

Integrar ou Separar Lojas Físicas e Virtuais? A Estratégia *Clicks-and-Mortar* no Varejo de Livros

Autoria: Roseli Morena Porto, Ana Paula Santos Cruz Miotto

Resumo

A adoção das lojas virtuais pelos varejistas tradicionais e a consolidação do modelo de compras à distância por parte dos consumidores, resultou no conceito de varejo multicanal. Entretanto, a existência de dois canais conceitualmente diferentes, em uma mesma empresa tem levantado a discussão sobre qual a melhor forma de gerenciá-los: integrados ou separados. A proposta deste artigo é investigar qual o grau de integração de três redes de livrarias situadas na cidade de São Paulo, tendo por base os estudos de Gulati e Garino (2000) que propõem o espectro *Clicks-and-Mortar* definido a partir da análise das variáveis: marca, gestão, operações e propriedade. Os resultados da pesquisa exploratória realizada com o método de estudo de casos confirmaram a proposição dos autores sobre possibilidades de combinações diferentes de integração das lojas tradicionais e o site comercial.

1 – Introdução

Desde sua implantação no Brasil há pouco mais de uma década, a Internet comercial faz parte do cotidiano das empresas e consumidores, seja para obtenção de informações, realização de transações e/ou aprimoramento do relacionamento com os clientes.

A chegada da Internet proporcionou a entrada de muitos negócios em novos canais, levou muitos setores a repensarem seus atuais enfoques e formas de atender a seus usuários finais, além de ter provocado mudanças na gestão, operações e formulação de estratégias. Nesse sentido, a adoção da Internet pelas empresas trouxe enorme gama de oportunidades e novas formas de integração na cadeia de valor. Por meio de operações híbridas, varejistas convencionais, que antes se sentiam ameaçados pelos concorrentes que atuavam apenas na Internet, passaram a também utilizar esse canal para realizar suas vendas aos consumidores.

Com o estouro da “bolha” da Internet em 2000, poucos varejistas virtuais sobreviveram, mas o varejo tradicional não abandonou a operação na Internet. Ao contrário, as vendas do canal virtual têm se consolidado desde então e já representam parcela significativa nas vendas de empresas varejistas de vários segmentos.

O varejo passa então a operar no conceito de multicanal, no qual a venda ocorre tanto na loja física quanto na virtual. O varejo multicanal traz várias oportunidades de expansão da área de abrangência nas estratégias de crescimento do varejista tradicional, mas também grandes desafios na operação sinérgica dos dois canais.

A existência de dois canais conceitualmente diferentes, em uma mesma empresa tem levantado a discussão sobre qual a melhor forma de gerenciá-los: integrados ou separados. Mesmo para os autores que defendem a estratégia de separação, parece haver certo consenso que algum grau de integração entre os dois canais precisa existir. A proposta deste artigo é investigar qual o grau de integração de três redes de livrarias situadas na cidade de São Paulo, tendo por base os estudos de Gulati e Garino (2000) que propõem o espectro *Clicks-and-Mortar* definido a partir da análise das variáveis decisórias: marca, gestão, operações e propriedade.

2 – Evolução nas operações varejistas: o Varejo Físico, o Virtual e o Multicanal

Inicialmente vista como uma ameaça para as empresas de varejo tradicional, a Internet passou a ser encarada como uma oportunidade de crescimento para empresas varejistas de diversos setores (SIMONS, STEINFELD, BOUWMAN, 2002; TIERNAN, 2001). Com a consolidação do comércio eletrônico, várias destas empresas passaram a adotar a Internet como mais um canal de distribuição. Sarkar, Butler e Steinfield (1997) previram que um dos

resultados da “onipresente infra-estrutura de informação” seria o reforço de uma estrutura de intermediação já existente, ao invés de sua eliminação como especularam a princípio Peterson; Balasubramanian; Bronnenberg (1997).

A adoção do canal Internet ocorreu pela comercialização via site independente, por meio de alianças com varejistas puramente virtuais e/ou com a participação em agregadores de lojas, os chamados shopping centers virtuais (STONE, HOBBS, KHALEELI, 2002). Os varejistas tradicionais começaram a lutar contra os que atuavam somente na Internet, adotando inovadoras estratégias de marketing multicanal a fim de atingir os consumidores tanto por meios físicos como eletrônicos em múltiplas rotas de compra (NICHOLSON, CLARKE e BLAKEMORE 2002).

No aparecimento de novas tecnologias é comum existir uma confusão de termos para sua designação (ROSENBLOOM, 1999). Na literatura acadêmica encontra-se inúmeras denominações para o fenômeno do varejo tradicional (*brick-and-mortar*) também atuar no ambiente virtual (*click*) tais como: varejo multicanal, empresas híbridas, modelos duplos, multivarejo, estratégias *click-and-mortar* ou *brick-and-click*. (NICHOLSON, CLARKE e BLAKEMORE, 2002; TIERNAN, 2001; MARKEDIS e CHARITOU, 2004; SOUZA e SERRENTINO, 2002; GULATI e GARINO, 2000)

Para Nicholson, Clarke e Blakemore (2002), varejo multicanal é a oportunidade dada ao consumidor de obter o mesmo produto de um mesmo varejista por meio de múltiplos canais de compra. Embora alguns autores, como Stone, Hobbs, Khaleeli (2002), identifiquem até dez tipos de canais, a maior parte dos varejistas utilizam loja física, Website comercial na Internet e catálogo impresso. Tiernan (2001) denomina esta estratégia de *brick-click-print*, salientando que embora algumas empresas híbridas possam operar dois ou três canais, a loja online é indispensável. A autora acrescenta que uma empresa híbrida atende a seus clientes de maneira integrada, na qual cada canal promove e reforça os demais, através de uma operação sinérgica. Neste caso os clientes consideram que estão lidando com uma única empresa.

Easingwood e Coelho (2003) consideram que empresas que, independente do percentual, obtêm parte de suas vendas de dois canais distintos são empresas adotantes do varejo multicanal, enquanto que aquelas com 100% de suas vendas provenientes de apenas um canal adotam o modelo de canal único.

Para Tiernan (2001) o varejo multicanal, ou o surgimento de uma empresa híbrida, pode ocorrer por diferentes caminhos: através de empresas de Internet pura, empresas de catálogo e empresas tradicionais, sendo que essas últimas tinham, inicialmente, o comércio eletrônico como uma maneira de minar seus concorrentes de Internet pura.

No Brasil o varejo multicanal é composto, principalmente pela loja física e site comercial na Internet. O formato de catálogo impresso acabou por não se consolidar, devido às altas taxas de inflação que caracterizaram um longo período da história da economia brasileira. A baixa utilização de catálogos pode ajudar a explicar, pelo menos em parte, a resistência do consumidor brasileiro nas compras à distância. A falta de infra-estrutura logística para entrega dos pedidos e meios de pagamento pouco desenvolvidos acabaram por agravar esse quadro (PORTO, 2006).

3 – Discutindo Integração e Separação e o “Espectro *Clicks-and-Mortar*”

A operação simultânea de modelos de loja tradicional, com ponto-de-venda físico e de loja virtual com site comercial por uma mesma empresa fez com que proliferassem no meio acadêmico pesquisas e discussões sobre qual a melhor forma de gerenciá-los.

Para Charitou e Markedis (2003) a introdução da Internet na distribuição online como uma inovação estratégica disruptiva que rompeu com a maneira de fazer negócios, pois ela é, ao mesmo tempo, diferente e conflitante em relação ao modelo tradicional. Segundo os autores existem cinco maneiras diferentes de responder a este tipo de inovação estratégica: 1)

focar e investir no modelo de negócio tradicional, 2) ignorar a inovação, 3) contra-atacar, 4) adotar a inovação operando ambos os modelos simultaneamente ou 5) incorporar a inovação completamente.

Neste sentido as empresas que adotaram a Internet como forma de comercialização de produtos e serviços, optaram pela quarta resposta (operação simultânea de ambos os modelos: o tradicional e o inovador). As empresas nesta situação devem então decidir de que forma gerenciar estes dois modelos. Charitou e Markedis (2003) afirmam que a maioria das empresas opta por gerenciar o novo modelo como uma unidade de negócios separada do já existente, adotando nomes diferentes e contratando novos executivos. O restante das empresas escolhe competir no novo negócio usando as divisões e estrutura organizacional existentes, e um terceiro grupo adota a inovação operando ambos os modelos simultaneamente. Esta última opção é a recomendada pelos autores.

Berman e Thelen (2004) consideram que um formato bem integrado dos vários canais permite que o consumidor, examine o produto em um determinado canal, compre em outro e finalmente pegue ou eventualmente devolva a mercadoria em um terceiro canal. Para ele, o varejo multicanal oferece sinergias que podem resultar em uma maior base de clientes, maior rentabilidade e maior participação de mercado, sendo necessário um planejamento detalhado e o desenvolvimento de uma infra-estrutura que possa efetivamente promover a ligação entre os múltiplos canais.

Enquanto que Charitou e Markedis (2003) e Berman e Thelen (2004) são adeptos da integração dos modelos, outros argumentam que a separação é a melhor opção para inovação estratégica disruptiva. Christensen e Raynor (2003) ressaltam que disrupção é um termo relativo, e exemplificam com o caso da Internet. Durante toda a década de 1990, foram investidos bilhões de dólares em empresas baseadas em Internet, pela convicção de seu potencial “disruptivo”. Contudo, uma razão importante que explica o fracasso de muitas dessas empresas emergentes foi o fato de a Internet ser na verdade, uma inovação sustentadora em relação aos seus modelos de negócios. Os autores aconselham criar uma organização independente e desenvolver dentro dela os novos processos e valores exigidos para resolver o novo problema. Em sua primeira publicação Christensen (2001) observou que as únicas empresas que tiveram êxito em desenvolver a tecnologia de ruptura foram as que criaram organizações independentes, de tamanho igual aos da oportunidade.

Entretanto, Gulati e Garino (2000) ressaltam que a decisão de integração-separação não é uma escolha binária. “Pensando cuidadosamente sobre quais aspectos do negócio integrar e quais deixar distintos, as empresas podem personalizar suas estratégias *clicks-and-mortar* para o seu próprio mercado e situação concorrencial, aumentando significativamente a probabilidade de sucesso no *e-business*”. (p. 113). Conforme apresentado na figura 1, existem infinitas combinações para que as empresa se posicionem no contínuo entre a integração e a separação, sendo que cada um dos dois extremos traz vantagens.

Para orientar as infinitas combinações entre integração e separação, Gulati e Garino (2000) sugerem examinar as quatro dimensões de negócio: marca, gestão, operações e propriedade. Suas conclusões são resultados do estudo de três varejistas americanos - Office Depot, KB Toy's e Rite Aid's que comercializavam em suas redes de lojas, respectivamente, materiais de escritório, brinquedos e remédios - optaram por diferentes graus de integração ou separação quando decidiram incluir um site comercial. Os itens a seguir resumem as conclusões dos autores em relação aos quatro aspectos analisados.

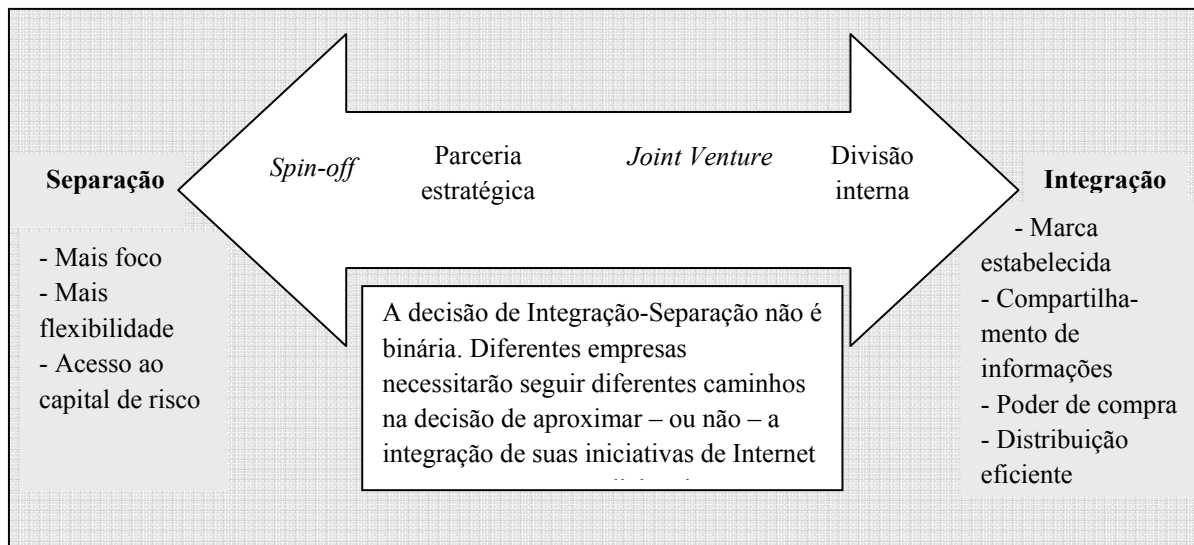


Figura 1 - O Espectro *Clicks-and-Mortar*
Fonte: GULATI e GARINO, 2000, p. 110

3.1- Marca

A importância da marca como recurso estratégico é amplamente reconhecida tanto nos meios acadêmicos como entre os profissionais de marketing. Segundo definição de Kapferer (2004) marca é “um símbolo que diferencia os produtos daqueles da concorrência e certifica sua origem”. No ambiente virtual em que a compra é realizada à distância sem contato entre consumidor e varejista, a marca como certificação de origem tem sua função ampliada. Nesse sentido Tiernan (2001) apresenta a construção de marca como um dos fatores estratégicos utilizados pelos líderes híbridos, sendo uma vantagem na expansão multicanal de empresas físicas (*Bricks*) a utilização de uma marca forte que é transmitida para o site diferenciando dos demais na rede.

Torella (2004) ressalta a necessidade de um conhecimento amplo da identidade da marca e uma visão clara, tendo em mente os itens básicos para expansão multicanal: “a necessidade e a oportunidade de fortalecer o relacionamento com seus clientes”. (p.112).

Para o autor a experiência total on-line e off-line deve ser maior que a soma das partes e havendo consistência entre os aspectos emocionais e racionais da experiência de compra entre os canais, a expansão será vencedora: “A consistência tem a ver com a atenção aos detalhes (...) Da interação off-line com as vitrines da loja, displays no ponto de venda, contato com funcionários e a venda em si, às influências on-line, como mecanismos de busca, conteúdo do site, ferramentas de navegação, e-mail e ferramentas tradicionais” (TORELLA, 2004 p.115).

Um estudo comparativo entre varejistas convencionais e de internet conclui que a dispersão de preços na Internet pode ser de duas fontes de heterogeneidade dos varejistas: heterogeneidade em “*customer awareness*” e heterogeneidade na marca e na confiança do varejista, o que reforça a importância da marca também no contexto virtual (BRYNJOLFSSON; SMITH, 2000).

Segundo Gulati e Garino (2000) a decisão de integrar as marcas ou deixá-las separadas é uma escolha entre confiança e flexibilidade, existindo vantagens e desvantagens na integração:

- **Pontos positivos** = estender a marca da empresa já existente para a Internet traz a credibilidade de forma instantânea (se ela for reconhecida e respeitada), fornece tráfego e rendimento imediato para o site, novos consumidores saberão que o site é legítimo, poucos compradores terão medo de fraude com o número de cartão de crédito. A

integração das marcas resulta em um círculo virtuoso, trazendo os consumidores online para as lojas e os consumidores das lojas físicas para o site.

- **Pontos negativos** = mas a integração reduz a flexibilidade, pois a loja virtual pode ser forçada a ofertar os mesmos produtos e praticar preços iguais das lojas físicas, ou corre o risco de confundir o cliente e afetar sua confiança. Fica mais difícil de usar a Internet para atingir diferentes segmentos de consumidores.

3.2 – Gestão

A decisão de integrar ou separar as equipes é uma questão sutil cuja resposta depende das atitudes dos gestores e de seu modelo de negócios. Contudo, a decisão não precisa ser uma-ou-outra, podendo integrar algumas funções e deixar outras separadas, como a central de compras da KB toys e Kbkids que são gerenciadas juntas. Gulati e Garino (2000) apontam as vantagens das duas abordagens:

- **Equipes integradas** – podem alinhar melhor os objetivos estratégicos, descobrir e explorar as sinergias e compartilhar conhecimentos.
- **Equipes separadas** – foco mais direcionado, inovar mais livremente e evitar contaminação mútua dos modelos de negócios.

3.3 – Operações

Os autores recomendam que a decisão de integrar operações deve ser tomada com base na solidez da infra-estrutura de distribuição e sistema de informação já existente e a possibilidade de sua migração para o ambiente de Internet.

- **Operações integradas** – promovem redução de custos, site mais atrativo e informativo, além de vantagem competitiva em relação aos concorrentes que atuam somente com lojas virtuais na Internet.
- **Operações separadas** – deixam a empresa livre para criar o estado-da-arte, sistemas customizados sem as imperfeições dos antigos sistemas e desenvolver uma distribuição sofisticada e específica para a Internet capaz de proporcionar uma melhor experiência ao cliente.

3.4 – Propriedade

Segundo os autores de todas as decisões sobre integração esta é a que merece mais atenção.

- **Integração** – permite capturar todo o valor de seu negócio na Internet
- **Separação** – pode ajudar a atrair e reter gerentes talentosos e permitir o acesso à participação no capital da empresa dando mais flexibilidade para fazer parcerias com outras empresas, protegendo a empresa estabelecida de ser atingida por um eventual fracasso na operação na Internet.

Gulati e Garino (2000) concluem que os negócios *clicks-and-mortar* vieram para ficar. A questão é: Quais modelos serão vencedores? A resposta, até certo ponto, dependerá da habilidade da empresa em gerenciar as escolhas (*trade-offs*) entre separação e integração. Evitando a escolha binária e considerando cada aspecto do negócio em si, a empresa pode definir o equilíbrio entre liberdade, flexibilidade e criatividade resultado da opção pela separação, e as economias nas operações, no marketing e sistemas de informação provenientes da integração. Os autores sugerem que as empresas respondam às questões do “Roteiro para o Processo Decisório” reproduzido no quadro 1. O seu objetivo é auxiliar na descoberta de quais aspectos do canal online devem ser integrados e quais devem permanecer separados.

Separação		Integração
	MARCA	
	A marca é passível de ser estendida para a Internet?	▶ SIM
SIM ◀ A intenção é atingir segmentos diferentes de clientes ou uma oferta de produtos diferente das lojas?		
SIM ◀ Haverá diferença na política de preços praticada nas lojas e online?		
	GESTÃO	
	Os atuais executivos têm habilidades e experiência para assumir o canal Internet?	▶ SIM
	Eles estão dispostos a avaliar as iniciativas por um conjunto diferente de critérios de desempenho?	▶ SIM
SIM ◀ Existe a possibilidade de ocorrer conflito de canais?		
SIM ◀ A Internet representa uma ameaça para o modelo de negócios existente?		
	OPERAÇÕES	
	Os atuais sistemas de distribuição podem ser migrados eficientemente para a Internet?	▶ SIM
	Os atuais sistemas de informação fornecem uma base sólida?	▶ SIM
	Os sistemas constituem uma vantagem competitiva?	▶ SIM
	PROPRIEDADE	
SIM ◀ A empresa tem problemas em atrair ou manter executivos talentosos para a divisão Internet?		
SIM ◀ É necessário captar recursos externos para financiar o empreendimento?		
SIM ◀ Existe algum fornecedor, distribuidor ou outro parceiro chave para o sucesso do empreendimento?		

Quadro 1 - Roteiro para o Processo Decisório

Fonte: GULATI e GARINO, 2000, p. 114

4 – Procedimentos metodológicos

Para atender ao objetivo proposto no artigo foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A unidade de análise é centrada nas empresas brasileiras do setor de varejo que têm seu foco de negócio na categoria “livros” e que adotaram estratégias de multicanal. Segundo a definição de Easingwood e Coelho (2003), isto significa dizer que são livrarias que utilizam pelo menos dois canais para que os consumidores adquiram seus produtos. A opção por este setor se justifica, pois desde o início da Internet comercial, sempre foi a categoria de produtos que apresentou o maior volume de vendas e alta participação no mercado de vendas online, tendo sido, portanto a maior ameaça aos varejistas convencionais (DOHERTY, ELLIS-CHADWICK, HART, 1999).

O principal exemplo que comprova a grande penetração dos livros nas vendas online é o varejista americano *Internet pure play* Amazon.com. Somente após a consolidação do modelo virtual e sentindo-se ameaçada, a Barnes&Nobles, tradicional rede de livraria nos EUA, também implementou o seu site comercial. Este fenômeno tem seu paralelo no Brasil, pois uma das pioneiras do comércio eletrônico foi exatamente uma livraria virtual chamada BookNet. Oferecendo 120 mil títulos brasileiros e 4 milhões de títulos estrangeiros, foi implementada por Jack London, vendida em 1999 para um grupo de *venture capital* liderados pela GP Investimentos, passando a se chamar Submarino. No Brasil também se verifica que já é recorrente a adoção de multicanal por tradicionais livrarias, como Saraiva e Siciliano, apesar de no início terem desdenhado do sucesso do Submarino. (MOON, 1998; FERREIRA, 2000; RODRIGUES, 2000). Entretanto, a primeira do setor a adotar estratégia de multicanal foi a

Livraria Cultura com a entrega pelo correio em 1968 e o site comercial em 1995 em parceria com o provedor de acesso Mandic (PORTO, 1999).

O método de coleta de dados foi o de estudos de caso que segundo Yin (1990) é conveniente quando se tem por meta responder às questões do tipo “como” e “por que” referentes a um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Portanto, adequado ao objetivo do trabalho, pois o varejo multicanal é um fenômeno contemporâneo, de um campo carente de um número significativo de estudos anteriores.

Outro aspecto importante apontado por Yin (2001) é que “a força do estudo de caso é a sua habilidade em lidar com uma grande variedade de evidências - documentos, instrumentos, entrevistas e observações” (p.20). Para esta pesquisa foram realizadas entrevistas individuais em profundidade semi-estruturadas com responsáveis pela estratégia da empresa seguindo um roteiro de orientação nos meses de Março e Abril de 2006. Para conveniência do entrevistado elas foram efetuadas com hora marcada e no seu local de trabalho, com duração variando de uma a duas horas. Para garantir um registro mais preciso das informações coletadas, as entrevistas foram gravadas e depois transcritas.





Decorrente do próprio tema do estudo, a pesquisa e realização de compras nos respectivos websites foram primordiais e ocorreram várias vezes e em dias distintos, durante o primeiro semestre de 2006. Vale ressaltar que a escolha das duas técnicas, combinadas com a observação nas lojas, apresenta-se quase como obrigatória, visto que o fenômeno estudado é exatamente a integração das estratégias de ambientes físico e virtual. Outras fontes de dados importantes para o estudo de casos foram as observações realizadas durante as visitas nos pontos-de-venda, além de dados secundários coletados no site institucional da empresa, artigos em jornais e revistas.

Para o desenvolvimento do estudo de caso, as livrarias foram selecionadas de forma intencional para assegurar que, além das lojas físicas, já operassem um site comercial para venda de seus produtos. Para facilitar o acesso aos seus executivos e lojas, optou-se por aquelas cujas sedes estão localizadas na cidade de São Paulo. A seleção das livrarias teve início com a pesquisa nos websites das associações de classe Associação Nacional de Livrarias (ANL) e a Câmara Brasileira do Livro (CBL). Entretanto, os respectivos websites mostraram-se carentes de informação estruturada que facilitasse a pesquisa. Estas duas associações também foram contatadas, mas não abriram a possibilidade de consulta a eventuais dados que tivessem sobre o mercado livreiro.

O Balanço Anual da Gazeta Mercantil (2004, p. 276) em seu setor *Comércio Varejista* identifica a subsetor *Informática, papelarias e livrarias* composta por 25 empresas com receita líquida total de R\$ 773.196.000. As quatro maiores redes de livrarias, cujas sedes estão localizadas na cidade de São Paulo, representaram 64% da receita líquida do subsetor em 2004. São elas: Saraiva (R\$211,4 milhões), Siciliano (R\$154,5 milhões), Cultura (R\$68,6 milhões) e Laselva (R\$57,8 milhões). Por se tratar de um estudo de empresas que utilizam a Internet como um dos canais para comercialização de seus produtos, os sites destas quatro livrarias também foram visitados para confirmar se eram direcionadas para transações. Destas quatro redes, somente a Laselva não possuía loja virtual, sendo assim, excluída da amostra.

Com a finalidade de encontrar livrarias com receita insuficiente para o critério do anuário citado, mas que seriam interessantes para compor a amostra, foi pesquisada a empresa de pesquisa online eBit que classifica os varejistas associados de acordo com a avaliação feita por seus compradores virtuais, em aspectos como facilidade de compra, qualidade dos produtos, qualidade no atendimento, entrega no prazo etc. No eBit as livrarias estão na categoria “Entretenimento / Livros, Revistas & Jornais” que agrega 134 empresas. Do total da categoria foram analisadas apenas as 35 lojas conveniadas ao programa bitConsumidor (avaliadas mais de 9 vezes pelos seus consumidores nos últimos 90 dias) e que tiveram mais

de mil avaliações desde sua associação. Destas foram excluídas as que não tinham loja física, portanto não adotante do varejo multicanal. De forma a garantir certa similaridade entre as livrarias selecionadas, optou-se por excluir associadas eBit especializadas em algum gênero literário ou direcionadas a algum nicho de mercado (livros religiosos, informática ou ecologia) e as que usam a Internet para venda de assinaturas de revistas, como as editoras Abril e Globo. Na pesquisa eBit, além das duas livrarias selecionadas anteriormente, constava a Livraria Nobel. Para facilitar o deslocamento para o contato com as empresas, foram desconsideradas as livrarias localizadas fora da cidade de São Paulo. O quadro 2 apresenta o resultado final da seleção das livrarias com base nos critérios eBit.

Posição 10 mais avaliadas	Classificação	Loja	Sede	Início avaliações	Descrição da loja	Total avaliações
5	 ouro	Saraiva.com.br	SP	2/8/2000	Livros, CDs, Filmes, Software e Papelaria	241.585
10	 Diamante	Livraria Cultura	SP	28/7/2000	Livros	50.141
	 ouro	Siciliano	SP	8/12/2000	Livros nacionais e importados	48.947
	 ouro	Livraria Nobel	SP	7/4/2001	Livros variados	6.211

Quadro 2 – Livrarias selecionadas para o estudo de casos
Fonte: Elaborado pelos autores com dados de eBit (2006)

Segundo Yin (2001), as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto. Por isso, o estudo propõe a análise da adoção do varejo multicanal com base nos estudos de Gulati e Garino (2000) em três livrarias: Cultura, Saraiva e Nobel. Apesar de ter sido contatada inúmeras vezes, a Siciliano optou por não fazer parte da pesquisa.

Cabe ressaltar que a compilação da pesquisa nos sites e respectiva análise foram realizadas antes da entrevista com os executivos da respectiva livraria. Este procedimento mostrou-se valioso já que forneceu aspectos específicos da estratégia multicanal que puderam ser abordados durante a entrevista. Após a análise interna do caso de cada livraria, seus dados foram comparados com os achados das outras. Este método *cross-case analysis* foi utilizado por Dohert, Ellis-Chadwick e Hart (1999) para investigar a utilização da Internet no varejo inglês e examinar o seu potencial como um novo canal. Segundo os pesquisadores, a análise entre os casos ajuda a salientar o grau de similaridade ou variabilidade entre eles, bem como alguma associação sistemática entre as variáveis referentes ao varejo multicanal.

5 – Processo decisório e estratégia de integração nas livrarias estudadas

Para atingir o objetivo deste estudo de identificar como as empresas podem se situar nos diferentes estágios de integração serão utilizados o Roteiro para o Processo Decisório (Quadro 1) e o esquema do Espectro *Clicks-and-Mortar* (Figura 1) compilados em um único quadro que foi denominado “Processo decisório e Estratégia de integração”. Na análise dos resultados de seus estudos, Gulati e Garino (2000) identificaram grau de integração das decisões referentes à marca, gestão, operações e propriedade de acordo com sua intensidade: Separada, Ligeira, Parcial, Integração Moderada ou Totalmente Integrada. Neste item as três redes de livrarias pesquisadas - Cultura, Saraiva e Nobel - serão primeiramente analisadas de forma individual e depois, comparadas entre si para identificar a respectiva posição no espectro de integração.

5.1 – Livraria Cultura

Empresa familiar fundada em 1947 pela imigrante alemã Eva Herz que na sua casa prestava serviço de empréstimos de livros e aconselhava leituras. Em 1967 abre a primeira loja (Rua Augusta) e em 1969 muda para o Conjunto Nacional quando já prestava serviço de entrega em domicílio. Hoje são três lojas na cidade de São Paulo (Conjunto Nacional, Shopping Villa Lobos e Shopping Market Place) e outras três localizadas nos shoppings das cidades de Porto Alegre Recife e Brasília. A loja virtual aumentou o fluxo de clientes na rede de lojas, resultado da divulgação dos eventos no site e por envio de email, e o giro de estoques. Tem seu foco no consumidor que procura valor agregado pelo diferencial no atendimento: aconselhamento dos vendedores, ajuda ao cliente para encontrar um livro, possibilidade de encomendar livros importados e recebê-los em domicílio.

O quadro 3 mostra que em todos os aspectos sua estratégia é totalmente integrada. Em relação à marca isto se explica pelo fato de utilizarem o mesmo nome e logomarca na rede de lojas e na livraria virtual, consideram que não há diferença entre os clientes dos dois tipos de prestação de serviço e, principalmente, são expressamente contra a aplicação de preços diferentes. Na análise da gestão desde o início um de seus proprietários é que está à frente da operação virtual, não ocorreram conflitos por ter sido uma decisão da alta direção e o resultado das vendas da operação virtual é alocado para a filial forneceu o produto, o que incrementa o seu giro de estoques. Sua gestão é descentralizada, bastante transparente, com estrutura flexível e incentivo da auto-gestão para seus 700 funcionários de todas as áreas. Merece destaque o seu pioneirismo na adoção da Internet como canal de marketing que sempre foi vista como oportunidade. Sua experiência de venda por telefone e a entrega do pedido em domicílio forma o ponto de partida para aumentar a operação com a entrada da loja virtual. O sistema de informações é integrado e a plataforma em web permeia toda a sua operação de varejo.

Processo Decisório e Estratégias de Integração	GULATI e GARINO		Livraria Cultura		
	Separação	Integração	Separação	Integração	Estratégia
MARCA	Totalmente integrada				
A marca é passível de ser estendida para a Internet?	Não	SIM		SIM	O mesmo nome e logomarca são utilizados na rede de lojas e na livraria virtual
A intenção é atingir segmentos diferentes de clientes ou uma oferta de produtos diferente das lojas?	SIM	Não		Não	Consideram que não há diferença entre os clientes dos dois tipos de prestação de serviço.
Haverá diferença na política de preços praticada nas lojas e online?	SIM	Não		Não	São expressamente contra a aplicação de preços diferentes
GESTÃO	Totalmente integrada				
Os atuais executivos têm habilidades e experiência para assumir o canal Internet?	Não	SIM		SIM	Desde o início um de seus proprietários está a frente da operação virtual.
Eles estão dispostos a avaliar as iniciativas por um conjunto diferente de critérios de performance?	Não	SIM		?	Difícil avaliação - A empresa tem poucos indicadores de desempenho e não define metas de vendas para suas lojas. As vendas originárias da operação virtual são contabilizadas para a loja cujo estoque forneceu o produto para o pedido.

Existe a possibilidade de ocorrer conflito de canais?	SIM	Não		Não	Não ocorreram conflitos por ter sido uma decisão da alta direção. O resultado das vendas da operação virtual é alocado para a filial forneceu o produto, o que incrementa o seu giro de estoques.
A Internet representa uma ameaça para o modelo de negócios existente?	SIM	Não		Não	Pioneira na adoção da Internet como canal de marketing. Sempre foi vista como oportunidade.

Quadro 3 - Processo decisório e Estratégia de integração – Livraria Cultura

Fonte: Elaborado pelos autores com base em GULATI e GARINO, 2000

5. 2 – Livraria Saraiva

O Grupo Saraiva é empresa de capital aberto controlador da Editora Saraiva e da maior rede de livrarias no Brasil, contando com total de 2.311 colaboradores. Fundada em 1914 pelo imigrante português Joaquim Ignácio da Fonseca Saraiva começou como um pequeno comércio de livros usados próximo à Faculdade de Direito do Largo de São Francisco. Em 1947 passa a ser sociedade anônima e em 1972 é aberta a segunda Livraria Saraiva na Praça da Sé. Em 1996 a Livraria Saraiva inova com a abertura de megalivrarias totalmente informatizadas (Shopping Centers Eldorado e Ibirapuera): lojas amplas, confortáveis, serviço especial de atendimento aos clientes, Saraiva Music Hall com a seção de CDs e vídeos e o Cyber Coffee & Book. Hoje são no total 31 lojas das quais 15 megastores e 16 lojas tradicionais. Seu foco é ser “a mais completa”, com grande variedade de estoque e abrangência geográfica.

No ano 2000 expande seus negócios usando o ambiente de Internet: venda de livros pela Saraiva.com e de conteúdo editorial jurídico pela Saraivajur. A empresa foi inspirada pelo sucesso do modelo de negócio da Amazon e motivada pela liberação da Internet brasileira para a exploração comercial. Devido ao seu tradicional direcionamento para o comércio, a Saraiva percebeu que seria uma oportunidade para ter mais um canal, adicionando-o à operação de televendas e às lojas físicas. A empresa já tinha experiência de venda à distância por sua operação de televendas. No site específico para relação com investidores, a adoção do Modelo Híbrido, termo que utiliza para o varejo multicanal, é apontada como importante diferencial competitivo e responsável pela recuperação dos resultados financeiros da Saraiva.

No quadro 4 observa-se que em algumas questões ela tende a estratégias totalmente integradas enquanto que em outras sugere uma estratégia parcialmente integrada. Existem diferenças no nome e logomarca, diferenças nas categorias de produtos vendidas na rede de lojas e na loja virtual o que tem trazido clientes com perfis diferentes, divergências na política de preços denotam uma estratégia parcialmente integrada para os aspectos relacionados à marca. O mesmo ocorre para as questões de gestão visto que na implantação do novo modelo foram contratados executivos para o desenvolvimento do respectivo *business plan* e os resultados das operações e as metas são mensurados diferentemente. Cabe ressaltar a política adotada pela empresa de contabilizar para a operação virtual, todas as vendas originadas na Saraiva.com, mesmo que o produto tenha saído do estoque de alguma loja da rede. Apesar do tempo de operação ainda existem conflitos, embora a Livraria Saraiva considere a Saraiva.com uma oportunidade. Por outro lado em relação a operações e propriedade a empresa tem estratégias totalmente integradas. O caso indica que a venda por telefone e a entrega do pedido em domicílio já forneciam a experiência necessária para a entrada na venda virtual via Internet. O sistema de informações compartilhado beneficia a rede de lojas e a loja virtual sendo considerado uma vantagem competitiva. Na questão da propriedade, os executivos contratados no início da operação virtual ainda estão na empresa, o capital aberto do Grupo Saraiva facilitou o acesso a recursos.

Processo Decisório e Estratégias de Integração	GULATI e GARINO		Livraria Saraiva		Estratégia
	Separação	Integração	Separação	Integração	
MARCA					Parcialmente integrada
A marca é passível de ser estendida para a Internet?	Não	SIM	Não		Existem diferenças no nome e logomarca da Livraria Saraiva e da Saraiva.com
A intenção é atingir segmentos diferentes de clientes ou uma oferta de produtos diferente das lojas?	SIM	Não	SIM		Há diferença nas categorias de produtos vendidas na rede de lojas e na loja virtual o que tem trazido clientes com perfis diferentes.
Haverá diferença na política de preços praticada nas lojas e online?	SIM	Não	SIM		Mesmo livro pode ter preço diferente na Saraiva.com e na rede de lojas. Esta informação está bem clara no site em todos os momentos da compra
GESTÃO					Parcialmente integrada
Os atuais executivos têm habilidades e experiência para assumir o canal Internet?	Não	SIM	Não		Na implantação do novo modelo foram contratados executivos para o desenvolvimento do respectivo <i>business plan</i> .
Eles estão dispostos a avaliar as iniciativas por um conjunto diferente de critérios de performance?	Não	SIM		SIM	Os resultados das operações nas lojas e na Saraiva.com são mensurados de forma diferente. As metas distintas consideram inclusive o potencial diferente das lojas e sua área de abrangência. As vendas da originadas na Saraiva.com são sempre contabilizada para ela mesmo que o produto tenha saído do estoque de alguma loja da rede.
Existe a possibilidade de ocorrer conflito de canais?	SIM	Não	SIM		Apesar do tempo de operação ainda existem conflitos. Mesmo que as vendas da operação virtual resultem em incremento do giro das lojas, há um conflito potencial visto que as retiradas da Saraiva.com não é contabilizada nas metas.
A Internet representa uma ameaça para o modelo de negócios existente?	SIM	Não		Não	A Livraria Saraiva considera a Saraiva.com uma oportunidade.

Quadro 4 - Processo decisório e Estratégia de integração – Livraria Saraiva

Fonte: Elaborado pelos autores com base em GULATI e GARINO, 2000

5.3 – Livraria Nobel

Fundada em São Paulo em 1943 pelo imigrante italiano Cláudio Milano começou com a venda e edição de apostilas escolares. Atualmente, a empresa é formada pela rede de lojas franqueadas e pelas editoras Nobel, Marco Zero, Studio Nobel, publicando livros em diversas áreas do conhecimento. Trabalha com sistema de franquia desde 1992 que está estruturado em 3 fatores: força da marca, know-how e melhores condições de compra em rede. Hoje são no total 150 lojas franqueadas sendo 5 em Portugal e 5 na Espanha. No Brasil está presente em 22 estados. No estado de São Paulo 41 cidades possuem pelo menos uma livraria Nobel totalizando 82 lojas (35 na capital e 47 no interior). Lançou a loja virtual em 1998. Em 2005 também repassou a gestão e operação da livraria virtual para a franqueada Novo Varejo que possui 3 livrarias na cidade de São Paulo. O foco da Nobel é crescer a marca, mas sem ter que administrar uma loja.

Quando da implantação da loja virtual, as operações estavam integradas à estrutura da Livraria Nobel, sendo separadas à medida que a empresa optou pela consolidação de seu modelo de franquias. Existem vários indícios no caso da Nobel que levam a crer que não havia interesse na operação virtual por parte da franqueada master. Focada totalmente na disseminação de sua marca a Nobel já havia repassado todas suas lojas para franqueados. O mesmo ocorreu com a loja virtual em 2005 quando sua franqueada, Novo Varejo, assumiu a operação. Portanto, atualmente, a gestão das operações da loja virtual Nobel ocorre fora da estrutura da empresa-master.

O quadro 5 apresenta o “Processo Decisório e Estratégias de Integração” caracterizado pelo menor grau de integração dentre as livrarias estudadas. Ela é parcialmente integrada em relação à marca. Apesar de nome e logomarca da Livraria Nobel serem usados de formas semelhantes, existem diferenças no sortimento e preços entre as lojas Nobel e também em seu site. Na gestão ela se apresenta ligeiramente integrada. O fato de a loja virtual ter sido repassado para um de seus franqueados e a desatualização em que permaneceu desde a sua implantação, são indícios que a Nobel carecia de habilidades para geri-lo. Com o crescimento das vendas na loja virtual existe a possibilidade de ocorrerem conflitos nas lojas dos franqueados Nobel já que clientes podem exigir o mesmo preço do site. O mesmo pode ocorrer na Novo Varejo em relação às suas 3 lojas.

Em suas operações o nível de integração é moderado, pois cada franqueada Nobel tem o seu próprio sistema de informações e de gerenciamento de estoques. A loja virtual não acessa as informações de clientes dos outros franqueados nem a de seu gestor a Nova Varejo. Todavia, na questão propriedade se encontra o maior nível de separação. Principalmente, pela separação entre a gestão da loja virtual e a administração da identidade de marca que se consolida pela prestação de serviços aos clientes. Além disso, o sucesso da operação de vendas da Nobel via Internet depende da performance do franqueado responsável por sua gestão.

Processo Decisório e Estratégias de Integração	GULATI e GARINO		Livraria Nobel		Estratégia
	Separação	Integração	Separação	Integração	
OPERAÇÕES					Integração moderada
Os atuais sistemas de distribuição podem ser migrados eficientemente para a Internet?	Não	SIM		SIM	A venda por telefone e a entrega do pedido em domicílio já forneciam a experiência para aumentar a operação com a entrada da operação via Internet.
Os atuais sistemas de informação fornecem uma base sólida?	Não	SIM	Não		Cada franqueada Nobel tem o seu próprio sistema de informações e de gerenciamento de estoques. A loja virtual não acessa as informações de clientes dos outros franqueados nem a de seu gestor a Nova Varejo.
Os sistemas constituem uma vantagem competitiva?	Não	SIM	Não		A loja virtual que está em operação é desatualizada e oferece poucas funcionalidades. Espera-se que com a implantação do novo site isto se resolva.
PROPRIEDADE					Separada
A empresa tem problemas em atrair ou manter executivos talentosos para a divisão Internet?	SIM	Não	SIM		No caso da Nobel ocorreu o contrário: não foi capaz de manter a operação das vendas na Internet em sua estrutura.

É necessário captar recursos externos para financiar o empreendimento?	SIM	Não	SIM		A Nobel adotou para a operação virtual a mesma estratégia de crescimento via franquia. Dessa forma o investimento está sendo feito por um de seus franqueados.
Existe algum fornecedor, distribuidor ou outro parceiro chave para o sucesso do empreendimento?	SIM	Não	SIM		O sucesso da operação de vendas da Nobel via Internet depende da performance do franqueado responsável por sua gestão.

Quadro 5 - Processo decisório e Estratégia de integração – Livraria Nobel

Fonte: Elaborado pelos autores com base em GULATI e GARINO, 2000

6 – Posição das livrarias no Espectro *Clicks-and-Mortar*

As livrarias pesquisadas confirmaram a proposição dos autores sobre a adoção de combinações diferentes de integração entre as operações das lojas tradicionais e o site comercial. Estes caminhos diferentes fizeram com que ocupassem posições distintas no Espectro *Click-and-Mortar* conforme apresentado na figura 2. A Livraria Nobel posiciona-se com a mais próxima da estratégia de separação. Mesmo tendo estratégias integradas, a Cultura ocupa a posição mais à direita em relação à Saraiva pois a adoção da Internet foi além da implantação da loja virtual. Na Cultura a operação virtual permitiu que a Internet permeasse toda a sua estrutura organizacional, integrando várias atividades da loja física e a virtual. Um bom exemplo é o fato de os vendedores das lojas físicas serem os responsáveis por responderem as dúvidas originadas via email. Além disso, cabe à loja mais próxima do cliente e que tem o livro solicitado em estoque, preparar o pedido.

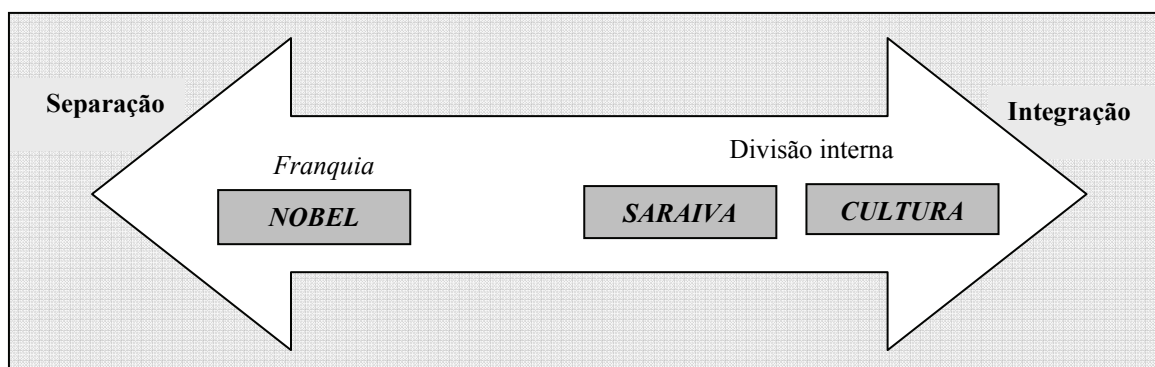


Figura 2 – Posição das livrarias pesquisadas no Espectro *Clicks-and-Mortar*

Fonte: Elaborado pelos autores com base em GULATI e GARINO, 2000, p. 110

O quadro 6 resume as estratégias adotadas em cada uma das livrarias em relação aos aspectos de marca, gestão, operações e propriedade. Analisando-se os níveis de integração das variáveis, percebem-se as várias combinações encontradas nas livrarias pesquisadas. A Cultura e a Nobel mantêm o nome e logomarca em suas lojas físicas e virtual, enquanto que a Saraiva usa cores diferentes nas marcas dos dois ambientes e acrescenta a denominação “.com” em seu site comercial. A principal razão para a integração de marcas é repassar para a loja virtual a força e reconhecimento que as redes já possuem no varejo tradicional. A gestão, as operações e a propriedade da Cultura e da Saraiva são totalmente integradas. No caso da Nobel, a opção pelo modelo de franquia também na loja virtual, levou à separação da propriedade que reflete na gestão ligeiramente integrada pelo fato de ser gerida por um de seus franqueados e em suas operações com integração moderada, pois não há compartilhamento da base de dados e não é permitido privilegiar as lojas do gestor do site comercial. A Nobel se beneficia da separação com a manutenção do foco em sua estratégia de crescer a marca mas em investir em lojas, repartindo o risco do modelo virtual com o seu franqueado.

	MARCA	GESTÃO	OPERAÇÕES	PROPRIEDADE
Livraria Cultura	Totalmente integrada <i>Cultura</i> Nome e logomarca idênticos para rede de lojas e site	Totalmente integrada O site da Cultura é mais um serviço para as lojas e clientes e importante canal de relacionamento com os clientes. As lojas físicas e a virtual são geridas pelo mesmo executivo.	Totalmente integrada Os sistemas de informação estão em plataforma web e permeiam toda a organização. Venda por telefone e a entrega do pedido em domicílio já forneciam a experiência para a loja virtual.	Totalmente integrada Família Herz é a única proprietária da Livraria Cultura. A loja virtual foi desenvolvida internamente e recebeu investimento próprio de acordo com o seu crescimento
Livraria Saraiva	Parcialmente integrada Saraiva <i>Saraiva.com</i> Diferença no nome e na logomarca utilizados para rede de lojas e site.	Totalmente integrada Saraiva.com é a divisão de comércio eletrônico da Livraria Saraiva Gerida matricialmente pela Diretoria de Sistemas e Logísticas e Diretoria de Marketing.	Totalmente integrada Venda por telefone e entrega do pedido em domicílio já forneciam a experiência para a loja virtual. O sistema ERP desenvolvido internamente um sob medida é bastante flexível. A base de dados unificada é utilizada pela rede de lojas Saraiva.com.	Totalmente integrada Os executivos contratados no início da operação virtual permanecem na empresa. O fato de ser empresa de capital aberto facilitou o acesso a recursos.
Livraria Nobel	Totalmente integrada <i>Nobel</i> Nome e logomarca idênticos para rede de lojas e site	Ligeiramente integrada Site da Nobel é gerida pela Novo Varejo, um de seus franqueados Franqueadora define padrões visuais e de conteúdo do site e a relação com as outras lojas franqueadas.	Integração moderada Cada franqueada Nobel tem o seu próprio sistema de informações e de gerenciamento de estoques. A loja virtual não acessa as informações de clientes dos outros franqueados nem a de seu gestor a Nova Varejo.	Separada A Nobel adotou para a operação virtual a mesma estratégia de crescimento via franquia O sucesso da operação de vendas da Nobel via Internet depende do desempenho do franqueado responsável por sua gestão.

Quadro 6 - Estratégias *Clicks-and-mortar*

Fonte: Elaborado pelos autores com base em GULATI e GARINO, 2000, p. 112-113

7 – Considerações Finais

Com o estudo dos casos das três livrarias foi possível identificar que as três empresas encontram-se em posições distintas de integração segundo os aspectos marca, gestão, operações e propriedade do modelo proposto por Gulati e Garino (2000). A aplicação integrada de elementos identificados no site com as observações e coleta de dados diretamente nas livrarias se mostrou interessante, pela possibilidade de identificar como eles podem ser usados em conjunto para reforçar ainda mais a integração dos canais. Entretanto, por se tratar de um estudo exploratório, aliado ao fato de a amostra ser constituída dos casos de três livrarias, não é possível fazer generalizações para todo o setor livreiro brasileiro.

Uma sugestão de abordagem para futuras pesquisas poderia ser a utilização de outros setores varejistas, como os de eletrodomésticos, alimentício, vestuário etc. Em se mantendo o varejo de livros, a amostra poderia ser formada por todas as livrarias que tem presença na Internet, mas que não tem operação de vendas online. Este estudo poderia identificar se existem outras formas de interação entre uma loja e um site.

8 - Referências

BALANÇO ANUAL GAZETA MERCANTIL 2004: 10.000 Empresas. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2004

BERMAN, Barry; THELEN, Shawn; A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.32, n.3, 2004, p.147-156.

BRYNJOLFSSON, E.; SMITH, M. D. Frictionless Commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, 46 ,4, p. 563-585, Apr 2000.

CHARITOU, Constantinos D. e MARKEDIS, Constantinos C. Responses to Disruptive Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Winter, p. 55-63, 2003

CHRISTENSEN, Clayton M. *O Dilema da Inovação: Quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: Makron Books, 2001

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR, Michael E. *O crescimento pela Inovação: Como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

DOHERTY, N.F.; ELLIS-CHADWICK, F; HART, C.A. Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 1999, Vol. 27, nº 1, pg. 22-39

EASINGWOOD, Chris e COELHO, Filipe. Single versus Multiple Channel Strategies: Typologies and Drivers. *Service Industries Journal*. Mar/2003, Vol. 23 Issue 2, p.31-47

eBit. Avaliação das lojas virtuais. Disponível em www.ebit.com.br Acesso em 23/05/2006

FERREIRA, Alcides. Irrational Exuberance, Brazilian Style. INFOBRAZIL, March 17- 23, 2000. http://www.terra.com.br/dinheironaweb/133/ecommerce/com133_01.htm - Acesso em 05/06/2004

GULATI, Ranjay e GARINO, Jason. Get the Right Mix of Bricks and Clicks. *Harvard Business Review*, May/June, 2000, p. 107-114

KAPFERER, Jean-Noël. *Marcas à prova de prática: aprendendo com os erros*. 2ª.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARKEDIS, C; CHARITOU, C. Competing with dual business models: A contingency approach. *The Academy of Management Executive*, v. 18, n. 3, p. 22-36, Ago/2004. In: *Revista GVexecutivo*, Vol. 4 – nº 2 – Mai-Jul/2005, p. 54-73

MOON, Peter. O maior dos shoppings. *Isto é Online*. 16/12/1998 - <http://www.terra.com.br/istoe/ciencia/152411.htm> Acesso em 05/06/2004

NICHOLSON, Michael; CLARKE, Ian; BLAKEMORE, Michael. One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*; Apr/2002, Vol. 12, Issue 2, p131-149

PETERSON, Robert A.; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; BRONNENBERG, Bart J. Explorando as implicações da Internet no Marketing ao consumidor. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1997, Vol. 25, nº 4, p. 329-346. In: SHETH, J.N.; ESHGHI, A.; KRISHNAM, B.C. *Marketing na Internet*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2002

PORTO, Roseli Morena. Varejo Multicanal. *Revista GVexecutivo*, Volume 5, No. 1, Fev/Abr, 2006, p. 61-65

PORTO, Roseli Morena. *Utilização da Internet como canal de marketing: um estudo exploratório no Brasil e na França*. Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo-FGV, São Paulo, 1999.

RODRIGUES, Lino. A rota do Submarino. *Revista Dinheiro*, 2000. http://www.terra.com.br/dinheironaweb/133/ecommerce/com133_01.htm - Acesso em 05/06/2004

ROSENBLOOM, Bert. *Marketing Channel – A Management View*. 6ª ed. EUA: The Dryden Press, 1999

SARKAR, Mitra B., BUTLER, Brian e STEINFELD, Charles. Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. disponível no site <http://shum.cc.huji.ac.il/jcmc/vol/issue3> visitado em 13/08/97.

SIMONS, L.P.A.; STEINFELD, C.; BOUWMAN, Harry. Strategic positioning of the Web in a multi-channel market approach. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 2002, Vol. 12, nº 4, p. 339-347.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; SERRENTINO, Alberto. *Multivarejo na Próxima Economia*. São Paulo: Makron Books, 2002.

STONE, M.; HOBBS, M.; KHALEELI, M. Multichannel customer management: The benefits and challenges. *Journal of Database Marketing*; Sep/2002, Vol. 10, Issue 1, p.39-53

TIERNAN, Bernadette. *The Hybrid Company: Reach All Your Customers Through Multi-Channels Anytime, Anywhere*. EUA: Dearborn Trade Publishing, 2001

TORELLA, John. *Branding no varejo: Estratégia e gestão*. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.

YIN, Robert K. *Case Study Research - Designs and Methods*. 6th edition, London: Sage Publications, 1990.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 2ª edição, Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.