros, contanto que a parcela mínima seja igual a R\$ 40,00. Entretanto, na observação

feita na loja no Shopping Metrô Tatuapé, notou-se que as formas de pagamentos são as mesmas, porém a política ali é diferente. Nesta só se parcelam no cartão: em duas vezes, as compras acima de R\$ 100,00; em três vezes acima de R\$ 150,00; e em quatro acima de R\$ 250,00. No cheque a empresa oferece um parcelamento diferenciado dos demais. Foi observado o parcelamento de um chinelo em duas parcelas de R\$ 12,00.

Na observação feita no *site*, constatou-se que todos os preços são apresentados abaixo das fotos dos produtos. No momento de finalização da compra, o cliente preenche seu CEP, o que afetará o valor a ser pago pelo frete. Existem quatro opções e os preços variam de acordo com o tempo que a mercadoria levará para ser entregue. Há também um campo para que, caso o cliente possua um cupom de desconto, ele preencha e pague menos pelos produtos. Nas compras acima de R\$ 199,99 esta pode seja parcelada em até seis vezes sem juros e acima deste valor o frete é grátis. As formas de pagamento são pelos cartões Visa, Mastercard, Diners Club ou por boleto bancário. Há também a opção de débito em conta no Banco do Brasil ou no Banco Itaú.

Pelo fato de 80% de as vendas da Nicoboco serem realizadas a crédito ou por cartão de débito, a empresa não oferece desconto para pagamento em dinheiro, mesmo porque, segundo Ricardo, os clientes esquecem que ganharam descontos. No entanto, sempre que a compra tem um valor agregado alto – acima de R\$ 500,00 – a empresa adota a prática de conceder brindes como cintos e bonés, pois acredita que sempre que o presenteado pegar esse produto vai lembrar que ganhou da Nicoboco, o que auxilia a fidelização à marca.

Existem algumas épocas na qual ocorre variação de preço. Logo no primeiro mês do ano, acontece uma promoção em virtude da queda de vendas no período, pelo fato de muitas vezes seus clientes estarem viajando. Há poucas pessoas nas principais capitais, e a promoção tem o intuito de tentar manter as vendas um pouco mais elevadas. Outra época em que se faz promoção é na época de troca de coleções. Nestas ocasiões, a empresa abaixa o preço daquelas peças que já foram comercializadas no período anterior. Durante a observação, notou-se que dentro da loja não existe um espaço definido para produtos em promoção, já que na maioria das vezes estão misturados com os outros da nova coleção. Já no *site*, logo na página inicial, há um quadro de ofertas onde aparecem as peças que estão com o preço reduzido como regatas, bermudas e outros tipos de mercadorias.

O entrevistado ressaltou também, que em virtude da credibilidade que a Nicoboco tem no mercado e pelo seu *knowhow*, os preços praticados podem ser superiores aos daquelas empresas de marcas não conhecidas, pois o preço não é apenas o valor de certo produto. Também são levados em conta além do bem ou serviço específico da transação, os diversos serviços que o complementam e os benefícios proporcionados aos consumidores (MIORI, 2001).

Os preços variam na loja física e virtual, ainda que o produto seja o mesmo. Isso ocorre porque a Nicoboco preocupa-se bastante em não gerar concorrência entre a loja virtual e as lojas físicas, principalmente pelo fato de muitas destas serem franquias. Dessa forma, apesar de os custos na loja virtual serem muito inferiores aos das lojas físicas, o preço dos produtos nesse canal é mais elevado. Entretanto, o cliente contesta a política de preços, pois acredita que o custo da loja virtual seja inferior ao da loja física e acaba por esperar que os preços também o sejam (CRAWFORD; MATHEWS, 2002; LIMEIRA, 2007).

Apesar de trabalhar com preços baixos, a Nicoboco está sentindo o peso da concorrência internacional, uma vez que os brasileiros estão comprando muito nos Estados Unidos, o que interfere nas vendas nacionais. Por isso, para tentar garantir sua participação no mercado, o entrevistado afirma que todas as empresas do mesmo segmento sofreram redução do ticket médio nos últimos anos (Quadro 2).

Quadro 2 – Preço

Preço	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
	Mais acessível; baseado no custo que a mercadoria gerou; não influencia na percepção de qualidade do produto; não possui política de desconto.	Mais elevado; baseado no custo que a mercadoria gerou; não influencia na percepção da qualidade do produto	Na maioria inferior às outras lojas; formas de pagamentos (dinheiro, cartão ou cheque).	Cobrança de frete para entrega; cupom de desconto; formas de pagamentos (boleto ou cartão); quadro de ofertas.

Fonte: elaborado pelos autores

Os departamentos responsáveis pela promoção são o de marketing, composto do gerente e assistente de marketing, e o de desenvolvimento, que faz a parte visual das campanhas. Seu intuito é de informar os clientes a respeito da loja e dos tipos de mercadoria e serviço que lhe são oferecidos (LEVY; WEITZ, 2000). A campanha mais recente da marca foi o do Dia das Mães quando a empresa sorteou prêmios. Este é um dos meios mais usados da promoção (LAS CASAS, 2001; RATTO; LANDI, 2008), e incluiu televisões, *Ipod* e câmera digital.

Para que o receptor receba e entenda a mensagem exatamente como o emissor deseja transmitir, a empresa divulga sua marca de maneira escrita e simbólica (LAS CASAS, 2001) por meio de redes sociais (Facebook, Orkut e Twitter) e patrocínios. Ela utiliza a rede social por ser o canal mais barato e porque atinge muitas pessoas facilmente, principalmente o público jovem, que passa mais tempo do dia na internet que assistindo televisão. Outro fator é que a internet é considerada um meio mais prático que a televisão pelo fácil acesso do profissional de marketing (REEDY; SCHULLO, 2007). A internet oferece excelentes oportunidades de promoção por apresentar um crescimento contínuo, pois é possível identificar usuários individualmente, focar e falar diretamente com eles (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002). Já em relação ao patrocínio, a Nicoboco o faz por meio de vários atletas de skate, *snow* e *wake*, além de surfistas profissionais e pessoas relacionadas à mídia. Ainda quanto ao ambiente eletrônico, a empresa utiliza ferramentas de propagandas da Google para que apareça em destaque e o *site*, com o intuito de dar maior visibilidade a algumas peças.

De acordo com a observação realizada, a loja física se preocupa em manter uma sacola estilizada com o logo da marca e cores que chamam atenção. O resultado das campanhas é percebido por *e-mails* e comentários nas redes sociais. A partir daí as pessoas acabam interagindo e dando o resultado que a empresa espera.

A Nicoboco está sempre atenta às promoções dos concorrentes, fato que é indispensável para o sucesso das empresas (LAS CASAS, 2001) e às vezes se baseia neles para lançar alguma propaganda. Assim não corre o risco de ficar para trás quando eles oferecem algo que gera impacto. Isto faz com que a Nicoboco também use sua criatividade para não passar despercebida (Quadro 3).

A área responsável pela apresentação da empresa é a de visual merchandising, que cuida de todo o layout da loja (gerente e assistente de visual merchandising). Pelo fato de o visual merchandising ser a venda sem palavras, com a utilização apropriada do espaço e dos equipamentos, a empresa se preocupa com os itens que são essenciais na apresentação da loja (PREOTESCO, 2001). Por isso, o espaço interno conta com uma empresa de arquitetura que desenvolve a distribuição de equipamentos, imagem, iluminação e móveis.

### Quadro 3 – Promoção

Promoção	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
	Patrocínio de atletas e pessoas relacionadas à mídia; redes sociais; campanhas com brindes.	Patrocínio de atletas e pessoas relacionadas à mídia; redes sociais.	Sacola estilizada com o logo da marca.	Mailing; redes sociais; próprio site.

Fonte: elaborado pelos autores

O *layout* facilita e torna agradável o momento da compra pelo cliente (LEVY; WEITZ, 2000). Os itens indispensáveis na decoração para atingir o público alvo são as imagens dos surfistas vestindo os produtos da coleção e pessoas famosas consideradas formadoras de opinião.

Além disso, na loja física as peças ficam divididas entre roupas femininas e masculinas, para assim ficar um ambiente mais harmônico (LEVY; WEITZ, 2000). Os acessórios ficam localizados no fundo da loja e no caixa. Alguns produtos ficam expostos de modo a que pareçam despojados. O interior da loja é bem iluminado, o que favorece os produtos, a fim de destacá-los (PREOTESCO, 2001). Há também um grande *banner* com modelos vestindo as roupas da loja e as paredes são pintadas de forma a que pareçam ser de madeira e tijolos.

Já o *layout* da loja virtual é definido pela gerente da loja virtual, os diretores e o pessoal de marketing, com a preocupação de fazer um design que esteja adaptado ao seu consumidor e que atenda às suas necessidades (LIMEIRA, 2007). Para a criação de uma adequa-

da página na internet e uma boa apresentação da empresa para os consumidores é necessário passar pelas etapas de análise, design e pela criação dos elementos de mídia (REEDY; SCHULLO, 2007). Conforme observado, a Nicoboco segue essa teoria, já que na página principal, houve o cuidado com o papel de parede, estilo das fotos e mercadorias expostas. Os produtos estão enquadrados dentro de quatro grandes seções (acessórios, feminino, juvenil e masculino), as quais ainda podem ser subdivididas mais vezes até que o cliente encontre o que deseja. Para isso o cliente opta por uma das grandes seções e depois pela categoria (bermudas, calças e camisetas). No fim desse processo, são apresentadas sugestões de compras, indicando quais peças foram compradas por outros clientes juntamente com este produto, formando a composição do *look*.

As fotos dos produtos divulgadas no *site* são feitas internamente, pelo pessoal do departamento de visual de marketing da empresa. Eles as tiram e fazem o tratamento necessário. Por este motivo, as fotos dos produtos, mesmo quando pequenas (antes de serem clicadas para expor maiores informações e serem ampliadas), são bem visíveis e com ótima qualidade. Outro ponto interessante, é que se pode visualizar este produto em outras cores. No entanto, na maioria das imagens, as cores disponíveis para escolha não eram as mesmas na hora que a foto era ampliada. Há limitação das cores nas peças dispostas no *site* para não dar conflito e não deixar o cliente na dúvida, visando a evitar que ele deixe de comprar por haver muitas opções.

A loja virtual busca ser bem interativa. Enquanto os clientes estão navegando nela algumas imagens se alteram apresentando novos produtos e as formas de pagamento que são aceitas. Entretanto, apesar de toda a apresentação em geral ter sido muito bem pensada, nenhuma foto dos produtos é apresentada com alguém os vestindo. Por este motivo, o cliente que está navegando no *site* não consegue imaginar como ficaria o produto em seu corpo, o que pode levar a desistência da compra (Quadro 4).

## Quadro 4 – Apresentação

Apresen- tação	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
	Fotos de pessoas famosas vestindo a coleção; roupas passadas; composição do look, roupas separadas por categorias.	Fotos de pessoas famosas vestindo a coleção; composição do look, roupas separadas por categorias.	Forte iluminação; decoração adaptada ao público alvo; produtos expostos de forma despojada.	Bastante interativa; fotos visíveis e de alta qualidade; sugestão de produtos; produtos expostos no manequim; separados por categorias.

Fonte: elaborado pelos autores

A área de recursos humanos da empresa é quem cuida da folha de pagamentos, da contratação de funcionários e dos salários. O responsável por cada setor é quem deve se preocupar com o treinamento do pessoal de sua equipe voltado para a área desejada, seja vendas, estoque e produção. Por conta disso, há um bom atendimento ao cliente. O funcionário deixa o cliente à vontade, sabendo o momento certo em que deverá retornar a ele. Isto gera a sensação de que sua experiência de compra foi recompensada, fazendo com que o cliente retorne à loja e a propaganda positiva aconteça com maior frequência (LEVY; WEITZ, 2000).

Notou-se, por observação direta, que os vendedores abordam os clientes quando entram na loja e fazem com que se sintam confortáveis. Apesar de mostrarem algumas peças para os clientes e perguntarem o que eles desejam, os vendedores sabem a hora de sair e deixar que os clientes decidam sozinhos o que comprar. Caso necessário, os funcionários se dispõem a buscar peças no estoque e explicar alguma dúvida que os clientes tenham.

Na contratação dos funcionários para as áreas financeira, produção e administrativa é exigida experiência, pois isto requer um *knowhow*. Já para o pessoal de vendas, os responsáveis pela contratação (gerente e supervisor da loja) não se exige qualquer experiência, pois a empresa prefere *treinar* os funcionários do seu jeito. Mesmo assim, a Nicoboco enfrenta dificuldade na contratação

dos funcionários para o varejo porque as pessoas não querem mais trabalhar aos sábados, domingos e feriados. Essa, todavia, é uma grande exigência da empresa e principalmente do mercado.

A empresa procura ter um quadro de funcionários qualificado, talentoso, preparado e motivado, com ótimo relacionamento interpessoal, para que eles consigam se adaptar a mudanças constantes (CARNEIRO, 2001). Para que os vendedores se sintam motivados e influenciem positivamente as vendas, a Nicoboco lhes oferece premiações que variam entre dinheiro, viagens, televisões, computadores, além da comissão na medida em que atingem suas metas.

Na Nicoboco, os funcionários não são tratados como números, pois todos se conhecem sabem quem é quem. A empresa se preocupa também, em reter os bons funcionários, por isso a grande maioria das pessoas que ocupam cargos médios e altos tem no mínimo cinco anos de casa (Quadro 5).

Quadro 5 – Pessoal

	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
<b>Pessoal</b>	Treinamentos específicos para cada área; na contratação é necessária a experiência, exceto na área de vendas; motivação por premiação; vendedores recebem comissão, preocupação em reter os bons funcionários; dá valor aos funcionários.	Não identificado.	Treinamento para estar à disposição.	Não identificado.

Fonte: elaborado pelos autores

Os responsáveis pela localização das lojas são o gerente de franquias, um dos diretores e a consultoria de campo que cuida da gestão das lojas em funcionamento. Com o desejo de compreender a área de influência, onde seu público alvo se localiza e ainda se possui fácil acesso para seus clientes (RATTO; LANDI, 2008; ANDRADE, 2010), os requisitos necessários para a escolha de um ponto são

idades com população superior a 200 mil habitantes, o número de shoppings existentes na região e se existe o público alvo desejado (classes B e C).

A empresa opta por comprar os pontos de vendas, porque já que acredita no potencial do lugar escolhe não pagar aluguel. Tem preferência por shoppings, onde o fluxo de pessoas é muito grande por causa das lojas âncoras, da praça de alimentação e do lazer geral. Por conta disso, a Nicoboco tem apenas uma loja de rua, em Maresias, a qual, contudo, está localizada especialmente na praia, no ambiente do surfe.

Observou-se no Shopping Metrô Tatuapé uma grande movimentação de consumidores das classes B e C, o público alvo da Nicoboco. A loja localiza-se ao lado dos elevadores, o que faz com que sua visibilidade seja muito maior que a de muitas outras lojas de skate e surfe, situadas no mesmo andar e que podem ser classificadas como concorrentes.

#### Quadro 6 – Praça

	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
Praça	Cidades com mais de 200mil habitantes; opta pela compra do ponto; preferência em Shopping.	www.nicobocobrasil.com.br	Shopping de grande circulação; alta visibilidade; ao lado de lojas com o mesmo estilo.	www.nicobocobrasil.com.br

Fonte: elaborado pelos autores

Em relação ao *site*, pelo fato de haver muitas fotos a serem carregadas, os clientes que o acessarem por meio de internet discada terão dificuldades. Para suprir este problema, a equipe busca gerar fotos leves. Há também a preocupação de que o *site* funcione tanto em computadores como em celulares, tablets e laptops, para por meio destes gerar uma comodidade para seu cliente (RODRIGUES, 1998). Dessa forma, combinando as possibilidades digitais com as tradicionais, isto gera vantagem competitiva.

A Nicoboco possui dois *sites*, o institucional e o da loja virtual. Este último foi lançado no início de 2012. No institucional, que pode

ser acessado pelo endereço [www.nicoboco.com.br](http://www.nicoboco.com.br), há uma aba que encaminha o leitor direto ao *site* da loja virtual (Quadro 6).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou compreender como ocorre o composto de marketing em empresas de varejo que atuam em lojas físicas e *on-line*, visando a objetivos específicos desenvolvidos para garantir a execução do objetivo principal. Estes objetivos objetivavam verificar o composto de marketing de varejo de modo geral, identificar sua aplicação ao ambiente *on-line* e investigar as diferenças e semelhanças entre o composto de marketing que a empresa emprega no varejo *on-line* e físico. De acordo com a pesquisa realizada, demonstrou-se que há semelhanças entre as lojas físicas e *on-line* em relação a: as estratégias genéricas, por optar a empresa pela liderança de custo e especialização; o mercado alvo, pois a empresa tem como objetivo atender melhor às necessidades específicas de seus clientes; o posicionamento, já que é percebida pelos clientes virtuais e físicos da mesma maneira; o mix de produtos, que neste caso, oferecem a mesma variedade, mas pouco sortimento; a promoção, que faz a divulgação da empresa do mesmo modo; e a apresentação, no que diz respeito à disposição das peças, já que a empresa busca montar um *look* completo. As diferenças ocorrem em relação a: a vantagem competitiva, pois na loja física a vantagem está na relação preço *versus* qualidade e na virtual por atuar na internet; o preço, uma vez que os produtos na loja virtual são mais elevados para não concorrerem com as lojas tradicionais; apresentação, pelo fato de que muitos aspectos não podem ser controlados na loja *on-line*, como iluminação, cheiro e limpeza; pessoal, por não haver contato entre o atendente e o cliente na loja *on-line*; e praça, já que uma é o ponto físico de venda e o outro é o *site* em si.

Outro ponto importante compreendido foi que nos dias atuais, uma empresa com loja física que não atue também com lojas virtuais não terá o mesmo desempenho daquela que atua nos dois ambientes. Isso ocorre por causa do crescimento de usuários da internet, da maior confiabilidade nos meios de pagamento, das facilidades relacionadas à entrega e ao código de defesa do consumidor (como o período de sete dias de arrependimento).

Portanto, as empresas de varejo devem dar importância para o composto de marketing no segmento varejista, pois se elas não possuem esse conhecimento, que faz toda a diferença para seu sucesso, acabam ficando para trás em relação a seus concorrentes. Por outro lado, se as estratégias e as variáveis de marketing forem aplicadas na empresa, esta por sua vez obterá vantagem competitiva.

### **LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Os resultados da análise apresentada podem servir como *insights* para demais estudos. Contudo, as percepções não podem ser generalizadas já que se trata de um único estudo de caso. Futuras pesquisas podem contemplar a análise de outras empresas fazendo uso da mesma metodologia a fim de verificar se o comportamento e resultados apresentados aqui se aplicam a outros negócios. Também é preciso considerar a utilização de outros métodos, como o de uma pesquisa quantitativa, para se ampliar a quantidade e a variedade dos dados a ser obtida. O estudo realizado buscou entender como ocorre o composto de marketing de varejo. Com base neste estudo, notou-se que é importante para estudos futuros analisar o comportamento do consumidor e como este age em relação à aplicação deste composto. Essa análise tem como objetivo compreender o que os clientes esperam da empresa em questão e o que de fato os satisfaz

#### *Quadro 6 – Praça*

Praça	Entrevista		Observação	
	Física	On-line	Física	On-line
	Cidades com mais de 200mil habitantes; optam pela compra do ponto; preferência em Shopping.	<a href="http://www.nicobocobrasil.com.br">www.nicobocobrasil.com.br</a>	Shopping de grande circulação; alta visibilidade; ao lado de lojas com o mesmo estilo.	<a href="http://www.nicobocobrasil.com.br">www.nicobocobrasil.com.br</a>

Fonte: elaborado pelos autores

Recomenda-se também o estudo de como as lojas virtuais podem influenciar nas vendas das franquias e o que acontecerá com

o franqueado, já que tende a perder espaço para as vendas pelo meio eletrônico.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. F. **Marketing: o que é? Quem faz? Quais as tendências?** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.
- ANTONIOLI, L. **Estatísticas, dados e projeções atuais sobre a internet no Brasil**. 2011. Disponível em: <[http://tobeguarany.com/internet\\_no\\_brasil.php](http://tobeguarany.com/internet_no_brasil.php)>. Acesso em: 20 set. 2011.
- BAKOS, Y. The emerging landscape for retail E-Commerce. **Journal of Economic Perspectives**, v. 15, n. 1, Winter, p. 69-80, 2001. Disponível em: <<http://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.15.1.69>>. Acesso em: 12 set. 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERNARDINO, E. de C. et al. **Marketing de varejo**. VERGARA, S. C. (Coord.); MOREIRA, I. (Org.). 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- BISPO, A. L. **Venda orientada por marketing**. Brasília: SENAC São Paulo, 2008.
- BRUNER, R. E.; NASTRI, A. **NET results: o marketing eficaz na web**. São Paulo: Quark, 1998.
- CARNEIRO, R. R. Pessoas. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Orgs.) **Varejo: Administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CRAWFORD, F.; MATHEWS, R. **O mito da excelência: por que as empresas líderes nunca tentam ser as melhores em tudo?** São Paulo: Manole, 2002.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DOHERTY, N.F.; CHADWICK, E. F.; HART, C.A. Cyber retailing in the UK: the potential of the internet as a retail channel. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 27, n. 1, p. 22-36, 1999.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GABRIEL, M. C. C. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2011.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GUERRA, I. C. **Pesquisa Qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso**. São João do Estoril: Príncípa, 2006.

GUTTMAN, R. H.; MAES, P. Agent-Mediated integrative negotiation for retail electronic commerce. In: NORIEGA, P.; SIERRA, C. (Eds.). **Agent Mediated Electronic Commerce: selected papers/ First International Workshop on Agent Mediated Electronic Trading**, AMET 1998. USA: Springer, 1999. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?id=BAWrrhyZaG8AC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=ISBN:+3-540-65955-2&source=bl&ots=44YcFbNozc&sig=zx8iaaIQCcSbME\\_yb1ehnp-ss\\_0&hl=pt-BR&sa=X&ei=3odwUMTwFo\\_G9gT2qoC4Cg&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=ISBN%3A%203-540-65955-2&f=false](http://books.google.com.br/books?id=BAWrrhyZaG8AC&pg=PR4&lpg=PR4&dq=ISBN:+3-540-65955-2&source=bl&ots=44YcFbNozc&sig=zx8iaaIQCcSbME_yb1ehnp-ss_0&hl=pt-BR&sa=X&ei=3odwUMTwFo_G9gT2qoC4Cg&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=ISBN%3A%203-540-65955-2&f=false)>. Acesso: 16 set. 2011.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**: como estabelecer e manter uma estratégia de marketing no mercado. São Paulo: Makron Books, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Vendas no varejo variam 0,3% em dezembro e fecham 2011 em 6,7%. 2011**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2086&busca=1&t=vendas-varejo-variaram-0-3-dezembro-fecham-2011-6-7>>. Acesso em: 16 abril 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em novembro, vendas no varejo crescem 1,1% e receita nominal 1,2%. 2012**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2067&busca=1&t=novembro-vendas-varejo-crescem-1-3>>. Acesso em: 16 abr. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. **Moda deve movimentar R\$ 136 bilhões em 2011**. 2011. Disponível em: <[http://www4.ibope.com.br/download/110204\\_Release\\_Pyxis\\_Vestu%C3%A1rio.pdf](http://www4.ibope.com.br/download/110204_Release_Pyxis_Vestu%C3%A1rio.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2011.

INAFUCO, J. K. Produtos. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Orgs.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. B. **Electronic commerce**: a manager's guide. Harlow: Addison-Wesley, 1997.

KIM, E. Y.; KIM, K. Y. Predicting *on-line* purchase intentions for clothing products. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 7, p. 883 – 897, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=853949&show=html>>. Acesso em: 12 set. 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

LAS CASAS, A. L. Propaganda e promoção. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Orgs.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

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

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. MIORI, C. Preços. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Orgs.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Orgs.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

NASCIMENTO, R. M. **E-commerce no Brasil**: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8182/Rafael%20Moraes.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21 out. 2011.

NICOBOCO. Disponível em: <<http://www.nicobocobrasil.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

NOTA TÉCNICA: Comércio Varejista cai 2,9%, mas segue com previsão de forte expansão no ano. 2010. **Agência de Notícias Fecomercio Rs**. Disponível em: <<http://fecomercio-rs.org.br/agencia-noticias-detalle.php?noticia=1043>>. Acesso em: 20 out. 2011.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

PREOTESCO, G. E. Apresentação de loja. In: MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Orgs.) **Varejo**: Administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2001.

RATTO, L.; LANDI, A. C. **O trabalho no supermercado**: setores, funções e carreira profissional. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

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

RODRIGUES, V. **Varejo na era digital**: seu negócio está mudando. Você já sabe o que fazer? 2. ed. São Paulo: Globo, 1998.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMBA TECH amplia atuação no mercado e aposta em vídeos *on-line* no e-commerce. **Executivos financeiros**, São Paulo, 2011. Disponível em: [https://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod\\_noticia=3649&pi=1](https://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=3649&pi=1). Acesso em: 21 set. 2011.

SEO Brand Management LLC. **Posicionamento on-line**. 2011. Disponível em: <<http://www.goomarkpublicidade.com.br/pacote-home-seo.html/>>. Acesso em: 17/11/2011.

SHETH, J. N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B. C. **Marketing na internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SIEBEL, T. M. **Virtual selling**: going beyond the automated sales force to achieve total sales quality. New York: The Free Press, 1996.

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

VAREJISTA. Vendas do varejo devem crescer 7,4% em volume neste ano, diz Lafis. 2010. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/noticias/888/vendas-do-varejo-devem-crescer-74-em-volume-neste-ano-diz-lafis>> Acesso em: 21 out. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

Recebido em: 9.12.2012

Aprovado em: 12.8.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>