

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

Maurício Gregianin Testa

E-mail: mauricio.testa@pucrs.br

PUC-RS/Brasil

Edimara Mezzomo Luciano

E-mail: eluciano@pucrs.br

PUC-RS/Brasil

RESUMO

Este artigo procura identificar as especificidades e generalidades do varejo “físico-virtual” na visão de uma empresa que atua neste segmento, ou seja, as características e os elementos que motivam a escolha pelas lojas “físico-virtuais”. Uma loja “físico-virtual” compartilha características de lojas físicas e do comércio eletrônico e consiste em uma loja física que não possui produtos em exposição, uma vez que o cliente escolhe os produtos e realiza as compras através de computadores presentes na loja, normalmente auxiliado por um vendedor. A pesquisa, de natureza exploratória, utilizou a estratégia do estudo de caso. A coleta de dados ocorreu através de seis entrevistas semi-estruturadas com gerentes de lojas da Colombo Virtual Shop e uma entrevista com um dos responsáveis pela definição e implementação deste novo canal de venda das Lojas Colombo. Além das entrevistas, realizou-se uma observação do ambiente e do funcionamento de seis lojas, incluindo nesta o sistema de informação utilizado para a venda dos produtos. Os resultados descrevem os elementos que levaram à criação da Colombo Virtual Shop, a estrutura necessária para operações “físico-virtuais”, a relação deste tipo de loja com o comércio eletrônico, as características dos clientes e das lojas e as vantagens que explicam porque um cliente compra nas lojas “físico-virtuais”.

Palavras-chaves: comércio eletrônico, comércio “físico-virtual”, varejo, varejo virtual.

ABSTRACT

This article seek to identify the characteristics and advantages of “physical-virtual” retailing in Lojas Colombo vision, the third Brazilian largest retailing company of its segment. A “physical-virtual” store shares characteristics of physical stores and electronic commerce and consist a physical store that doesn't possess products in exhibition, because the customer chooses the products and makes the purchases through computers presents in the store, usually aided by a salesperson. The research, of exploratory nature, used the case study strategy. The data collection occurred through six interviews with managers of Colombo Virtual Shop and with one of the responsible for the definition and implementation of this new sales channel. Besides the interviews, it was made an observation of the environment and the operation of six stores, including the information system used to sale Lojas Colombo's products. The results describe the elements that took to Colombo Virtual Shop creation, the necessary structure for “physical-virtual” operations, the relationship of this store type with the electronic commerce, the characteristics of the stores and the reasons that explain why a customer buys at the “physical-virtual” stores.

Key Words: e-commerce, retailing, e-retailing

REAd – Edição 59 Vol 14 N° 1 jan-abr 2008

1 Introdução

A Tecnologia da Informação (TI), a internet e o comércio eletrônico já fazem parte de inúmeras atividades, processos e serviços, nos mais variados tipos de organizações. A TI empunhava, inicialmente, a bandeira de redução de custos, logo depois complementada pela possibilidade de estreitar o relacionamento com os clientes (TEO, WONG e CHIA, 2000, p. 8). No início da utilização comercial da internet, o que se dizia é que esta tomaria o lugar de muitas operações tradicionais. No varejo, estimava-se que a internet provocaria o fim das lojas como se conhecia, as chamadas lojas físicas, que seriam substituídas por lojas virtuais. Uma década depois se observa que isto não ocorreu: as lojas virtuais coexistem com as físicas, e a internet contribuiu para o sucesso das lojas físicas, possibilitando ampliar os pontos de contato com o cliente e as informações a eles disponibilizadas, expandir o alcance do mercado, gerar visibilidade, simplificar processos e reduzir o custo das operações entre os parceiros de negócio (NGAI e WAT, 2002).

Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar as especificidades e generalidades do varejo “físico-virtual” na visão de uma empresa que atua neste segmento, ou seja, as características e os elementos que motivam a escolha pelas lojas “físico-virtuais”. Esta empresa é a Lojas Colombo, uma rede de varejo com atuação em diversos estados, e que conta com uma operação “físico-virtual”, a Colombo Virtual Shop. Uma loja “físico-virtual” compartilha características de lojas físicas e do comércio eletrônico e consiste em uma loja física que não possui produtos em exposição, uma vez que o cliente escolhe os produtos e realiza as compras através de computadores presentes na loja, normalmente auxiliado por um vendedor (ou Consultor de Negócios, como é chamado mais especificamente na Colombo Virtual Shop).

Pode-se citar como justificativa para esta pesquisa a baixa quantidade de publicações sobre o tema no Brasil, enquanto cresce o número de operações “físico-virtuais”. Pode-se citar, neste sentido, o Magazine Luíza e a venda do Celta (a partir do site da General Motors, finalizando a venda em uma concessionária), ambas feitas de forma “físico-virtual”. Muitos equívocos foram cometidos no início das operações de comércio eletrônico pelo fato de não se saber quais eram as especificidades de uma loja virtual (ou seja, o que é diferente entre uma loja virtual e uma loja física) e quais eram as generalidades (o que é igual entre física e virtual) e com isso muitas operações fracassaram (CHANG, TORKZADEH e DHILLON, 2004). Neste sentido, torna-se importante o estudo das operações “físico-virtuais”.

Esta introdução (item 1) apresenta o tema, a motivação e o objetivo da pesquisa. O embasamento teórico é abordado no item 2, enquanto que os procedimentos metodológicos

são expostos no item 3. Os resultados da pesquisa são descritos no item 4, sendo que no item 5 são listadas algumas conclusões do estudo.

2 Referencial Teórico

A TI, a internet e o comércio eletrônico provocaram grandes mudanças no ciclo fabricar-vender-comprar, uma vez que viabilizam inovações tanto no processo produtivo como na venda, por parte da empresa, mas também na forma do cliente comprar e mesmo na entrega do produto (NGAI e WAT, 2002, p. 6).

Na operação de venda, o que ocorre é, genericamente, uma modificação na intermediação da venda, como mostra a Figura 1, abaixo.

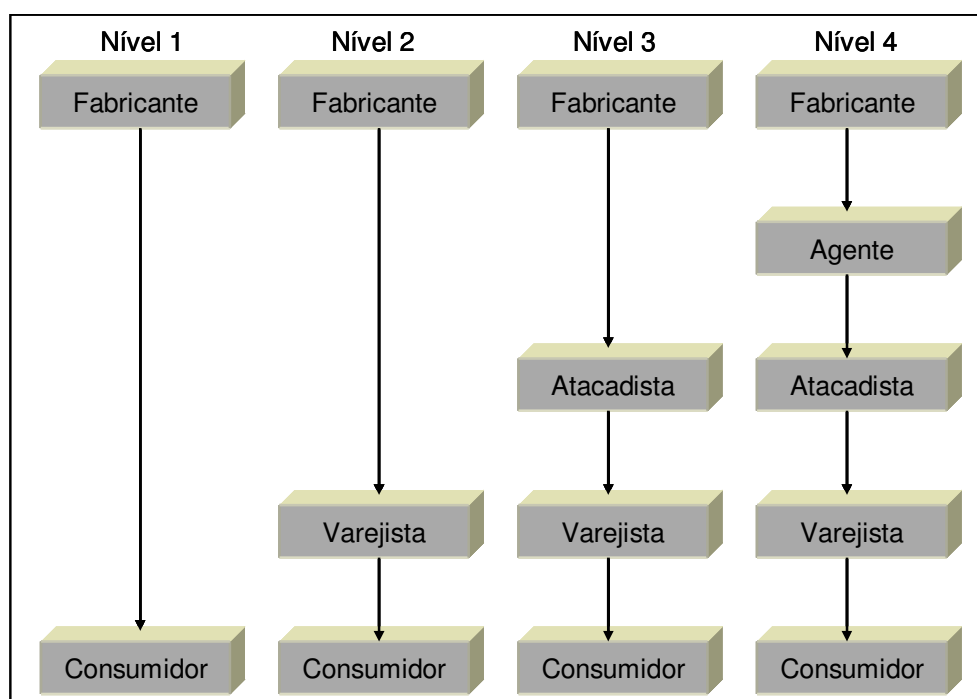


Figura 1: Níveis de intermediação

Fonte: Rosenbloom in Parente (2000, p.16)

O comércio eletrônico é representado pelo nível 1, onde o fabricante vende direto ao consumidor. No nível 2, tem-se um varejista, que tanto pode ser físico, como virtual ou físico-virtual. No nível 3, além do varejista há um atacadista (que também pode ser físico, virtual ou físico-virtual), e no nível 4 têm-se uma agente, que interage com o fabricante, repassando os produtos ou serviços ao atacadista, que repassa ao varejista, até chegar ao consumidor final. Em todos os níveis o varejista pode ser físico (um loja tradicional, com endereço físico), virtual (um site na internet, com endereço virtual) ou “físico-virtual” (uma loja física onde a

compra é feita através de um sistema ou de um Web site, com o auxílio ou não de um vendedor).

A seguir, discorre-se sobre comércio eletrônico e virtualização de processos, procedimento este que viabiliza o varejo virtual, estratégia em operações “físico-virtuais” e mudanças no relacionamento com o cliente, em boa parte derivadas da percepção de risco em compras virtuais.

2.1 Comércio eletrônico

O comércio eletrônico tem proporcionado grandes mudanças na forma de comprar, vender e trocar bens e informações. A possibilidade de atuação global a um custo proporcionalmente baixo, as oportunidades para alcançar milhares de pessoas, a natureza interativa, a variedade de possibilidades, reforçada pelo rápido crescimento das infra-estruturas de suporte, resultam em muitos benefícios potenciais para as organizações, os indivíduos e a sociedade (TURBAN et al., 1999).

Para as organizações, o comércio eletrônico pode trazer os seguintes benefícios (SCHWARZ e HIRSCHHEIM, 2003):

- a) possibilita a expansão do mercado e a abrangência geográfica de regional para nacional e internacional;
- b) com baixo investimento de capital, uma empresa pode obter mais clientes e melhores fornecedores e parceiros de negócios;
- c) proporciona novas maneiras de gerenciar a cadeia de suprimentos e de valor;
- e) automatiza o fluxo de negócios e de informações na empresa;
- d) proporciona a redução de custos na prestação de serviços ao cliente, ao mesmo tempo em que possibilita aumentar a qualidade da gestão do relacionamento com o cliente;
- e) possibilita reunir parceiros de negócios em um meio operacional uniforme;
- f) reduz custos para implementar produtos ou serviços que propiciem grande vantagem competitiva;
- g) tem baixo custo de comunicação;
- h) melhora a imagem e os serviços ao cliente, possibilita novas parcerias, simplifica processos, reduz o tempo para atividades, melhora a produtividade, elimina intermediários, facilita o acesso à informação, reduz custos de transporte e aumenta a flexibilidade.

Naturalmente, estes benefícios não advêm automaticamente do comércio eletrônico, mas sim da adequada e eficiente utilização dos recursos e canais por ele proporcionados. Ainda, é preciso entender a motivação do consumidor em adotar o canal eletrônico de

compra.

Chang, Torkzadeh e Dhillon (2004, p. 581) identificaram, em suas pesquisas, que os clientes já usam muito o comércio eletrônico movidos pela conveniência, pelo relacionamento com a loja (que acreditam ser melhor do que nas compras presenciais) e pelo valor agregado do produto. Para Turban et al. (1999) e Schwarz e Hirschheim (2003), o comércio eletrônico traz os seguintes benefícios ao consumidor:

- a) possibilita que se possa comprar ou fazer transações 24 horas por dia, 7 dias por semana, de qualquer lugar do mundo;
- b) fornecem mais opções de escolha aos clientes, mais produtos de mais vendedores;
- c) em alguns casos (dependendo o tipo de produto ou serviço), os consumidores podem receber informações relevantes e detalhadas em segundos;
- d) facilita a interação com outros consumidores, formando comunidades eletrônicas para trocar idéias e experiências;
- e) facilita a competição, resultando em preços menores ao consumidor.

Para a sociedade, podem ser elencados os seguintes benefícios:

- a) permite maior igualdade de acesso à informação e ao conhecimento;
- b) facilita a disponibilização de produtos e serviços por pequenas empresas ou por empresas isoladas geograficamente;
- c) democratiza o acesso aos serviços públicos;
- d) viabiliza a criação de comunidades virtuais para troca de informações e experiências.

Apesar dos benefícios, o comércio eletrônico ainda tem em seu entorno diversos desafios, principalmente os relacionados à segurança (NGAI e WAT, 2002) e o sentimento de desconfiança por parte do consumidor (KALAKOTA e ROBINSON, 2002). Além disso, são necessários esforços na integração entre os diversos sistemas de apoio ao comércio eletrônico (buscando o *e-business*), em segurança física e lógica, na melhoria e democratização da infraestrutura de telecomunicações e definições sobre questões relativas à privacidade e legislação específica ao comércio eletrônico (SCHWARZ e HIRSCHHEIM, 2003).

2.2 Virtualização de processos e o varejo virtual

O comércio eletrônico e todas as operações virtuais fazem parte da chamada economia digital. As mudanças da economia digital se referem a processos e a produtos, ou seja, pode-se virtualizar processos (de compra, pagamento, monitoração) ou mesmo produtos (softwares,

músicas, filmes). A virtualização de processos ocorre quando a compra ou transação ocorre de forma digital, como uma compra eletrônica ou uma transferência bancária.

Tanto os produtos como os processos podem ser visualizados na Figura 2, abaixo, que ilustra diferentes dimensões do comércio eletrônico. O mercado é formado por três componentes: agentes, produtos e processos. Os agentes são vendedores, compradores, intermediários e terceiros. Produtos são as mercadorias sendo vendidas ou trocadas. Os processos são as interações entre os agentes, referente a produtos ou serviços. Estes três componentes podem ser físicos (*off-line*) ou digitais (*on-line*).

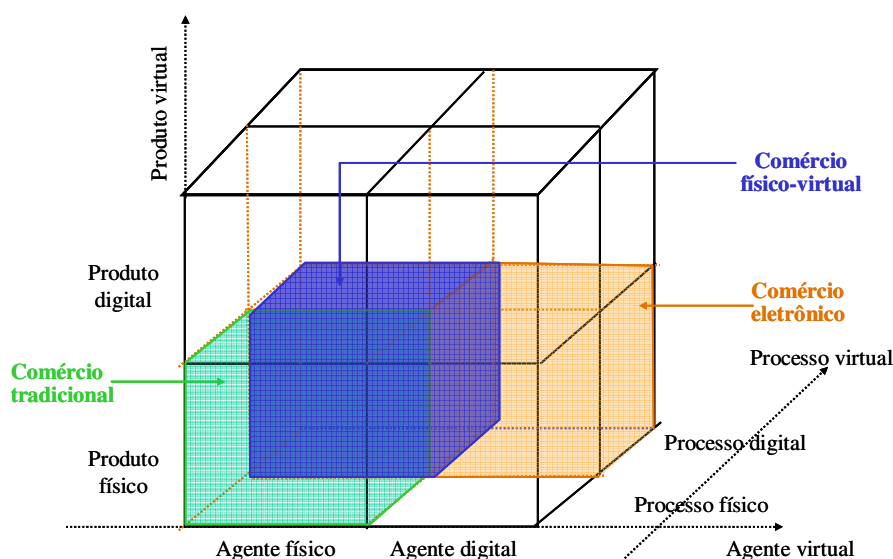


Figura 2 – Dimensões do comércio eletrônico

Fonte: adaptado de Choi, Stahl e Whinston (1997, p. 18)

O eixo horizontal na figura representa se os agentes do mercado são digitais ou físicos (por exemplo, uma loja na *web* é digital). Similarmente, o eixo vertical representa o grau em que cada produto é digitalizado (por exemplo, um jornal impresso é físico, enquanto que sua versão *on-line* é digital). Finalmente, o terceiro eixo mostra se um processo é digital. O comércio tradicional – a parte de baixo à esquerda no cubo – é onde os três componentes são físicos. Por outro lado, estes componentes são todos digitais no centro do comércio eletrônico, onde não somente a produção, mas também a entrega, pagamento e o consumo (por exemplo, leitura de um jornal ou utilização de *software* via Internet) ocorrem *on-line*. As áreas brancas do cubo são um misto de comércio eletrônico tradicional com virtual: o produto pode ser físico, mas o processo de compra e o pagamento, por exemplo, podem ser virtuais.

Analisando a Figura 2, em relação ao mercado de varejo “físico-virtual”, observa-se que ele se enquadra no quadrante “agente físico – processo digital – produto físico”, conforme

indicado. Considerando-se que o varejo pode ser compreendido como o conjunto de atividades envolvidas na venda de bens e serviços de uso pessoal aos consumidores finais, o varejista (ou a loja de varejo) é uma empresa comercial cuja atividade principal consiste nesta venda de bens e serviços para os consumidores (KOTLER e KELLER, 2006; COUGHLAN et al., 2002). Neste sentido, a loja de varejo consiste em um dos componentes da dimensão “Agente” do modelo de Choi, Stahl e Whinston (1997) apresentado na figura 2, enquanto que o varejo são as atividades previstas na dimensão “Processos” do modelo.

O chamado varejo virtual é formado pelas atividades de venda de produtos (sejam eles físicos ou digitais) onde o varejista é um agente digital e onde a maior parte dos processos são virtualizados. Obviamente, o grande volume das atividades de venda do varejo virtual ocorre através da Internet. A diferença básica entre o varejo virtual e o varejo “físico-virtual” abordado neste estudo está exatamente na figura do varejista, que ao invés de ser digital, é físico, o que faz com que uma parte dos processos digitais da venda pela Internet não seja possível.

2.3 Estratégia e operações “físico-virtuais”

Com o dinamismo permitido (e ao mesmo tempo imposto) pela internet, a definição de estratégia torna-se ainda mais importante, visando evitar o vislumbamento com vantagens sobrevalorizadas ou produtos e serviços que não se sustentam por muito tempo (LUMPKIN e DESS, 2004). Para Tapscott, Ticoll e Lowy (2001, p. 5), pensar estrategicamente não é pensar apenas em “o que está impulsionado a mudança da economia atual”, mas sim “o que se deve fazer para reagir a todas essas mudanças”.

Existem muitas ferramentas disponíveis tanto para acadêmicos como para profissionais para a avaliação da estratégia nos negócios e muitas delas foram aplicadas aos ambientes de comércio eletrônico (FIGIEL, 2005). Kim, Nam e Stimper (2004) chegaram a desenvolver um *framework* para avaliar a adequação de estratégias conhecidas do mercado em empresas de *e-business*. Um dos modelos mais conhecidos é o das cinco forças de Porter (2001), que descreveu como a Internet influenciou a estrutura da indústria, no que se refere ao seu impacto em relação à rivalidade entre os concorrentes, às barreiras para a entrada de novos competidores, à ameaça de produtos ou serviços substitutos, ao poder de barganha dos fornecedores e ao poder de barganha dos clientes. Este modelo é utilizado a seguir para se discutir o impacto das operações “físico-virtuais” nas empresas e nas indústrias.

Porter (2001) defende que muitos dos benefícios aclamados da Internet para as organizações constituíram, na realidade, problemas que limitaram a lucratividade de empresas em mercados específicos. Um exemplo são os novos produtos substitutos que surgiram a partir da Internet e que acabaram afetando mercados existentes e muitas vezes consolidados. É o caso da venda de músicas em formato “mp3”, que impactou negativamente na lucratividade das gravadoras. A figura 3 sintetiza como a Internet afetou a estrutura da indústria na opinião de Porter (2001), destacando os principais impactos positivos e negativos.

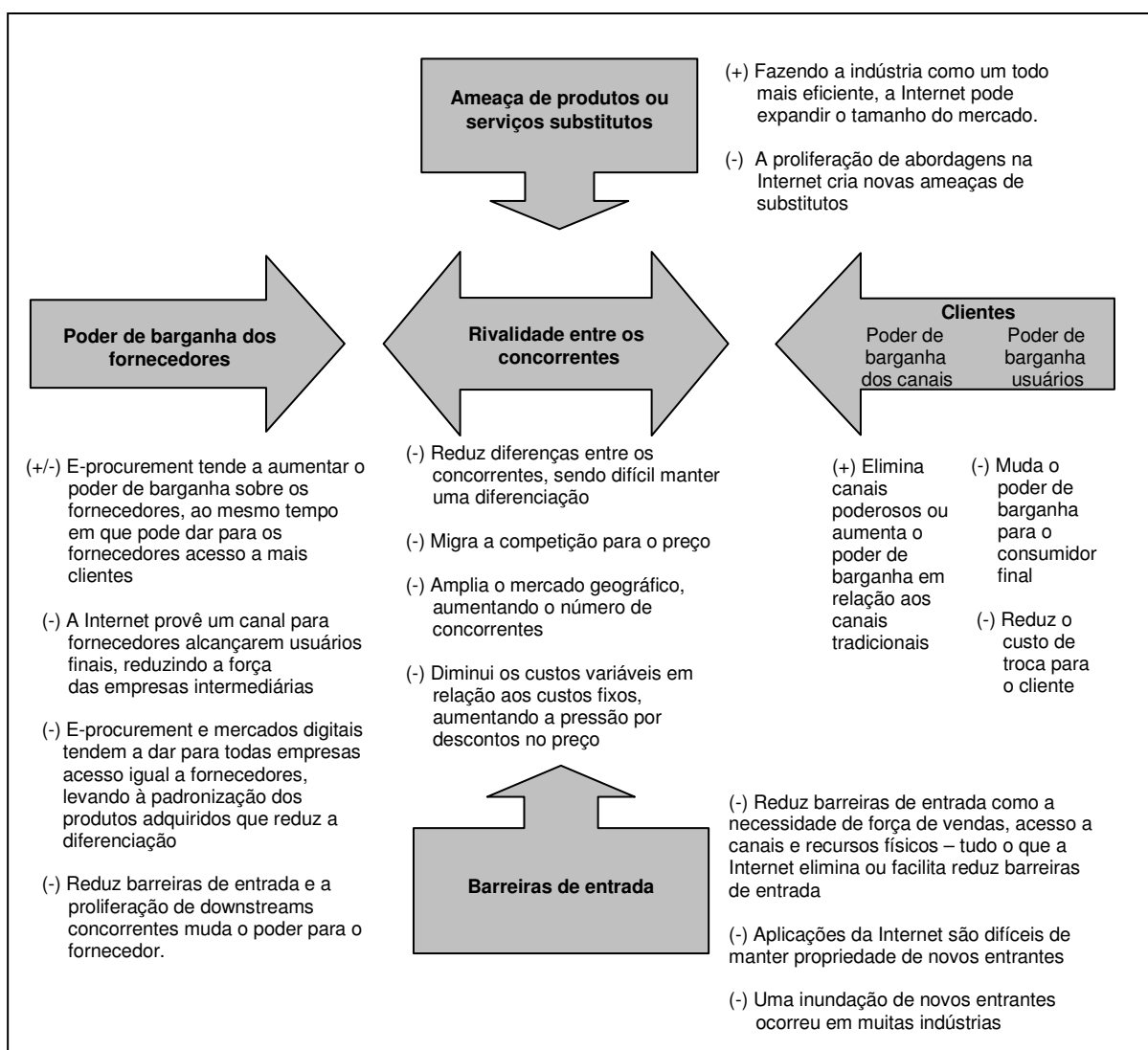


Figura 3 – Como a Internet afetou a estrutura da indústria

Fonte: Porter (2001, p. 67)

Ao se analisar a relação das forças competitivas de Porter (2001) com a influência exercida pelas operações “físico-virtuais” no mercado, pode-se identificar diversas semelhanças. Muitos dos impactos destacados por Porter (2001) da Internet na indústria

também estão presentes quando se analisa o impacto que as lojas “físico-virtuais” podem ter sobre o setor varejista, ainda que em uma proporção menor. Por exemplo, o investimento para se abrir uma loja “físico-virtual” é inferior ao de uma loja tradicional e possui um custo de manutenção reduzido, uma vez que não necessita manter produtos em estoque ou em exposição. Também necessita de um número menor de funcionários e de uma área mais restrita para se estruturar. A facilidade na abertura de uma loja “físico-virtual” funciona como uma força semelhante (ainda que com uma intensidade menor) daquela que Porter (2001) desenhou para as lojas virtuais, quando destacou que tudo o que a Internet elimina ou facilita, reduz as **barreiras de entrada**. Esta facilidade possibilita que **novos entrantes** se estabeleçam em locais que anteriormente não poderiam atuar.

No que se refere à **rivalidade entre os concorrentes**, a expansão da rede de lojas de varejo propiciada pelo menor custo de abertura e manutenção das lojas significa um acirramento da concorrência, o que contribui para a migração da competição para o preço. Esta migração no comércio eletrônico foi reduzida, em parte, em função da maior percepção de risco dos clientes em relação a compra pela Internet (CORDEIRO, SILVEIRA E BENEVIDES, 2004, p. 3). Contudo, espera-se que em operações “físico-virtuais” esta percepção seja inferior, uma vez que alguns riscos da compra via Internet não estão presentes. Portanto, neste caso, a pressão pelo decréscimo no preço pode ser mais significativa. Soma-se a isto o fato de ser mais difícil manter se diferenciar entre concorrentes de lojas “físico-virtuais”, pois elas possuem uma estrutura menor (e relativamente mais simples) do que as lojas tradicionais (ainda que uma loja “físico-virtual” pode ser considerada uma diferenciação por si só, principalmente entre as grandes empresas de varejo).

Da mesma forma com que a Internet ampliou o mercado geográfico de muitas empresas com o comércio eletrônico, também as lojas “físico-virtuais” podem ser utilizadas como uma estratégia de expansão do mercado. A facilidade de abertura de uma loja “físico-virtual” destacada anteriormente possibilita ao varejista expandir sua área de atuação, acirrando a concorrência em determinadas regiões. Com menor custo, uma loja “físico-virtual” retorna o investimento com um volume de vendas inferior ao de uma loja física, sendo, portanto, viável em locais em que uma loja tradicional não seria. É uma opção, portanto, para se estabelecer em regiões de demanda reduzida.

A proliferação de lojas propiciada por esta facilidade acaba dando maiores opções de compra aos **clientes finais**, que vêem seu poder de barganha aumentar. Ao se estabelecerem em locais de demanda reduzida, oferece-se uma comodidade adicional aos clientes, reduzindo

o custo de troca dos clientes, sendo mais difícil garantir a lealdade dos mesmos. Além disso, assim com a Internet fornece informações importantes aos clientes, que, por exemplo, podem facilmente comparar preços e condições de compra, também as lojas “físico-virtuais” contribuem para esta disseminação de informações.

No que se refere ao poder de **barganha dos fornecedores**, a natureza das lojas “físico-virtuais” parece contribuir para a criação de relacionamentos de cooperação entre fornecedor e cliente. Uma vez que não há necessidade de se manter produtos em exposição nem em estoque para pronta-entrega, podem-se firmar parcerias com as empresas fornecedoras para que os produtos adquiridos sejam distribuídos diretamente do fabricante ou atacadista ao consumidor final, sem passar por centros de distribuição do varejista. Esta estratégia exige acordos de longo prazo entre fornecedores e clientes, que aumentam o poder de barganha do fornecedor na medida em que o cliente se torna mais dependente da sua eficiência operacional. Por outro lado, esta estratégia pode contribuir para a diminuição dos custos de logística e distribuição.

2.4 Marketing de relacionamento em compras virtuais

A área que estuda o comportamento do cliente procura compreender "as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles" (SHETH et al., 2001, p. 29). Entender o comportamento do cliente é importante para compreender porque eles respondem aos diversos estímulos do mercado da maneira como fazem, incluindo os estímulos particulares de cada canal de venda (BHATNAGAR, MISRA e RAO, 2000).

Para conduzir as atividades de acordo com as particularidades e comportamento de cada cliente, manter um bom relacionamento com eles é fundamental. Assim, estudos sobre o marketing de relacionamento começaram a ser aprofundados sobretudo a partir da década de 80. Parvatiyar e Sheth (1994) o conceituam como "uma orientação que busca desenvolver próximas interações com os clientes, fornecedores e concorrentes selecionados para criação de valor por intermédio de esforços cooperativos e colaborativos". Um outro conceito mais amplo é dado por Morgan e Hunt (1994, p. 26): "Marketing de Relacionamento refere-se às atividades de Marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas". Apesar de esta área de estudo focar-se nos diversos relacionamentos das empresas (fornecedores, concorrentes, governo, organizações não-governamentais e pessoal interno), o interesse nesta pesquisa está apenas nos clientes.

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

Alguns estudos já procuraram avaliar como a Internet impactou no Marketing de Relacionamento. Yamashita e Gouvêa (2004, p. 15), por exemplo, concluem que

Não é possível afirmar com certeza que o relacionamento pela Internet seja melhor ou pior em relação aos canais normais de comercialização, uma vez que se podem verificar aspectos positivos e negativos em todos eles. A percepção acerca destes fatores varia em função do setor de atividade da empresa, na natureza de seus produtos e serviços, do seu entendimento do que seja Marketing de Relacionamento e do grau de assimilação desse conceito no dia-a-dia de suas operações, além das expectativas e do grau de afinidade de seus clientes com recursos tecnológicos. [...]. As características da tecnologia da Internet permitem às empresas enriquecer a interface com seus clientes, oferecendo-lhes recursos adicionais como personalização e comunidades, além de agilidade, comodidade, conveniência e economia de tempo. Entretanto, suprimem o contato face-a-face dos canais tradicionais de venda.

Uma das questões neste contexto é se as lojas “físico-virtuais” aproveitam as vantagens das lojas físicas e da loja na Internet ou, pelo contrário, se acaba perdendo as vantagens de relacionamento de ambos os canais de venda. Ao menos no que se refere ao contato face-a-face, os resultados aprofundados posteriormente são de que ele acaba sendo um diferencial deste tipo de loja, onde se estabelece um relacionamento inclusive superior em qualidade do que em uma loja física tradicional.

Outro aspecto relevante a se destacar quando se refere às compras em lojas virtuais refere-se à percepção de risco do consumidor na sua decisão de compra, assunto discorrido no item a seguir.

2.5 Percepção de risco em compras virtuais

Ainda que os elementos do risco nas compras em lojas físicas sejam praticamente os mesmos dos elementos das lojas na Internet, o grau dessa percepção é significativamente superior no comércio eletrônico. Esta percepção de risco está associada sobretudo à questão de segurança e privacidade dos dados e constitui em uma barreira significativa no avanço da Internet como canal de venda (CORDEIRO, SILVEIRA e BENEVIDES, 2004; VIEIRA e NIQUE, 2000). De fato, ainda que as otimistas previsões em relação ao comércio eletrônico realizadas na década de 90 não tenham se efetivado em função de um conjunto variado de motivos, que resultaram inclusive em distorções na valorização de muitas empresas (PORTER, 2001), a percepção de risco em relação à compra on-line tem um impacto significativo e acabou favorecendo lojas e produtos de marcas conhecidas.

A percepção de risco em uma compra está associada à tomada de decisão por parte do consumidor, o que pode gerar conseqüências imprevistas que podem ser desagradáveis. Ou, em outras palavras, refere-se à incerteza sobre as conseqüências ações possíveis no momento

de uma compra. O risco percebido pelo consumidor pode ser de diferentes tipos e existem diversas classificações propostas, a maioria enfatizando aspectos econômicos por um lado e psicossociais por outro (CORDEIRO, SILVEIRA e BENEVIDES, 2004; MELLO e COLLINS, 2001). Estas duas dimensões, entretanto, podem ser subdivididas, das quais se destacam seis tipos particularmente relevantes no contexto desta pesquisa, os quais são apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de riscos

Tipo de Risco	Descrição
Risco Financeiro	Refere-se a um determinado resultado que comprometa financeiramente o consumidor, ou seja, uma determinada compra que o deixe em má situação financeira.
Risco de Desempenho ou Funcional	Refere-se a quão bem um determinado produto executa suas funções técnicas requeridas.
Risco Social	Relativo a percepção que o consumidor tem da maneira como outras pessoas reagirão a sua compra.
Risco Psicológico	Referente à forma com o consumidor se percebe após realizar uma compra, em termos de sua auto-imagem ou autoconceito.
Risco de Tempo	Refere-se à perda que ocorre quando um produto falha e necessita ser consertado ou trocado por outro.
Risco do Custo de Oportunidade	Relativo à expectativa de que um produto melhor ou com um custo mais baixo possa estar disponível no futuro.

Fonte: Cordeiro, Silveira e Benevides (2004, p. 3)

Bhatnagar, Misra e Rao (2000) afirmam que nas compras na Internet, os tipos de riscos mais presentes são os de desempenho e financeiro. Entretanto, não se identificou estudos anteriores específicos nas lojas físico-virtuais, que agregam características tanto de lojas físicas como as de comércio eletrônico tradicionais. Os tipos de risco expostos no quadro 1 foram avaliados na pesquisa desenvolvida, cuja metodologia é explicada na próxima seção.

3 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, conduzido sobretudo de acordo com as sugestões de Yin (2001). A pesquisa possui caráter exploratório e os dados coletados têm uma natureza qualitativa, adequada para a descrição e a compreensão do estado da arte naquelas situações em que a prática se antecipa à teoria (HOPPEN, 1997), como neste estudo.

A escolha da operação “físico-virtual” da Colombo se deve ao fato de que esta possui loja física e também loja virtual (site e vendas por telefone), o que acaba por enriquecer o estudo através da comparação, sempre que adequada, entre estas três formas. A Colombo conta atualmente com 26 lojas “físico-virtuais”.

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a entrevista e a observação. As entrevistas, em número de sete, foram presenciais e semi-estruturadas, com os gerentes de seis lojas da Colombo Virtual Shop e uma entrevista com um dos responsáveis pela definição estratégica e implementação deste novo canal de venda das Lojas Colombo, e que hoje atua como Supervisor das operações “físico-virtuais”.

Três dos gerentes entrevistados são responsáveis por lojas localizadas na cidade de Porto Alegre e outros três gerentes por lojas do interior do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente das cidades de Passo Fundo, Serafina Corrêa e Arroio do Meio. A opção por entrevistar os gerentes destas lojas deu-se por elas representarem bem o conjunto de lojas da Colombo Virtual Shop. Arroio do Meio e Serafina Corrêa são cidades pequenas de colonização e cultura bem particulares (alemã e italiana, respectivamente). Já Passo Fundo representa uma cidade de tamanho médio e Porto Alegre uma grande cidade. Estas lojas foram criadas entre 2002 e 2004.

Os gerentes estão em média há 4 anos vinculados à empresa, e são os primeiros gerentes da respectiva loja físico-virtual, tendo recebido essa atribuição por já apresentarem bom desempenho na operação física da empresa. Dois gerentes e o supervisor possuem curso superior.

As entrevistas realizadas com os gerentes das lojas “físico-virtuais” foram conduzidas com base no roteiro de entrevistas exposto no quadro 2. Este roteiro foi desenvolvido com base na literatura (conforme referências apresentadas no quadro), na experiência dos autores e em contatos prévios realizados na empresa (os autores simularam compras em uma das lojas). A partir destas três fontes se procurou identificar os aspectos importantes a serem verificados sobre as operações “físico-virtuais” das Lojas Colombo, como se pode observar no quadro 2.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise. As entrevistas, realizadas em outubro e novembro de 2006, foram realizadas dentro das lojas às quais os gerentes estão alocados. O tempo das entrevistas com os gerentes variou de 40 minutos até 1 hora e 30 minutos. Já a entrevista com o supervisor das operações “físico-virtuais” durou cerca de 1 hora e 20 minutos e foi igualmente gravada para facilitar a análise.

Quadro 2 – Roteiro das entrevistas com os gerentes das lojas

Questão	Aspecto Avaliado	Referências principais
Quais são os tipos de produtos que vocês mais vendem aqui na loja?	Produtos mais vendidos e de maior resistência	Chang, Torkzadeh, Dhillon (2004); Schwarz e Hirschheim (2003); Sheth, Mittal e Newman (2001); Turban et al. (1999).
Quais são os produtos que dificilmente se vende?		
Na sua opinião, porque você acha que as pessoas compram em uma loja com estas características? Que vantagens ela possui sobre as lojas tradicionais e sobre a compra na Internet?	Motivações para compra na loja virtual	Sheth, Mittal e Newman (2001)
Qual é a reação das pessoas ao entrarem na loja? Elas compreendem rapidamente como ela funciona?	Impacto inicial ao se entrar na loja	Sheth, Mittal e Newman (2001)
Qual é o perfil das pessoas que compram aqui? Por exemplo, em relação à idade, são mais jovens, adultos ou idosos?	Características sócio-demográficas do consumidor	Sheth, Mittal e Newman (2001)
E em relação ao poder aquisitivo, a maior parte são pessoas de baixa renda, da classe média ou alta? E quanto ao grau de escolaridade?		
<i>O pessoal que vem mais do interior também compra aqui na loja? (apenas para cidades do interior)</i>		
Você consegue identificar alguma outra característica em comum nos clientes da loja?		
Os clientes não sentem falta do contato físico com os produtos? Não ficam com medo do produto não ser o que esperavam?	Risco de desempenho ou funcional	Cordeiro, Silveira e Benevides (2004), Mello e Collins, (2001) e Bhatnagar, Misra e Rao (2004)
Você acha que a maioria dos clientes já viu o produto fisicamente antes de fazer uma compra?		
Porque os clientes não compram em uma loja tradicional, onde poderiam ver e tocar os produtos, ou até mesmo testá-los?		
Porque os clientes não compram diretamente da Internet, de onde não precisariam sair de casa, poderiam comprar a hora que quisessem e ainda economizariam tempo?	Comodidade (comparada)	Chang, Torkzadeh, Dhillon (2004); Schwarz e Hirschheim (2003); Sheth, Mittal e Newman (2001); Turban et al. (1999).
Você acredita que a localização da loja é uma das razões que explica porque os clientes compram aqui?		
A variedade de produtos disponíveis para serem comprados aqui é maior do que na loja física tradicional?	Variedade de produtos	Chang, Torkzadeh, Dhillon (2004); Schwarz e Hirschheim (2003); Sheth, Mittal e Newman (2001); Turban et al. (1999).
E a quantidade de produtos é maior, igual ou menor do que no site da Colombo na Internet?		
Você acha que para o cliente é mais fácil ou mais difícil conseguir informações sobre o produto na Loja Virtual em comparação com as lojas tradicionais e com o site na Internet?	Informações sobre o produto	Chang, Torkzadeh, Dhillon (2004); Schwarz e Hirschheim (2003); Sheth, Mittal e Newman (2001); Turban et al. (1999).
As informações sobre os produtos disponíveis na Loja Virtual são as mesmas do site da Colombo?		
Você acha que o cliente se sente mais seguro comprando em uma loja como esta do que na Internet?	Risco genérico e financeiro	Cordeiro, Silveira e Benevides (2004), Mello e Collins, (2001) e Bhatnagar, Misra e Rao (2004)
Os clientes chegam a demonstrar algum medo ou receio de que algo possa sair errado na compra, que possam perder dinheiro?		
O cliente não fica com receio de comprar e depois se arrepender porque descobre um produto melhor ou mais barato?	Risco do custo de oportunidade	Cordeiro, Silveira e Benevides (2004), Mello e Collins, (2001) e Bhatnagar, Misra e Rao (2004)
O cliente não fica com receio de que o produto demore muito para ser entregue, ou que possa chegar com defeito e tenha depois que ser consertado ou trocado por outro?	Riscos de tempo	
Já aconteceu de uma pessoa não querer comprar porque ficou com medo do que as pessoas de sua família, ou mesmo amigos, iam achar da compra em uma loja diferente como essa?	Risco social	Cordeiro, Silveira e Benevides (2004), Mello e Collins, (2001) e Bhatnagar, Misra e Rao (2004)
Você acha que o cliente que compra aqui sente orgulho de ter comprado em uma loja diferente, sente que a imagem de si mesmo melhora, ou o que acontece é justamente o contrário?	Risco psicológico	

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

A entrevista com o supervisor foi conduzida com base no roteiro de entrevistas apresentado no quadro 3, na página a seguir. A elaboração deste roteiro seguiu as mesmas orientações do roteiro com os gerentes, sendo que as principais referências de base (para todas as dimensões) foram os trabalhos de Lumpkin e Dess (2004), Schwarz e Hirschheim (2003), Kalakota e Robinson (2002), Porter (2001), Tapscott (2001), Tapscott, Ticoll e Lowy (2001) e Turban et. al (1999).

Além das entrevistas, realizou-se uma observação do ambiente e do funcionamento de seis lojas, incluindo nesta observação o sistema de informação utilizado na venda dos produtos e mesmo outros elementos que pudessem contribuir na compreensão dos aspectos destacados no quadro 2. A observação das lojas ocorreu nas seis lojas citadas.

Quadro 3 – Roteiro de entrevista com o Supervisor das operações “físico-virtuais”

Questão	Aspecto avaliado
Quais foram os elementos motivadores para a criação da Colombo Virtual?	Estratégia
Existem parceiros estratégicos para a Colombo Virtual (diferentes da Colombo física)?	
Como a Colombo Virtual se insere na estratégia da Colombo? Que objetivo estratégico ela ajuda a atingir?	
A Colombo Virtual pretendia, inicialmente, atingir que tipo de público?	Público-alvo
Que tipo de público ela efetivamente atende hoje?	
Quais são os fatores críticos de sucesso da Colombo Virtual?	Fatores críticos de sucesso
No início da operação virtual, foram cometidos erros? Quais? Que conseqüências isso teve?	
Como é determinada a composição da equipe de uma loja “físico-virtual”, em número de pessoas e competências?	Equipe
Comparando a Colombo física e a virtual, quais são as mudanças em relação a: custos, atendimento, satisfação do cliente, reclamações do cliente (em SAC ou informal), divulgação, logística, processos de gestão (está mais fácil ou mais difícil para o gerente da loja? E para o supervisor?), risco percebido pelo cliente	Vantagens em relação à operação física
Quais seriam as principais vantagens, para a Colombo, de ter essa operação virtual? E quais as desvantagens?	
Todas lojas têm retorno financeiro positivo?	Retorno financeiro
Em caso negativo, como é tomada a decisão de fechar uma loja?	
Existe previsão de abertura de novas lojas?	Metas e planos
Qual é a meta da Colombo, no que se refere a quantidade de lojas e proporção de faturamento entre lojas físicas e virtuais?	
A intenção da Colombo agora é da preferência sobretudo às franquias da lojas virtuais?	
A entrada de novos competidores aqui no RS (por exemplo, Casas Bahia, Magazine Luiza) influencia de alguma maneira nas intenções da Colombo com a loja virtual?	Novos entrantes/ concorrência

A análise das entrevistas foi realizada por análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a partir do qual se procurou identificar: 1) os elementos motivadores que levaram à criação das Colombo Virtual Shop; 2) as características dos clientes e das lojas; 3) as razões que explicam porque um cliente compra nas lojas “físico-virtuais”; 4) os diferenciais deste tipo de loja. À este resultado juntaram-se os elementos da observação realizada, chegando-se aos resultados e conclusões que descritas na próxima seção.

Na análise dos dados será utilizada a notação S1 para o supervisor entrevistado, e G1 a G6 para os gerentes.

4 Resultados

A seguir, encontra-se a análise dos dados coletados, precedida da caracterização do caso analisado e seguida de algumas considerações sobre a relação entre o consumidor e a operação físico-virtual.

4.1 Caracterização do caso estudado

A Lojas Colombo é uma rede varejista que atua sobretudo no setor de produtos eletrodomésticos, eletro-portáteis, de som e imagem, móveis e decorações. Comercializa ainda produtos de informática, telefonia, esporte e lazer, artigos para bebês e utilidades domésticas. Com origem no ano de 1959 a partir da inauguração de uma loja de eletrodomésticos no Rio Grande do Sul, a empresa possui hoje uma rede de 361 lojas distribuídas em cinco estados, quatro centros de distribuição (tabela 1) e cerca de dois milhões de clientes ativos (sendo quase metade deste número no mercado gaúcho). O resultado deste crescimento foi o faturamento de 1,6 bilhões de reais em 2004, que demonstra a consolidação desta empresa familiar que vem investindo em uma crescente profissionalização na sua gestão.

Tabela 1 – Estrutura das Lojas Colombo

Estado	Unidades
Paraná	66 lojas e 1 centro de distribuição
Santa Catarina	44 lojas
Rio Grande do Sul	167 lojas e 2 centros de distribuição
São Paulo	74 lojas e 1 centro de distribuição
Minas Gerais	10 lojas

Sendo a terceira maior loja de varejo de eletros e móveis do Brasil, possui como missão "comercializar e distribuir bens e serviços de forma ágil e inovadora, com competitividade e rentabilidade, atendendo as expectativas de seus clientes, funcionários, acionistas e comunidade" (COLOMBO, 2005). Para garantir a agilidade de suas atividades, possui uma frota própria de 500 veículos que garantem a entrega de qualquer produto em um prazo máximo de 48 horas. Este prazo é também garantido em função dos centros de distribuição e de uma equipe própria de montagem dos móveis, além da infra-estrutura tecnológica que interliga todas as suas lojas via satélite.

A operação “físico-virtual” da Colombo iniciou em 2002, sendo a primeira loja

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

“físico-virtual” no Rio Grande do Sul. Chamadas de Colombo Virtual Shop, estas lojas localizam-se em locais de grande movimento, como lojas de rua ou em shoppings centers. São lojas bem menores que as físicas (em média 40 m², enquanto que uma loja física tem em média 500 m², podendo chegar a 1200m²), com uma equipe mais enxuta (geralmente 3 funcionários e 1 gerente, sendo que nas físicas há uma média de 20 funcionários, podendo chegar a 100). As lojas têm computadores (em geral quatro), a partir dos quais é feito todo o processo de compra, desde a consulta dos produtos até o pagamento. O cliente fica o tempo todo sentado, e o processo é conduzido por um vendedor, chamado de consultor de negócios. Isto caracteriza a loja “físico-virtual”, onde não há presença física dos produtos, a compra é feita através de um sistema de informação específico, que interliga cada loja com a matriz.

Como a equipe é reduzida e o relacionamento com o cliente é de suma importância, o vendedor de uma loja virtual é mais qualificado que o da loja física, uma vez que ele tem que dar um suporte bem maior aos clientes (em termos de informações sobre o produto e de atenção ao cliente) para efetivar a venda, como forma de suprir a ausência física do produto.

Atualmente a Colombo conta com 22 lojas “físico-virtuais” (que representam cerca de 7% do total de lojas), sendo cinco delas em regime de franquia. Comercializa na operação “físico-virtual” em torno de 6 mil produtos (mais do que a loja física e que o site). A primeira loja foi na capital do Estado, pois a Colombo entendeu que a cidade era mais aberta a novidades, e a segunda foi em uma pequena cidade do interior, de colonização italiana. Esta segunda loja teve como intuito testar o modelo de lojas “físico-virtuais”, “pois a empresa entendeu que se a Colombo Virtual Shop desse certo em uma capital e também em uma pequena cidade do interior, então o modelo de negócios tinha grande potencial para dar certo” (S1). Das 26 lojas atuais, quatro são na capital e as demais são espalhadas por todo o estado, em cidades muito pequenas (em torno de 6 mil habitantes), onde geralmente a Colombo é uma das poucas, senão a única loja, e de médio porte (150 mil habitantes).

4.2 Motivadores da criação da Colombo Virtual Shop

A Colombo criou as lojas virtuais buscando a atuar em multicanais (Colombo Virtual Shop, Colombo Home Store, Colombo Mega Store, Colombo Pneus, site e tele-vendas), além de ficar mais próximo das comunidades, ou seja, “ser a loja do bairro de uma cidade grande e ser a loja da comunidade em uma cidade pequena” (S1).

Outros elementos motivadores são a maximização do investimento em mídia e da estrutura de logística da empresa. Em relação à mídia, toda ela (televisão, rádio, jornais,

outdoors, folders, etc.) tem abrangência estadual, atingindo, assim, cidades que não tem Lojas Colombo. Na logística ocorre da mesma forma, uma vez que os caminhões passam por dezenas de cidades até chegar a uma em que haja Colombo, e na qual será descarregada a mercadoria. Segundo S1, “como o custo da operação é bem menor que a loja física, pode-se ter uma Colombo Virtual Shop em uma cidade onde não se teria uma Colombo física, o caminhão passa por ela de toda forma, e já entrega a mercadoria”. Com a mídia ocorre de forma análoga: “esta cidade já é atingida pela mídia há anos, pois os comerciais são sempre em nível estadual”. Juntos, estes três itens - presença em um número muito maior de municípios, maximização da mídia e da logística – acabam por contribuir para o fortalecimento da marca.

Na época em que o modelo “físico-virtual” foi concebido, a empresa tinha dúvidas quanto ao seu sucesso, sobretudo em função das incertezas quanto à reação dos clientes gaúchos, conhecidos por serem mais conservadores e resistentes a mudanças. Como estratégia para aumentar a aceitação da Colombo Virtual Shop, a empresa adotou três ações principais:

a) possibilitou condições de pagamento diferenciadas para as lojas “físico-virtuais” (em geral é possível o parcelamento em 10 parcelas sem juros, condição esta oferecida nas lojas físicas apenas em época de promoções);

b) utilizou propaganda local (a rádio da comunidade, por exemplo) e até o idioma alternativo local (dialeto alemão ou italiano) nas comunicações;

c) investiu em um layout de loja diferenciado, “mais colorida, com painéis que refletem os grupos de produtos, procurando atrair o consumidor à loja” (S1).

Os autores visitaram (durante a pesquisa) lojas físicas em Passo Fundo (onde há uma operação física e uma “físico-virtual”) e em Porto Alegre, e perceberam uma grande diferença em termos de atratividade da loja, sendo o impacto da operação física o de um grande depósito, enquanto que a operação “físico-virtual” é bem mais aconchegante. Cabe ressaltar que esta comparação se deu entre a Colombo Virtual Shop e a Lojas Colombo, excluindo a Colombo Home Store, uma loja com outra proposta em termos de layout, público alvo e decoração. “A nossa loja [Virtual Shop] é muito mais bonita do que uma Colombo normal e também das nossas concorrentes, e isso não sou eu quem diz, é o nosso cliente”, reforça o Gerente G1.

4.3 Características das lojas e dos clientes

Como as lojas estão em locais bem diferentes (grandes cidades, pequenas cidades, lojas de rua, lojas de shopping), o público que frequenta estes locais acaba por condicionar as

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

características de cada loja. As lojas localizadas em cidades pequenas, no interior do estado, normalmente vendem tanto para pessoas do meio urbano como do meio rural, o que demonstra que não existe uma resistência das pessoas que residem fora dos grandes centros em relação às lojas “físico-virtuais”. A divulgação, em cidades do interior, muitas vezes ocorre através do rádio da comunidade, não raro em dialeto específico, tais como alemão ou italiano, refletindo a colonização das comunidades do interior do estado.

Um fato curioso ocorre na loja de Arroio do Meio, onde um dos pré-requisitos das competências do Consultor de Negócios é o domínio do dialeto alemão falado na região, uma vez que boa parte dos clientes se sente mais confortável em conversar neste dialeto do que em português. Durante a visita dos pesquisadores à loja, por muitas vezes percebeu-se clientes sendo atendidos em dialeto alemão. Este exemplo demonstra que, mesmo em localidades onde a cultura local é mais preservada e isolada, não existe uma resistência significativa em relação às lojas “físico-virtuais”, desde que o atendimento faça o cliente se sentir à vontade. A disseminação das lojas da Colombo Virtual Shop tem assim encontrado boa aceitação em localidades pequenas, onde na maior parte das vezes uma loja tradicional não seria viável financeiramente.

Em relação à forma de pagamento, nas cidades do interior (neste caso, Serafina Corrêa e Arroio do Meio, totalizando duas lojas) e a maioria dos clientes opta pelo pagamento a prazo através de carnê (em financiamento da própria Lojas Colombo) ou, em menor proporção, à vista em espécie. Vale ressaltar que os Consultores de Negócios estimulam a utilização do pagamento via carnê, uma vez que a lucratividade da empresa é maior em função do lucro com o financiamento.

Já as lojas “físico-virtuais” da Colombo de cidades médias e grandes (neste caso, Passo Fundo e Porto Alegre, totalizando quatro lojas) localizam-se em shoppings centers de bairros, freqüentados sobretudo por consumidores de classe média, que moram ou trabalham nas proximidades. Desta forma, a loja estabelece uma relação forte com o bairro onde está localizada. Em relação à forma de pagamento, há uma quantidade bem maior de pagamento via cartão de crédito em relação a lojas de cidades pequenas (onde o cartão é pouco utilizado), ainda que as compras a prazo sejam também bastante significativas.

Enquanto que a idéia inicial das Lojas Colombo ao conceber a Colombo Virtual Shop era de o público mais jovem seria atraído a este tipo de loja, na prática os clientes conquistados são formados pelas mais variadas idades. O que chama particularmente a atenção da maioria dos gerentes entrevistados é a forte presença de pessoas idosas entre os

clientes. Um dos gerentes relatou que *“as ‘senhorinhas’ gostam muito de comprar aqui, elas se sentem bem, às vezes até ligam depois elogiando a loja e o atendimento, e para avisar que o produto chegou mesmo conforme combinado”* (G6).

O que acaba atraindo os clientes mais idosos é o relacionamento pessoal que se estabelece no processo de compra, favorecido pelo clima de intimidade criada pelo layout da loja, onde ambos (cliente e Consultor) ficam sentados lado a lado. Além disso, o tempo dedicado pelo Consultor de Negócios de uma loja “físico-virtual” a um cliente é em muito superior ao tempo que um vendedor de uma loja tradicional dedica ao seu cliente: da escolha à efetivação de venda, o Consultor de Negócios da operação “físico-virtual” fica em média 40 minutos com um cliente, contra 10 minutos na operação física. Contribui sobremaneira para criação de um clima de familiaridade a oferta de café, água, balas e biscoitos, procedimento este que não está presente na mesma intensidade nas lojas físicas. Segundo vários dos gerentes entrevistados, nas lojas físicas o cliente só é convidado a sentar e recebe um cafezinho no momento final da compra, isto porque *“não é possível ser de outra forma, pelo espaço e pelo ritmo de venda que se tem que ter pra suprir o custo da loja”* (G3). *“Em lojas tradicionais não dá tempo para sentar e conversar com o cliente, seja para passar mais informações sobre o produto ou para estreitar o relacionamento. Em alguns momentos até dá, mas é bem mais difícil que aqui para nós [a operação “físico-virtual”]”,* complementa G4.

Estes clientes de mais idade, assim como as de classes sociais mais baixas, manifestam orgulho em comprar em uma loja “físico-virtual”. Normalmente estas pessoas não têm acesso à internet e à tecnologia em geral, e acabam por achar a oportunidade de “comprar pela internet” bastante atraente, algo inovador, e assumem para si um sentimento de modernidade. Esta situação pode ser exemplificada pela resposta de G2, que diz perceber que *“as clientes se acham mais jovens, dizem ‘ah, eu compro em loja virtual’, ‘tô comprando pela internet’, elas sentem que estão acompanhando o desenvolvimento do mercado, e até se sentem mais próximas, mais iguais aos familiares que utilizam computadores”*.

Entretanto, não são todas as pessoas que compreendem de imediato o conceito da loja “físico-virtual”. Muitas, ao entrarem na loja pela primeira vez, acham que é somente uma central de pagamentos, ou mesmo a confundem com um *cyber café*, uma loja de celulares (que constitui no único produto em exposição permanente) e até mesmo com escola de informática. O Gerente G1 comentou que já ouviu expressões como *“bah, cadê o resto da loja? a Colombo fechou?”*. Neste sentido, é importante que os Consultores de Negócio estejam atentos para rapidamente explicarem o funcionamento da loja, evitando, assim, que o cliente acabe indo embora sem nem ao menos entender que é uma loja da Colombo, mas que

funciona de outra forma. Depois que o cliente entra na loja, os Consultores dirigem seus esforços para que os clientes sentem em frente à mesa onde existem os computadores com os produtos da loja. Este é um momento crucial do processo de venda: convencer o cliente a se sentar juntamente com o Consultor para olhar os produtos. Como coloca um dos gerentes, “*depois que o cliente sentou tudo fica mais fácil, é só mostrar a primeira foto de um produto e ele já começa a se interessar*” (G1). “Neste momento, servir um cafezinho, fazer um comentário sobre a safra ou sobre o tempo e se mostrar interessado sobre as coisas do universo deles [clientes] ajuda bastante”, complementa G4.

Entretanto, este interesse depende também do tipo de produto que o cliente deseja. Alguns produtos são vendidos mais facilmente, como os das categorias som, vídeo e eletrodomésticos. Estes produtos possuem a vantagem de estarem normalmente relacionados a marcas conhecidas e terem alto nível de padronização, possibilitando que a comparação entre os diversos modelos possa ser feita com base em elementos técnicos. Além disso, o cliente, se desejar, pode verificar exatamente como é o produto em uma loja física qualquer (inclusive de concorrentes), bastando para isso ter o código ou modelo específico do produto. Já produtos como móveis e a linha de bazar (sobretudo a linha de mesa) são mais difíceis de serem vendidos, pois não possuem as características acima destacadas. Neles, o cliente normalmente apresenta baixa relação com a marca e dificuldade de comparação com lojas físicas, até porque são produtos com baixo nível de padronização. Além disso, neste tipo de produto a decisão de compra baseia-se mais em aspectos como design do que em elementos técnicos, de modo que o cliente sente mais falta do contato físico com o produto.

4.4 Porque o cliente compra na Colombo Virtual Shop?

Nesta última parte dos resultados da pesquisa, procura-se elencar as razões que levam um cliente a preferir as lojas físicos-virtuais. Em um primeiro momento, pode-se pensar que as vantagens para o cliente que faz uso deste canal de vendas residem em elementos circunstanciais, como localização. No entanto, os resultados demonstram elementos que constituem efetivos diferenciais competitivos da Colombo Virtual Shop.

O fato do processo de compra contribuir para uma aproximação entre o Consultor e o cliente, juntamente com o acompanhamento do Consultor em todas as etapas deste processo, favorece a criação de um relacionamento estreito, que é o primeiro diferencial da loja. Nota-se a existência de um maior conhecimento que o Consultor de Negócios tem sobre os clientes da loja “físico-virtual” em comparação ao vendedor de uma loja física tradicional, podendo-se

assim realizar um atendimento mais individualizado, o que certamente favorece a fidelização.

O depoimento de um dos gerentes (G3) descreve esta situação:

Uma das coisas que a gente mais cultiva é o relacionamento. A partir do ponto em que o cliente veio fazer o contato conosco, a gente identifica o as necessidades e o perfil dele, perfil de compra, de pagamento, qual é o estilo de compra dele e do que ele precisa. Assim, ele passa a pertencer à nossa carteira de clientes, onde de tempo em tempo a gente liga para ele para oferecer algo: “ah, fulano, você esteve aqui da outra vez, agora chegou o produto tal, o que você acha?”.

O aprimoramento do relacionamento com o cliente acaba por aumentar a confiança existente nas Lojas Colombo de uma forma geral e na Colombo Virtual Shop especificamente. O Gerente G6 cita que “em muitos casos o cliente liga e faz a compra por telefone conosco, a gente deixa tudo pronto, faltando só a assinatura dele e o encaminhamento do pagamento, aí ele vem e finaliza a compra”.

Outro aspecto que merece destaque é a variedade de produtos disponíveis nas lojas físico-virtuais, que gira em torno de seis mil itens, número bem superior tanto em relação às lojas físicas como em relação ao site da empresa. A loja “físico-virtual” tem acesso a todos os produtos que estão disponíveis no site, no depósito e nas lojas físicas, enquanto que as lojas físicas contam com o seu estoque local (*show-room*) e os produtos do depósito, e a compra por site (ou televendas) tem disponível apenas os produtos do depósito.

Além da quantidade maior de produtos em relação aos outros canais, o Consultor auxilia o cliente a conhecer e comparar um número maior de produtos, aumento a sua percepção sobre a variedade existente. Além disso, em uma loja física o vendedor vai se restringir a mostrar os produtos que estão disponíveis no momento no *show-room* da loja. Estes produtos podem variar bastante conforme o tamanho e o volume de vendas da loja, a sua localização e a sazonalidade. O cliente que quiser comprar um produto que não esteja disponível no *show-room* terá acesso a informações limitadas sobre este produto, ao contrário do que acontece em uma loja virtual.

De fato, a quantidade de informações em relação aos produtos é um dos diferenciais da loja “físico-virtual”. O sistema de informação utilizado na intermediação da venda tem um número bem maior de informações sobre os produtos do que o site das Lojas Colombo e do que o sistema utilizado nas lojas físicas. Caso o cliente queira ainda mais informações, é possível acessar – via internet – o site do fabricante (diretamente pelo sistema da loja “físico-virtual”), e buscar mais detalhes sobre o produto. O importante, neste caso, é que esse conjunto maior de informações transmite uma maior segurança ao Consultor de Negócios para informar e responder dúvidas sobre as características dos produtos. Em uma loja física, quando um cliente quer saber com precisão uma informação sobre uma característica do

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

produto que o vendedor desconheça, o tempo demandado para localizar essa informação é muito grande se compararmos com as lojas “físico-virtuais”. Como os vendedores de lojas físicas tem metas de venda em muito superiores aos das lojas “físico-virtuais”, uma vez que o custo de manter uma loja física é muito superior, o tempo que o vendedor pode dedicar a esta tarefa é reduzido.

A comodidade na compra consiste em outro aspecto que diferencia a Colombo Virtual Shop. Em uma loja física, o cliente deve percorrer a loja, acompanhado ou não por um vendedor, para encontrar e comparar produtos. Já na loja virtual, ele fica todo o tempo sentado e visualiza em monitores de alta definição as informações (texto e imagem sob diferentes ângulos) sobre o produto, em um processo guiado pelo Consultor de Negócios, que pode lhe responder de forma imediata às dúvidas. Esta diferença parece sutil, mas é um ponto fundamental da satisfação de determinados perfis de clientes, como, por exemplo, os de idade mais avançada ou aqueles que têm necessidades específicas devido a restrições, por exemplo, de espaço, onde é preciso saber mais detalhes sobre as diferentes medidas de um produto. É importante destacar que o cliente pode ficar confortavelmente sentado durante todo o processo de compra, inclusive durante o pagamento. Enquanto que em uma loja física o cliente muitas vezes deve enfrentar filas de pé e gastar um tempo razoavelmente grande no processo de pagamento, nas lojas “físico-virtuais”, o pagamento pode ser encaminhado pelo próprio Consultor de Negócios, que verifica a forma desejada e encaminha ao caixa, em um processo que normalmente demora muito menos tempo do que na loja física.

Ainda que alguém possa imaginar a compra pela Internet como a mais cômoda ao cliente, pois ele não precisa sair de casa e pode realizar a compra no horário que desejar, existem alguns inconvenientes que reduzem a atratividade deste canal em comparação com as lojas “físico-virtuais”. O principal, em relação à comodidade, é o tempo despendido para se buscar informações no site para realizar a comparação entre produtos. Ainda que seja verdade que este tempo depende de uma série de fatores, como a qualidade da conexão com a Internet do usuário, o tamanho do site e a habilidade computacional do cliente, ele certamente será bem superior à velocidade do sistema utilizado nas lojas “físico-virtuais”. Além disso, se um cliente deseja esclarecer alguma dúvida, por exemplo, em relação à compatibilidade entre marcas e modelos, é muito mais fácil fazê-lo presencialmente ao consultor de negócios, ainda que no caso específico do site de comércio eletrônico da Lojas Colombo exista atendimentos on-line via *chat*. Desta maneira, o tempo a mais necessário, juntamente com a exigência de uma postura mais ativa do cliente (pois não existe um vendedor conduzindo e auxiliando o

processo de compra), podem transformar a compra na Internet em uma experiência menos cômoda do que se deslocar até uma loja “físico-virtual”.

Um último aspecto que explica porque um cliente compra em uma loja “físico-virtual” é a percepção de risco. Na compra pela Internet, por exemplo, a limitação de informações e a dificuldade em se esclarecer dúvidas implica em um maior risco de custo de oportunidade, no que se refere à expectativa de que um produto melhor possa estar disponível no futuro, e também em uma maior percepção de risco funcional ou de desempenho, que se refere a quão bem um produto executa suas funções técnicas requeridas. O contato face-a-face com o consultor de negócios ajuda a diminuir esta percepção de risco, ao passar segurança ao cliente. Segundo alguns Gerentes entrevistados, dependendo do produto, esta percepção de risco pode ser inclusive menor do que nas lojas físicas (onde o cliente vê efetivamente o produto), em função, mais uma vez, da quantidade de informações disponíveis e da relação de proximidade que se estabelece com o Consultor.

Um outro tipo de risco fundamental e já esperado, que constitui uma vantagem da Colombo Virtual Shop, é a baixa percepção de risco financeiro. Os Gerentes das lojas foram enfáticos em relatar que não existe preocupação ou desconfiança quanto à entrega do produto. É importante destacar que confiança na marca Colombo reduz o risco percebido pelos clientes no que se refere à qualidade dos produtos, ao prazo de entrega e ao que foi acordado na compra. Além disso, retomando aspectos já discutidos anteriormente, existe uma baixa percepção de risco de tempo, devido à agilidade do sistema de informações na comparação de produtos e da resposta imediata dos Consultores a dúvidas. Há também uma baixa percepção de risco psicológico, que se refere à forma como o consumidor se percebe após realizar uma compra, comprovada pelo sentimento de orgulho que os clientes demonstram. Entretanto, em relação ao risco social, que se refere à percepção que o consumidor tem da maneira como outras pessoas reagirão às suas compras, identificaram-se algumas divergências de situações: enquanto que alguns clientes demonstram segurança, pois acreditam no compartilhamento pelos familiares e amigos do sentimento de orgulho que eles sentem por comprar em uma loja diferenciada, outros demonstram o sentimento oposto, em função da desconfiança dos mesmos familiares ou amigos em função da compra ter sido realizada de forma diferente ou desconhecida.

5 Conclusões

Mesmo que as lojas “físico-virtuais” não sejam uma novidade como canal de venda, elas constituem ainda uma experiência nova para a maioria das pessoas. Os quatro anos de REAd – Edição 59 Vol 14 N° 1 jan-abr 2008

VANTAGENS E CARACTERÍSTICAS DAS LOJAS “FÍSICO-VIRTUAIS”: O CASO DA COLOMBO VIRTUAL SHOP

funcionamento da Colombo Virtual Shop, que constitui na única loja deste gênero presente no estado do Rio Grande do Sul, mostram que o canal possui vantagens significativas não somente em relação ao custo, mas no que pode oferecer aos clientes, consolidando-se como uma importante alternativa estratégica ainda pouco explorada pelas empresas de varejo.

No caso da Colombo Virtual Shop, as principais especificidades identificadas mostraram que o funcionamento das lojas “físico-virtuais” favorece o relacionamento com o cliente, possibilita ter um mix muito grande produtos, constitui em um processo cômodo ao cliente e oferece informações detalhadas sobre os produtos em um processo de compra de baixo risco percebido pelos clientes. Estes elementos, que constituem nos aspectos de diferenciação identificados nesta pesquisa, podem ser explorados pelas empresas que optarem por vender por este canal.

Se por um lado pode-se imaginar que a compra em lojas “físico-virtuais” acaba tendo um caráter muito mais racional, uma vez que a comparação dos produtos é feita principalmente com base em informações técnicas disponíveis e o impacto visual de uma foto não é o mesmo que o impacto visual do produto em si, o lado emocional pode ser também explorado. Neste tipo de loja, cabe ao vendedor encarregado transmitir parte do caráter emocional da compra, destacando os benefícios e as qualidades dos produtos, o que pode ser particularmente explorado em função do relacionamento mais estreito que se estabelece na compra da loja “físico-virtual”. Tantas modificações na forma de vender acabam por forjar um novo perfil de vendedor, que está “*mais atento à qualidade da venda do que a quantidade, como é na loja física*” (G4). Por isso, entre os Consultores de Negócio da Colombo Virtual Shop, ser alocado em uma loja “físico-virtual” possui um certo *status*, uma vez que “*os vendedores já estão encarando como uma espécie de promoção ir para uma Virtual Shop*” (G6).

Entre as limitações do estudo realizado, duas merecem destaque particular no momento de se avaliar os resultados. A primeira é que as conclusões foram baseadas no caso específico da Colombo Virtual Shop, de modo que alguns resultados encontrados podem não refletir a realidade de outras lojas “físico-virtuais”, o que constitui em uma limitação típica de um estudo de caso. A segunda é que os resultados refletem sobretudo a visão da empresa sobre os aspectos analisados, uma vez que boa parte das conclusões foi retirada do discurso de pessoas que fazem parte da empresa. Este aspecto pode transmitir uma visão excessivamente otimista dos fenômenos analisados e pode-se imaginar que as especificidades identificadas referem-se, sobretudo, aos pontos positivos das lojas “físico-virtuais”. Futuramente, pode-se e

pretende-se identificar a visão dos clientes em relação aos aspectos analisados, visando corroborar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BHATNAGAR, A.; MISRA, S.; RAO, H. R. On risk, convenience and Internet shopping behavior. **Communications of the ACM**, v. 43, n.11, p. 98-105, nov. 2000.
- CHANG, J. C.; TORKZADEH, G.; DHILLON, G. Re-examining the measurement models of success for Internet commerce. **Information & Management**, v. 41, n. 2, p. 577–584, jan. 2004.
- CHOI, S.Y.; STAHL, D.; WHINSTON, A.. **The economics of electronic commerce**. Indianápolis: McMillan Technical Publishing, 1997.
- COLOMBO. Lojas Colombo. Disponível em: <<http://www.lojascolombo.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2005.
- CORDEIRO, A. T.; SILVEIRA, L. C.; BENEVIDES, V. M. F. Decisão de compra na Internet e percepção de risco: uma investigação empírica sobre os riscos percebidos pelos consumidores e seus atenuantes. In.: ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- HOPPEN, N. et al. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. In.: ENANPAD, 21, 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2002.
- KAUFFMAN, R. J.; WALDEN, E. A. Economics and electronic commerce: survey and directions for research. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 5, n. 4, p. 5-116, summer 2001.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12ª ed. São. Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. **Organizational Dynamics**, v. 33, n. 2, p. 161-173, fev. 2004
- MELLO, S. C. B.; COLLINS, M. Convergent and discriminant validity of the perceived risk scale in a business-to-business context using de multitrait-multimethod approach. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.3, set./dez. 2001.
- MORGAN, R.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**. v. 58, p.20-38, jul. 1994
- NGAI, E. W. T, WAT, F. K. T. A literature review and classification of electronic commerce research. **Information & Management**, 39, 2002, p. 415-429
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. Paradigm shift in marketing the emergence of relationship marketing. Marketing Relationship: theory, methods and applications. In: **Research**
- REAd – Edição 59 Vol 14 N° 1 jan-abr 2008

Conference Proceedings. Atlanta, 1994.

PORTER, M. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, v. 101, p.63-78, mar-abril, 2001.

SCHWARZ, A; HIRSCHHEIM, R. An extended platform logic perspective of IT governance: managing perceptions and activities of IT. **Journal of Strategic Information Systems**, n. 12 p.129–166, 2003.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente:** indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D., LOWY, A. **Capital digital:** dominando o poder das redes de negócio. São Paulo: MakronBooks, 2001.

TAPSCOTT, D. Rethinking strategy in a Networked world: (or Why Michael Porter is wrong about the Internet). **Strategy + Business**, n.24, 2001.

TEO, T. S. H.; WONG, P. K.; CHIA, E. H. Information technology (IT) investment and the role of a firm: an exploratory study. **International Journal of Information Management**, n. 20. p. 269-286, 2000.

TURBAN, E.; LEE, J.; KING, D.; CHUNG, H. M. **Electronic commerce:** a managerial perspective. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

VIEIRA, B. L. A.; NIQUE, W. M. E-commerce: atributos determinantes na utilização da Internet como canal de compra. In.: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. Impactos e implicações da Internet sobre o Marketing de Relacionamento. ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2001.