

# VAREJO VIRTUAL: ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO OU AMPLIAÇÃO DE CANAL?

VIRTUAL RETAIL:  
EXPANSION STRATEGY OR CHANNEL EXTENSION?

Melissa Franchini CAVALCANTI

Doutoranda em Administração pela FEA-USP  
melissa.cavalcanti@bol.com.br

José Augusto Giesbrecht da SILVEIRA

Doutor pela EAESP/FGV  
jags@usp.br

## Resumo

A inovação e a tecnologia atuam no cenário varejista como elementos importantes no desempenho das organizações e na conquista de clientes, em um ambiente dinâmico. A competição e a constante adaptação às mudanças desse ambiente exigem que os empresários inovem, tendo forçado a adoção do varejo virtual ou varejo eletrônico, por meio de lojas físicas sem produtos (lojas virtuais) e por meio do comércio eletrônico ou *e-commerce* (via *internet*). Para avaliar a real função do varejo virtual no Brasil, duas grandes redes varejistas brasileiras do segmento de móveis, eletro e eletrônicos, que trabalham com esses novos canais de distribuição paralelamente aos tradicionais, foram selecionadas: o *Magazine Luiza* e as *Lojas Colombo*. Conclui-se que se trata de um modelo de sucesso, com participação significativa no faturamento das organizações, e, apesar de consolidar-se como importante canal de distribuição, influenciando as compras tradicionais, foi estruturado em razão de uma estratégia de expansão.

**Palavras-chave:** Varejo Virtual – *E-Commerce*; Lojas virtuais – Estratégia – Expansão – Canal de Distribuição.

## Abstract

Innovation and technology appear on the retail scene as means that are fundamental for the good performance of organizations and for enlarging the customers' base, in a dynamic environment. Competition and constant adaptation to change require that businessmen innovate on an ongoing basis, by introducing new concepts, such as virtual retail or electronic retail, materialized by virtual stores without products and by e-commerce, respectively. To evaluate the real function of virtual retail in Brazil, two big Brazilian chains of stores of the segment of furniture, and electro and electronic goods, which work with these new channels of distribution in addition to the traditional ones, had been selected: Magazine Luiza and Lojas Colombo. The conclusion is that this model is a successful one, with significant contribution to sales of the organizations. Although consolidated as an important channel addition, influencing traditional purchases, the new channels were idealized as an expansion strategy, not a marketing channel innovation.

**Key-words:** Virtual Retail – *E-Commerce* – Virtual Stores – Strategy – Expansion – Distribution Channel.

## Introdução

O varejo, um dos maiores setores na economia mundial, está passando por um período de diversas mudanças (LEVY; WEITZ, 2000). O desafio é grande e constante, pois são inúmeras as demandas dos consumidores que exigem respostas rápidas. Nesse cenário, a inovação e a tecnologia são elementos fundamentais ao bom desempenho das organizações e à conquista de clientes.

No Brasil, o ambiente não é diferente, pois existe um número crescente de organizações varejistas entre as maiores empresas do país, para as quais é marcante o uso da tecnologia visando melhorar a gestão do negócio e atender às necessidades dos consumidores. A competição e a constante adaptação às mudanças exigem que os empresários inovem, lançando diferentes modelos e conceitos de lojas, para atrair um público exigente, bem informado, principalmente com relação a preço e à qualidade, e com menos tempo disponível para compras.

Dessa forma, o varejo se evidencia como um dos setores empresariais mais criativos, aberto à adoção de inovações. Novos formatos criativos reduzem o ciclo de vida das instituições tradicionais, que, se não participarem do processo de modernização, terão de ceder espaço para a implantação de novos modelos (ALDAY; PINOCHET, 2002).

Dentre as inovações nesse contexto dinâmico, pode ser destacado o varejo eletrônico ou varejo virtual, como também é conhecido. Ele permite aos consumidores a possibilidade de compras, isto é, sem tocar no produto no momento da compra. Essa inovação é um desdobramento das compras à distância, conceito mais antigo, realizadas por meio de catálogos ou de telefone. Em razão das possibilidades de interação com o consumidor, o comércio eletrônico é uma alternativa interessante para agregar valor ao varejo.

O varejo virtual dos magazines de móveis e eletroeletrônicos se dá por meio dos *sites* na *internet* das redes varejistas. Eles permitem aos consumidores comprar a partir do local em que estiverem conectados à *internet*, na modalidade conhecida como *e-commerce*. Ou, então, a compra pode ser

feita nas lojas virtuais das cadeias varejistas, que, apesar de existirem fisicamente, vendem produtos virtuais; isto é, a compra é realizada através de terminais de multimídia, com auxílio de um vendedor.

Essas inovações na formatação do varejo brasileiro pedem a realização de estudos na área, para agregar conhecimento ao setor e analisar os correspondentes movimentos estratégicos. Com essa intenção, o presente artigo tem o objetivo de verificar se a real função do varejo virtual seria a complementação de canal ou uma alternativa de expansão.

Para tanto, em uma primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de definir varejo, avaliar seu estágio de desenvolvimento no Brasil e esclarecer os conceitos de varejo virtual, *e-commerce* e lojas virtuais. As informações sobre as lojas físicas virtuais (lojas eletrônicas), dada a carência de bibliografia sobre o assunto, foram obtidas a partir de uma pesquisa inicial com a rede *Magazine Luiza*. Em uma segunda fase, foram levantados dados em pesquisa de campo com as duas grandes redes varejistas brasileiras que trabalham com esses canais de distribuição paralelamente aos tradicionais: o já citado *Magazine Luiza* e as *Lojas Colombo*. Esses dados foram analisados para obter informações que permitiram aclarar a questão central desta pesquisa: varejo virtual é complementação de canal ou estratégia de expansão?

## 1 Referencial teórico

### 1.1 O varejo no Brasil

Beisel (1993) conceitua varejo como qualquer atividade envolvida na venda de produtos ou serviços para o consumidor final, para consumo pessoal ou familiar. Para Levy e Weitz (2000), varejo é um conjunto de atividades e negócios que adicionam valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal ou familiar. Dessa forma, é errada a associação de varejo apenas à venda de produtos em lojas, pois o varejo é mais amplo, englobando também serviços, como um exame médico, o aluguel de fitas de vídeo/DVD, além da venda pela *internet*, objeto desse artigo.

Assim, o varejo está presente no cotidiano de forma intensa. No entanto, por ser tão comum, os clientes desconhecem a quantidade e a complexidade das decisões que são exigidas dos gerentes. Entre estas, incluem-se: seleção de mercado-alvo, localização de lojas, mercadorias e serviços a serem oferecidos, negociações com fornecedores, além das políticas mais visíveis de preço, promoção e exposição de mercadoria. Decidir e inovar nesse ambiente de alta competitividade e rápidas mudanças é desafiador e excitante, com grandes oportunidades de recompensas financeiras (LEVY;WEITZ, 2000).

Morgado e Gonçalves (1999) esclarecem que a atividade varejista intensificou-se no Brasil na segunda metade do século XIX, sendo o final do século marco para a introdução dos estabelecimentos de maior porte nas cidades, voltados para o comércio de artigos para a aristocracia. Foram esses estabelecimentos que inovaram o comércio brasileiro de então, trazendo conceitos já presentes nos Estados Unidos e Europa, como as lojas de departamentos. Entretanto, o varejo brasileiro como um todo, principalmente no setor alimentício, manteve um relativo atraso em razão de limitações de crédito, jurídicas e trabalhistas, até a década de cinquenta do século passado, na qual surge afinal um varejo nacional moderno.

A partir daquela época, formatos modernos adentram o varejo brasileiro, tendência acentuada na década de setenta e presente até os dias atuais. Morgado e Gonçalves (1999) destacam as novidades: lojas de departamentos populares, lojas especializadas, cadeias de lojas, supermercados, hipermercados, clubes de compras, lojas de conveniência, *home centers*, *auto centers*, *outlet stores*, *closeout stores*, lojas de descontos, *category killers*, *vending machines* e as vendas domiciliares.

Percebe-se que, pela evolução histórica tanto do varejo brasileiro como o de outros países, eles estão diretamente relacionados ao cenário em que se assentam, à infra-estrutura das cidades. Além disso, necessitam principalmente de uma concentração mercadológica que pressupõe existência de pessoas,

dinheiro, autoridade para comprar e, evidentemente, disposição para comprar. Adicionalmente à facilidade de transporte e comunicações, é determinante para o crescimento varejista o próprio desenvolvimento das cidades (LAS CASAS, 2000).

A evolução no varejo brasileiro tem sido constante. Atualmente ela é marcada por um ritmo maior de transformações, com destaque para o aumento dos investimentos estrangeiros no setor, a concentração em um pequeno número de empresas, que assumem grande participação no volume dos negócios varejistas e a polarização entre varejistas pequenos, que buscam diferencial em especialização, e a massificação, com empresas de grande porte. Estas últimas procuram atender o território nacional ou grande parte dele, com sofisticados sistemas logísticos, (PARENTE apud ALDAY; PINOCHET, 2002).

Com a modernização e a inovação muito ativas no ambiente varejista brasileiro, consolida-se um novo formato varejista, o varejo eletrônico. Ele quebra barreiras e limites, ampliando as alternativas de decisão e escolhas do consumidor. O varejo eletrônico pode assumir qualquer um dos formatos anteriormente mencionados. Este estudo analisa o varejo eletrônico associado às cadeias de lojas, mais especificadamente no setor de magazines de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos.

## 1.2 O Varejo virtual

Segundo Levy e Weitz (2000), o varejo eletrônico, uma das formas do varejo sem lojas, é um tipo de operação que usa o computador interativamente ou uma interface que se parece com um computador. Entretanto, para fins desta pesquisa, serão incluídas no conceito de varejo eletrônico ou varejo virtual as compras virtuais, realizadas em lojas virtuais, também conhecidas como lojas eletrônicas.

Esse formato varejista foi iniciado no Brasil pela rede de lojas *Magazine Luiza* em 1992, que introduziu um conceito pioneiro no comércio eletrônico brasileiro, posteriormente seguido por outra rede que atua no mesmo segmento, as *Lojas Colombo* (AGÊNCIAESTADO, 2002). São estabelecimentos

sem produtos em estoque, com área de vendas reduzida, onde o cliente realiza suas compras com a ajuda de terminais multimídia e vendedores treinados (MACHADO NETO et al., 2004).

Esse formato é chamado hoje de loja virtual, criando certa confusão com a compra por meio de *sites* da *internet*, que é o varejo eletrônico propriamente dito. Todavia, para fins deste artigo, será considerado varejo virtual ou varejo eletrônico tanto as lojas físicas, que propiciam compras virtuais, como os *sites* de *internet*, que permitem o *e-commerce*.

### 1.2.1 E-commerce

O *e-commerce* ou comércio eletrônico, na definição da OEDC, engloba a realização de negócios por

meio da *internet*, incluindo a venda não só de produtos físicos, entregues off-line, isto é, por meios tradicionais, mas também de produtos como softwares que podem ser digitalizados e entregues on-line, por meio da *internet*, nos segmentos de mercado business-to-business (B2B) ou business-to-consumers (B2C). (LIMEIRA, 2003).

Além disso, o comércio eletrônico envolve a troca de produtos, serviços e informações entre consumidores (C2C), consumidores e governo (C2G), governo e empresas (G2B), governo e consumidores (G2C), governo e governo (G2G), relações ilustradas pela classificação apresentada no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** - Aplicações do comércio eletrônico

	GOVERNO	EMPRESA	CONSUMIDOR
GOVERNO	G2G Ex. coordenação	G2B Ex. informação	G2C Ex. informação
EMPRESA	B2G Ex. aquisição	B2B Ex. <i>e-commerce</i>	B2C Ex. <i>e-commerce</i>
CONSUMIDOR	C2G Ex. imposto	C2B Ex. comparação de preços	C2C Ex. leilão

Fonte: OECD (Apud LIMEIRA, 2003, p.39)

Coughlan (2002) considera o *business-to-business* e o *business-to-consumers* como canais eletrônicos. Ou seja, canais que impliquem utilizar a *internet* com um meio de atingir o usuário final ou qualquer outro comprador *on-line*.

O *e-commerce*, para Silva (1996), surgiu no contexto varejista, gerando algumas vantagens em relação ao varejo tradicional. Exemplos: comodidade de compra, maior quantidade de informação, respostas rápidas às condições do mercado, redução de custos de impressão e postagem, redução de custos de manutenção, menos discussões com os clientes e desenvolvimento de relações duradouras com os consumidores.

A loja na tela da *internet* resume-se a um espaço de cerca de 15 polegadas, ou 800x600 pixels, isto é o tamanho de uma tela de computador. Ela se caracteriza por apresentar endereços que guardem

semelhança com o nome da empresa. Eles começam com um “www” (ou um “http://www”) e terminam com um “.com” ou “.com.br”. Isso configura um movimento de troca parcial dos valiosos pontos comerciais em ruas movimentadas por *hyperlinks* em portais de alto tráfego (TOLEDO et al, 2002).

Para Kalakota e Whinston (apud SILVA, 1996), o *e-commerce* é uma moderna tecnologia de negócios, dirigida para as necessidades das organizações, comerciantes e consumidores. E que visaria cortar custos, melhorar a qualidade de bens e serviços, bem como aumentar a velocidade de entrega do bem.

Para alguns, o *e-commerce* mudou dramaticamente as regras do jogo do marketing, pois graças ao poder das telecomunicações e das tecnologias de informação, os consumidores podem agora acessar informações sobre fornecedores mais facilmente que

antes. Além disso, novas ferramentas de software tornaram mais fáceis para os consumidores a comparação de qualidade, imagem e preço entre fornecedores alternativos (TRACTINSKY; LOWENGART, 2003).

A partir de dados divulgados pela *Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico* (Câmara-e.net), evidenciou-se que o faturamento com vendas do varejo *on line*, em 2005, cresceu 32% em comparação com 2004, atingindo R\$ 9,9 bilhões, sendo possível afirmar que o ritmo das vendas cresce a uma taxa que representa mais do que o dobro da que foi verificada no comércio tradicional (MATOS, 2006). Assim, o crescimento do varejo eletrônico no segmento de móveis e eletroeletrônicos no Brasil é uma razão a mais a justificar a oportunidade da realização deste estudo.

### 1.2.2 Lojas virtuais

As lojas virtuais, ou lojas eletrônicas como foram originalmente denominadas, nasceram de uma inovação proposta em 1992, pela rede varejista *Magazine Luiza*. Surgiu naquela época a idéia de uma loja compacta, com um formato diferente, desconhecido do varejo brasileiro: estruturada em 150 metros quadrados, localizada em cidades pequenas, que não comportavam uma loja grande, com uma equipe de vendas menor e sem estoque, requerendo 15% do investimento de uma loja tradicional.

Revolucionária no novo formato foi a ausência de produtos fisicamente, em uma época em que não se falava em comércio eletrônico e a *internet* não era difundida no Brasil. As vendas eram realizadas com o auxílio de videocassete. Todo produto à venda era filmado em VHS e a fita era editada, para exibição aos clientes. O vendedor tinha um catálogo com todos os produtos e com a posição na fita ao qual cada um se referia. Assim, para o cliente que queria comprar um refrigerador, por exemplo, adiantava-se a fita até o minuto correspondente e negociava-se a transação. Isso era diferente do que se fazia em outros formatos já conhecidos no Brasil e mesmo no mundo.

Os idealizadores do projeto estabeleceram premissas básicas que sustentariam o sucesso do negócio, como a segurança na entrega dos produtos, que seria um diferencial desse novo modelo. Assim, os prazos deveriam ser sempre respeitados: em até 48 horas o cliente receberia o produto. Ele também teria a possibilidade de devolução, caso o produto não fosse aquele mostrado pela fita de videocassete. Outra premissa era a necessidade de um trabalho junto à comunidade, explicando o novo modelo para as crianças, que são formadoras de opinião em casa. Para isso, diretores de escola eram reunidos, para tomar conhecimento do conceito de loja virtual e para posteriormente, por meio de uma cartilha, repassarem a explicação às crianças.

Tratava-se de um formato inovador. Apesar da loja existir fisicamente e os vendedores também, a venda era virtual, pois não existia o produto na loja. Hoje a venda é realizada por meio da tecnologia multimídia, com imagens digitalizadas em computadores. O vídeo cassete como ferramenta de demonstração foi substituído pelo computador multimídia.

Atualmente, o modelo permite agregar alguns serviços aos clientes, como a existência de um posto bancário dentro da loja virtual. Nele, pode-se pagar diversas contas, não só aquelas relacionadas ao negócio da rede, além da possibilidade de obtenção de crédito. Outro serviço é o acesso à organização via *internet* nos computadores disponíveis para a comunidade nas lojas virtuais.

## 2 Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de analisar a função do varejo virtual no Brasil, recorreu-se ao uso do método científico, sendo fundamental a utilização de metodologia compatível com a investigação proposta. Para tanto, buscando respostas ao problema investigado - qual seja: *verificar se a real função do varejo virtual no Brasil seria apenas uma complementação de canal ou mais uma estratégia de expansão* -, foi escolhida inicialmente a pesquisa qualitativa como o método mais adequado a esse tipo de proposição. A pesquisa qualitativa difere em princípio da

quantitativa por não empregar instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Mas é uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

O estudo qualitativo, inicialmente, foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória descritiva, baseada em dados secundários e, posteriormente, por meio de uma pesquisa descritiva, realizada a partir de entrevista. Churchill (1987 apud VIEIRA 2002) esclarece que a pesquisa descritiva tem como objetivo conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la.

A pesquisa descritiva exploratória, baseada em dados secundários e primários, conduziu os pesquisadores no assunto investigado. Ela abrangeu uma ampla revisão bibliográfica, com dados secundários extraídos de livros, artigos, material jornalístico, entre outros. A pesquisa descritiva, desenvolvida posteriormente, a partir de entrevistas, teve como objetivo detalhar a investigação de assunto, para analisar o contexto e os processos envolvidos no fenômeno em estudo, dado sua complexidade, para que fosse possível coletar os elementos essenciais à conclusão da investigação proposta.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas (GIL, 1999).

Dessa forma, a coleta de dados utilizada na elaboração desta pesquisa introdutória foi realizada a partir de dois instrumentos: o levantamento de dados secundários e a entrevista. O levantamento de dados secundários foi o instrumento utilizado na pesquisa descritiva inicial, formando o referencial teórico. O levantamento foi realizado por meio de livros, teses, dissertações e artigos científicos, bem

como a seleção de artigos publicados em jornais e revistas especializadas de negócios, buscando acompanhar a evolução dos fatos.

A entrevista também foi instrumento utilizado nessa primeira etapa do trabalho, buscando conhecer o assunto de forma mais aprofundada. Por ser um problema de investigação complexo, que, para ser analisado, impõe um contato pessoal com os responsáveis pela condução do negócio de lojas virtuais nas redes varejistas do segmento em foco, as entrevistas foram necessárias. E, segundo Sellitz et al (1987), a entrevista é apropriada por revelar informações que são tanto complexas como emocionalmente carregadas, favorecendo o aparecimento de sentimentos subjacentes.

Em uma primeira etapa da pesquisa, foi escolhido o *Magazine Luiza* como fonte do estudo exploratório inicial, pois algumas terminologias precisavam estar alinhadas com a revisão bibliográfica do assunto. Em uma segunda etapa da pesquisa, foi selecionada outra empresa atuante no mesmo setor varejista de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos, as *Lojas Colombo*. Junto com o *Magazine Luiza*, a *Colombo* é uma das grandes redes varejistas brasileiras que trabalha com esses dois canais de distribuição, lojas físicas virtuais e *e-commerce*, paralelamente aos tradicionais. As informações do *Magazine Luiza* foram obtidas a partir de uma entrevista guiada com o gerente de *e-commerce* e complementada com informações coletadas do gerente das lojas virtuais.

Foi escolhida a entrevista guiada, isto é, utilizada particularmente para descobrir aspectos de determinada experiência, por meio de perguntas ou tópicos específicos previamente elaborados. Na entrevista guiada, o pesquisador conhece os aspectos que pretende pesquisar e estabelece pontos a tratar na entrevista. Assim, as perguntas dependem do entrevistador e o entrevistado tem a liberdade de expressar-se como quiser (RICHARDSON, 1999).

Após a realização da entrevista, ela foi transcrita e analisada. Richardson (1999) sugere ao pesquisador que o mesmo tempo dedicado ao processo de

entrevista deva ser dado à transcrição das fitas e análise do material, para que se evite o aparecimento de aspectos não compreensíveis ao longo do trabalho. A sugestão foi acatada, proporcionando um rico material para análise.

As informações das *Lojas Colombo* foram obtidas a partir de um questionário com perguntas abertas aplicado ao gerente de *e-commerce*. Elas foram complementadas com informações coletadas no *site* da rede na *internet* e posterior contato telefônico.

Richardson (1999) esclarece que os questionários de perguntas abertas se caracterizam por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações. Foi uma ferramenta importante na pesquisa, pois os pesquisadores não

estavam interessados em antecipar as respostas e sim desejavam uma maior elaboração das opiniões do entrevistado e, assim como na entrevista guiada, permitiu ampla liberdade ao entrevistado nas respostas, não o obrigando a marcar uma ou outra opção fechada de resposta.

### 3 O Perfil das empresas

Antes de delinear o perfil das empresas, é importante compreender a sua importância no cenário varejista brasileiro, identificando a representatividade das redes escolhidas. O Quadro 2 se encarrega disso, exibindo as vendas das duas empresas pesquisadas em comparação com as vendas das empresas líderes do setor.

**Quadro 2** - Classificação conforme o faturamento do varejo de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos

Empresa	Faturamento em 2005 (em bilhões de reais)	Sede
Casas Bahia	11,5 <sup>(1)</sup>	São Caetano do Sul (SP)
Ponto Frio	3,1 <sup>(2) (*)</sup>	Rio de Janeiro (RJ)
Magazine Luiza	1,945 <sup>(3)</sup>	Franca (SP)
Lojas Colombo	1,4 <sup>(3)</sup>	Farroupilha (RS)

(\*) Os dados do Ponto Frio referem-se a 2004

Fonte: <sup>(1)</sup> Sambrana; 2006; <sup>(2)</sup> Ponto Frio, 2006; <sup>(3)</sup> Valor Econômico, 2006.

Verifica-se que o Magazine Luiza ocupou, em 2005, a terceira posição e as *Lojas Colombo* ocuparam a quarta posição, conforme o faturamento no segmento ao qual pertencem, atestando a relevância das duas empresas selecionadas para a pesquisa.

### 3.1 O Magazine Luiza

#### Breve histórico

A empresa foi fundada em 1957, com o nome de *A Cristaleira*, para atuar no comércio varejista de presentes e cristais finos. Em 1974, a empresa inaugurou a primeira loja com o nome de *Magazine Luiza*, com atividades voltadas para o comércio varejista de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos (MAGAZINE LUIZA, 2004).

A evolução foi rápida e, em 1991, surgiu a necessidade de se criar uma *holding*, em razão da

diversificação de atividades do grupo, como concessionárias de automóveis, consórcio de veículos e empreendimentos imobiliários. A partir daquela a empresa foi administrada pela Superintendente Luiza Helena Trajano Inácio. Ainda naquela época, foi implantado um modelo de gestão inovador, que quebrou paradigmas dentro da própria empresa e também no mercado e permitiu a instalação das lojas virtuais (ou lojas eletrônicas).

O crescimento é comprovado pelos números, pois em 1991, a empresa estava com 38 lojas e faturava R\$ 100 milhões de reais. Ela fechou 2005, faturando R\$ 1,945 bilhão e atualmente possui 350 lojas. Dentre as inovações, a principal foi o grande envolvimento da equipe de colaboradores, o que é comprovado por títulos como o concedido no ano de 2004 pela *Revista Exame e Você S/A* como a quarta melhor empresa para se trabalhar no Brasil (EXAME, 2004).

Além disso, a empresa aliou-se a três sócios: em 1991 ao *Unibanco*, para quem vendeu 50% de sua financeira, a *LuizaCred*, e em 2005 ao fundo americano *Capital Group*, para quem vendeu 12% do capital, e a *Cardif* (seguradora do bancos francês *BNP Paribas*), com quem firmou uma *joint venture*, a *LuizaSeg*, para vender seguros aos clientes (VALOR ECONÔMICO, 2006).

### Caracterização da empresa

O *Magazine Luiza* é uma rede que atua no varejo de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos, sediada em Franca, interior de São Paulo. Ela conta com dez mil colaboradores, espalhados no território nacional, em suas 350 lojas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Mato Grosso do Sul, Goiás, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Dispõe de quatro centros de distribuição localizados em Ribeirão Preto (São Paulo), Ibitiporã (Paraná), Sorocaba (São Paulo) e Caxias do Sul (Rio Grande do Sul) (MAGAZINE LUIZA, 2006).

A rede foi precursora do comércio eletrônico, empregando a experiência das lojas eletrônicas para se consolidar no mercado. Hoje a empresa está estruturada para trabalhar com vários canais de venda, como: loja de shopping, loja de rua, lojas virtuais, televendas, *sites* e *lounges*.

Em dezembro de 2005, a empresa criou um novo canal de comunicação, a TV Luiza, considerada a maior TV corporativa do segmento de varejo do Brasil, com previsão de pontos de transmissão. A opção do *Magazine Luiza* foi fazer transmissão ao vivo e via satélite, garantindo interatividade, participação e agilidade à empresa (SANTANA, 2006).

### Lojas virtuais

As lojas eletrônicas ou lojas virtuais foram criações do *Magazine Luiza* em 1992, em resposta à necessidade de crescimento rápido, por exigências do mercado, porém com custo baixo, mantendo a rentabilidade do negócio. As lojas virtuais foram estruturadas em 150 metros quadrados, localizadas em cidades pequenas, com uma pequena equipe de

vendas e sem estoque, requerendo 15% do investimento de uma loja tradicional. Tratava-se de um formato diferente, venda sem a presença física do produto, exigindo grande esforço da rede para que fosse aceito pela população (CALDANA, 2004).

Inicialmente as vendas eram realizadas com o auxílio de vídeocassete, substituído, em 1994, pela tecnologia multimídia. A premissa maior desse formato é a garantia de entrega em 48 horas, além da possibilidade de devolução caso o produto não seja o mesmo mostrado ao cliente.

Hoje esse modelo conta com 50 pontos de venda virtual no Brasil e agregou alguns serviços aos clientes do novo formato. Exemplos desses serviços são a existência de um banco dentro da loja virtual, computadores disponibilizados para interação via *internet*, além de um “café amigo”, oferecido diariamente, criando um ambiente familiar e muito próximo do bairro em que a loja se encontra.

### E-commerce

O *e-commerce* começou a ser implantado em 1998, entretanto, foi aberto ao público em 1999. Por meio da *internet*, foi possível alcançar locais como São Paulo, capital, que até outubro de 2004 não possuía loja da rede *Magazine Luiza*, além de atingir outros nichos de clientes. Os números mostram que, do total do faturamento da *internet*, 40% vem da grande São Paulo. Aliás, o comércio eletrônico, falando estritamente em *internet*, está concentrado no eixo Rio - São Paulo.

O estado de São Paulo representa 60% do total de vendas da *internet* no país e a proporção no *Magazine Luiza* é a mesma. O ticket médio da *internet* é superior ao das lojas tradicionais e das lojas físicas virtuais, em torno de 60% a mais. Isso identifica um público diferenciado, ainda uma elite por causa do acesso ao computador. A própria venda é diferente, ou se paga com cartão de crédito ou à vista. Trata-se hoje de um modelo em que predominam as classes socioeconômicas mais elevadas, isto é, A e B. Entretanto, há uma tendência de popularização do comércio eletrônico, permitindo que mais pessoas passem a aderir a esse modelo.



A fidelidade na *internet* não é comum, como em uma loja física. Os preços são fáceis de serem comparados, pois hoje existem *sites* que oferecem esse tipo de serviço. Então, a diferença ocorre pelos planos de pagamentos, como doze vezes no cartão sem juros, pela qualidade das imagens, usando a digitalização, com atributos superiores aos da concorrência, permitindo ao cliente a visualização do produto em todos os ângulos, inclusive atrás. Há até uma vendedora virtual, batizada com o nome de “Tia Luiza”, que auxilia o consumidor com dicas de navegação no *site* e dicas sobre o produto, estando conectada em um *chat* ou e-mail, sendo possível a interação *on line* a qualquer momento. Foi um projeto implementado após três anos de estudo e que está sendo o diferencial do *site* [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br).

A experiência com lojas virtuais é importante para as vendas na *internet*, mas existem algumas diferenças nos hábitos de compras dos clientes, que criam peculiaridades distintas para os dois tipos de canais. As vendas pela *internet* ocorrem ao longo da semana, ao contrário daquelas nas lojas tradicionais, que acontecem mais no final de semana. Na *internet*, o público é masculino, pertencente às classes A e B, de 25 a 45 anos, enquanto na loja física de rua o público é feminino, pertencente às classes C e D, de 30 a 40 anos.

O investimento na *internet* é alto, sendo necessário ganhar em escala para torná-lo rentável. É necessário ter uma estrutura de hospedagem do *site* e investir em tecnologia constantemente, inclusive com investimentos altíssimos em segurança, para garantir qualidade adequada para o consumidor e para o Magazine Luiza.

### **Expansão**

A rede *Magazine Luiza* inaugurou oitenta lojas em 2004, das quais cinquenta foram adquiridas em setembro das *Lojas Arno*, segunda maior rede do Rio Grande do Sul. Desse total, de oitenta lojas, seis ou sete são virtuais. Dessa forma, a expansão pelo modelo tradicional ainda é muito forte.

Em São Paulo, capital, a rede abriu quatro lojas

virtuais, no início de outubro de 2004, com metragem pequena, poucos vendedores e ausência de produtos. A zona leste foi escolhida, pois, a partir de um estudo geo-mercadológico, identificou-se como região que concentra 36% da população paulistana, tendo alguns bairros com 100 mil habitantes. Os bairros selecionados foram: Belenzinho, Cangaíba, Arthur Alvim, Vila Dalila (FUOCO, 2004).

Em 2005, o *Magazine Luiza* comprou 76 lojas das redes *Lojas Base*, *Madol* e *Kilar*, que foram reabertas em dezembro. Para o ano de 2006, planeja abrir 100 lojas e ampliar a sua participação no Estado de Goiás e na cidade de Belo Horizonte (ELOI et al, 2006).

## **3.2 Lojas Colombo**

### **Breve histórico**

Foi inaugurada como uma pequena loja de eletrodomésticos, em 1959, pelos primos Adelino Raymundo Colombo e Dionysio Balthasar Maggioni. A empresa nasceu com o nome de “*Maggioni & Colombo Ltda*”. Entre as décadas de 60 e 70, a empresa operou um consórcio para venda de televisores, em paralelo ao o crescimento nas vendas e à ampliação no número de filiais. O crescimento é contínuo ao longo das décadas de 80 e 90. Em 1992, impõe-se uma identificação única para a rede, sendo criadas as *Lojas Colombo* (COLOMBO, 2005).

A “nacionalização” da marca ocorreu em 2000, com a expansão da empresa para o estado de São Paulo. A organização, que começou com uma loja no Rio Grande do Sul, hoje consolida sua expansão em Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Minas Gerais. Ela soma 367 lojas e quatro centros de distribuição. Em 2005, Adelino Colombo, adquiriu a participação de seu sócio (COLOMBO, 2006).

### **Caracterização da empresa**

As *Lojas Colombo* é uma rede que atua no varejo de móveis, eletrodomésticos e eletrônicos, sediada em Farroupilha, Rio Grande do Sul. Ela emprega 6 mil colaboradores, espalhados em suas lojas nos

estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Conta com quatro centros de distribuição, localizados: um em São Paulo, um no Paraná e dois no Rio Grande do Sul. Faturou, em 2005, R\$1,4 bilhão.

Institucionalizada no *site* das *Lojas Colombo*, encontra-se a missão da empresa, que é: “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”. Os seguintes princípios devem ser acatados: excelência no atendimento ao cliente, garantia de desenvolvimento e perpetuidade, valorização e profissionalismo, anteciparem-se às necessidades do mercado, por meio de tecnologia atualizada e inovadora, mostrar imagem sólida e confiante, via comunicação clara, prezar pela qualidade (COLOMBO, 2006).

As *Lojas Colombo* possuem múltiplos canais de vendas, como: lojas de rua, que contemplam *mix* de produtos, conforme histórico de vendas e o público que as frequenta; lojas de shopping, com um *mix* de produtos voltados para a classe A e B; loja virtual; televendas; *site* na *internet*, com a possibilidade de venda dos 6000 itens que fazem parte do catálogo eletrônico; e até uma loja de pneus, com atendimento voltado para produtos e serviços automotivos. As lojas de rua e as lojas de shopping apresentam a mesma identidade visual, mas cada uma é projetada para atender as características locais.

Entrando na área de *Home Store* para focar as classes sociais A2 e B, a Colombo inaugurou, em agosto de 2004, a primeira loja em Porto Alegre, com uma área de 4000 m<sup>2</sup>. A segunda, em dezembro de 2004, em Curitiba. Trata-se de uma ampla loja com cinco departamentos, com uma grande variedade de produtos dirigidos para o lar. Os eletroeletrônicos são agrupados nos ambientes em que serão utilizados, em situação real. Também é possível comprar os produtos de menor preço, disponíveis no formato tradicional, nos diversos terminais eletrônicos ao longo dos circuitos da loja, com o apoio de vendedores.

## Lojas virtuais

Conhecida como “Colombo Virtual Shop”, as lojas virtuais das *Lojas Colombo* foram estruturadas sob o sistema de franquia, basicamente no Rio Grande do Sul. A loja ocupa espaços físicos pequenos, se comparados aos de uma loja tradicional, sem estoque e com uma pequena equipe de venda (COLOMBO, 2005). Trata-se de lojas completas, isto é, com condições de oferecer 6000 itens para o consumidor por meio de um catálogo interativo, via tecnologia multimídia. O formato inovador permitiu que as *Lojas Colombo* abrissem rapidamente 20 pontos de venda no Rio Grande do Sul, em 2003.

## E-commerce

A Colombo percebeu a necessidade de investimento no varejo virtual em meados de 1999. Em 2000, colocou no ar o sistema, contemplando a venda *bussiness to consumer* (B2C). Por meio do *site* [www.colombo.com.br](http://www.colombo.com.br), a empresa ampliou a abrangência geográfica, permitindo a venda e a entrega em regiões anteriormente não atendidas pelas lojas físicas.

O *site* da Colombo disponibiliza todos os produtos do catálogo eletrônico, isto é, os 6000 itens da loja. A formatação gráfica busca a rapidez e a interatividade com o consumidor, além de segurança e confidencialidade no tráfego de informações criptografadas, por meio de protocolos específicos de segurança de *internet* (SSL). Há um sistema logístico integrado aos centros de distribuição, garantindo a entrega do produto solicitado. Entretanto, o prazo varia conforme o local em que o consumidor está (COMPASSO, 2005).

O *e-commerce* propiciou aumento da lucratividade, além da redução de custos e melhoria na satisfação dos clientes, devido à completa integração com o sistema ERP e a interação entre os atuais processos utilizados pela empresa. Em razão do conhecimento individualizado dos clientes, ações personalizadas de marketing tornaram-se viáveis (*e-Marketing*), criando campanhas *on-line* mediante a seleção de perfil de navegação, de compras ou de áreas de interesse dos consumidores.

## Expansão

A rede de *Lojas Colombo* iniciou suas operações em São Paulo em 1999, com quatro unidades, implementando um forte plano de expansão no segundo semestre de 2003, com vinte lojas aproximadamente. Em 2004, expandiu-se nos estados de Minas Gerais e São Paulo, com mais 20 lojas. Em 2005, o projeto continuou com mais 20 novas lojas em São Paulo, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul (CANAL EXECUTIVO, 2005).

## 4 Resultados e análise

A elaboração dos dados é a fase que inicia a categorização dos dados primários coletados nas empresas selecionadas. O procedimento foi utilizado para extrair e padronizar o conteúdo da entrevista realizada no *Magazine Luiza* e o conteúdo do questionário respondido pelas *Lojas Colombo*. Na seqüência, para cada unidade de elaboração, os dados são analisados.

### Quadro 3 – Canais de Venda Virtual

<b>Lojas Colombo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Lojas virtuais;</li><li>· Site na <i>internet</i>;</li><li>· Televentas.</li></ul>
<b>Magazine Luiza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Lojas virtuais;</li><li>· Site na <i>internet</i>;</li><li>· Televentas;</li><li>· Lounges.</li></ul>

Verifica-se que as *Lojas Colombo* e o *Magazine Luiza* atuam com praticamente os mesmos canais de venda virtual, o que justifica a seleção das redes pesquisadas. Ambas trabalham com: lojas virtuais (loja física sem produto), *site* na *internet* (www) e televentas. O *Magazine Luiza*

diferencia-se, pois também trabalha com *lounges*, isto é, quiosques de vendas montados em eventos. Entretanto, a maior parte da venda virtual vem das lojas virtuais e do *site* na *internet*, que, por isso, foram mais profundamente abordados na pesquisa.

### Quadro 4 – Representatividade do varejo virtual no faturamento

<b>Lojas Colombo</b>	· 6% do faturamento
<b>Magazine Luiza</b>	· 11% do faturamento

Analisando o Quadro 4, que trata da participação do varejo virtual no faturamento da rede, verifica-se que ela é significativa, tanto nas *Lojas Colombo* quanto no *Magazine Luiza*, podendo inferir-se que os canais virtuais são importantes, merecendo atenção especial por parte da rede. Os números,

em contraste com o cenário de venda virtual de outras empresas varejistas tradicionais, são altos. O *Magazine Luiza* apresenta um percentual maior que as *Lojas Colombo*, pois atua na venda virtual desde de 1992, época em que foi inaugurada a primeira loja virtual do grupo.

### Quadro 5 – A importância do varejo virtual no Brasil

<b>Lojas Colombo</b>	· Alternativa de crescimento para empresas
<b>Magazine Luiza</b>	· Alternativa de crescimento para empresas

O Quadro 5, a respeito da importância do varejo virtual no Brasil, permite afirmar: é unânime a posição das *Lojas Colombo* e do *Magazine Luiza* nesta questão. Ambos percebem esse novo canal

como alternativa de crescimento para as empresas no país. Seria uma forma de expandir fronteiras e atuar com um outro público, que não vai à loja tradicional, ou não tem uma por perto.

**Quadro 6** – Origem do varejo virtual na rede

	<b>Lojas Virtuais</b>	<b>E-commerce</b>
<b>Lojas Colombo</b>	Tendência de mercado.	Necessidade imposta pelo mercado.
<b>Magazine Luiza</b>	Necessidade de crescimento.	Estratégia de expansão.

Analisando a origem do varejo virtual na rede, observa-se que a necessidade de crescimento do *Magazine Luiza* serviu-se do conceito das lojas virtuais. Elas permitiram uma expansão rápida em diversas cidades do interior de São Paulo, em um momento inicial, com um investimento baixo proporcionalmente ao das lojas tradicionais. A estratégia de expansão vem na seqüência com o *e-commerce*, tendo sido a experiência com lojas virtuais importante para estruturar as vendas pela *internet*.

Com as *Lojas Colombo*, a origem é um pouco diferente, tanto com as lojas virtuais como com o *e-commerce*. As lojas virtuais já eram uma realidade no mercado de móveis e eletroeletrônicos e eles viram nesse modelo, ainda não explorado pela rede, uma tendência de mercado, que deveria ser incluída dentre seus canais de vendas. O *e-commerce* entrou como um dos canais a serem explorados pela rede, pois o consideraram uma necessidade imposta pelo mercado.

**Quadro 7** – A função do varejo virtual na rede

	<b>Lojas Virtuais</b>	<b>E-commerce</b>
<b>Lojas Colombo</b>	- Ampliação de canal; - Estratégia de expansão.	- Ampliação de canal;
<b>Magazine Luiza</b>	- Estratégia de expansão.	- Estratégia de expansão.

Verificando a função das lojas virtuais em cada rede, observa-se que é evidente a estratégia de expansão implícita nos movimentos tanto das *Lojas Colombo* quanto do *Magazine Luiza*. Ambas as redes enxergam as lojas virtuais com uma forma de expansão da cadeia de forma rápida. As *Lojas Colombo* usaram as lojas virtuais para ampliar um canal de vendas que não era explorado, mas agora, com o sistema de franquias de lojas virtuais, usam o conceito para expandir a rede.

No caso do *e-commerce*, verifica-se que, para a *Colombo*, ele se constitui em uma ampliação de canal, que pode ser oferecida para o seu cliente. Por seu lado, o *Magazine Luiza* vislumbra expansão também por meio do *e-commerce*. O *Magazine Luiza* vê no *e-commerce* uma estratégia de diversificação, pela qual a rede pode atingir outros públicos e outros locais a que as lojas tradicionais não chegaram.

**5 Conclusão**

O varejo virtual foi um setor que se modificou muito nos últimos anos, por estar centrado em informação, tecnologia e inovação. Ele impôs e possibilitou às organizações varejistas tradicionais ampliações, reconfigurações e adaptações de seus negócios e de canais de venda, para atender as sempre imperiosas necessidades dos consumidores. O varejo virtual, de que trata este artigo, permite a compra sem o contato físico com o produto, com a tela do computador e a imagem digitalizada fazendo as vezes da interação produto-consumidor.

Analisando os dados e o contexto das empresas pesquisadas, fica evidente a dupla função do varejo virtual: como canal de vendas e como estratégia de expansão. É um modelo de sucesso, com participação significativa no faturamento das duas empresas. Apesar de estar se consolidando com um importante canal de vendas, podendo influenciar inclusive as vendas no “mundo real” das lojas tradicionais, os fatos mostram que ele foi

estruturado e surgiu essencialmente em razão de uma estratégia de expansão.

Assim, as lojas virtuais e o *e-commerce* funcionam como importantes canais do varejo virtual, exigindo mudanças de conceitos e adaptações da sociedade. As organizações analisadas observam nesses novos canais uma alternativa de crescimento para as empresas no país: uma forma de expandir fronteiras e de conquistar público que não frequenta as lojas tradicionais. A estratégia de expansão preponderante ficou clara quando se esclareceram os motivos pelos quais foram criadas as primeiras lojas virtuais. A necessidade de crescimento imediato com um baixo custo foram catalisadores desse novo formato inserido no segmento brasileiro de comercialização de móveis e eletroeletrônicos.

O uso de vários canais de vendas é importante, pois eles aumentam a dimensão horizontal do negócio no território nacional, conseguindo abranger em uma rede varejista clientes de diferentes classes sociais e com diferentes hábitos de compra. Com isso, são vários os benefícios desse modelo, tanto para a empresa varejista como para o consumidor.

No entanto, em termos de predomínio, apesar de ser um modelo de tendência, não existe a intenção de superar as lojas tradicionais. O trabalho em conjunto de lojas virtuais e de lojas tradicionais potencializa o negócio como um todo, aumentando a segurança e a credibilidade do modelo virtual e trazendo um aspecto de atualização e tecnologia para as lojas tradicionais. Além disso, como a evolução é constante no meio varejista, amanhã nossos lojistas poderão estar vendendo por outros modelos ainda não imaginados.

## Referências

- AGÊNCIA ESTADO. **Magazine Luiza comemora dez anos de loja virtual**. Em 23 ago.2002. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em 11 de outubro de 2004.
- ALDAY, H. E. C.; PINOCHET, L. H. C. A Tecnologia e-commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista da FAE**, Curitiba: v.5, n.3, setembro-dezembro, p.11-21, 2002.
- BEISEL, J. L. **Contemporary Retailing**. Nova York: Mac Millan, 1993.
- CALDANA, P. **Apresentação sobre as lojas virtuais do Magazine Luiza**. Ribeirão Preto: Reges, 2004.
- CANAL EXECUTIVO. **Lojas Colombo vai abrir mais 25 lojas em SP e MG**. Disponível em <http://colombo.com.br>. Acesso em 4 de abril de 2005.
- COLOMBO. **Lojas Colombo Institucional**. Disponível em <http://colombo.com.br>. Acesso em 4 de abril de 2005.
- COLOMBO. **Lojas Colombo Institucional**. Disponível em <http://colombo.com.br>. Acesso em 30 de março de 2006.
- COMPASSO. **Lojas virtuais. Lojas Colombo**. Disponível em <http://compasso.com.br>. Acesso em 4 de abril de 2005.
- COUGHLAN, A. T. **Canais de Marketing e Distribuição**. São Paulo: Bookman, 2002.
- ELOI, C.; PUCCINI, H.; WELTER, M. **Magazine Luiza sobe posição no ranking de varejo**. DCI – São Paulo, 9 jan. 2006. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em 10 de março de 2006.
- EXAME. *Uma equipe que decide seu futuro*. **Em edição Especial da Revista Exame e Você S/A**. São Paulo, 2004.
- FUOCO, T. **Magazine Luiza prepara entrada em SP com quatro lojas virtuais**. Em últimas notícias. São Paulo: 06 de outubro de 2004. Disponível em <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor>. Acesso em 11 de outubro de 2004.
- GIL, A. C. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing - O Marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MACHADO NETO, Alfredo José; PRETTO, F. N. de; DONZELLI, C. R.; MELO, E. M. *Canais alternativos de distribuição: as lojas virtuais do Magazine Luiza*. In: **Revista da FACEF**, Franca: v.7, n.1, p.62-79, 2004.

MAGAZINE LUIZA. **A trajetória de sucesso do Magazine Luiza**. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em 11 de outubro de 2004.

MAGAZINE LUIZA. **A trajetória de sucesso do Magazine Luiza**. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em 10 de março de 2006.

MATTOS, A. *Venda Virtual avança 12%, mas reduz ritmo*. **Folha de São Paulo**, 07 de janeiro de 2006. Disponível em <http://www.magazineluiza.com.br>. Acesso em 13 de março 2006.

MORGADO; M. G.; GONÇALVEZ, M. N. **Varejo Administração de Empresas Comerciais**. São Paulo: Senac, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social. Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMBRANA, C. *As herdeiras fizeram seu caminho*. **Isto é Dinheiro**, 8 de fevereiro de 2006. Disponível em <[www.terra.com.br/istoedinheiro/438/estilo/herdeiras\\_caminho.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/438/estilo/herdeiras_caminho.htm)> Acesso em 10 de março de 2006.

SANTANA, I. **Magazine Luiza implanta a maior TV corporativa do varejo do Brasil**. Publicação Interna do Portal Luiza. Disponível em <<http://www.magazineluiza.com.br>>. Acesso em 13 de março de 2006.

SELLTIZ, C.; COOK, S.W. ; WRIGHTSMAN, L.S. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987. SILVA, João Augusto Ramos. *Varejo Eletrônico via Internet*. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto G. da (coord). *Varejo Competitivo*, São Paulo: Atlas/Provar, 1996.

SILVA, J. A. R. **Varejo Eletrônico via Internet**. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J.A. G. da (coord). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas/Provar, 1996.

TOLEDO, G. L. O composto de Marketing no Contexto Estareológico da Internet. In: **Revista de Administração do Mackenzie**, São Paulo: ano 3, n.1, p. 333-78, 2002.

TRACTINSKY, N.; LOWENGARDT, O. E-retailers' competitive intensity: A positionig mapping analysis. **Journal of Targeting, Mesurement and Analysis for Marketing**, London: v.12,n.12, dezembro, p. 114, 2003.

VALOR ECONÔMICO. **Magazine Luiza cresce e chega mais perto do Ponto Frio**. Em Valor OnLine, 21 de fevereiro de 2006. Disponível em <<http://www.magazineluiza.com.br>>. Acesso em 13 de março de 2006.

VIEIRA, V.A. As tipologias, variações e características da pesquisa de Marketing. **Revista da FAE**, Curitiba: v.5, n.1, janeiro-abril, p.61-70, 2002.