

**Integração entre os canais de vendas on-line off-line:  
um estudo etnográfico e netnográfico do varejo calçadista da cidade de  
Novo Hamburgo**

**Integration between online offline sales channels:  
an ethnographic and netnographic study of retail footwear in the city of  
Novo Hamburgo**

**Elisiane de Oliveira Ribeiro<sup>1</sup>  
Luciane Pereira Viana<sup>2</sup>**

**RESUMO:**

A conectividade agregou poder aos consumidores e um dos resultados é a não linearidade do caminho da compra. Esse cenário demonstra que a convergência entre o marketing digital e o tradicional será fator crucial para o sucesso das empresas. O objetivo deste trabalho é identificar o varejista de calçados localizado na área central de Novo Hamburgo que possui maior integração entre seus canais de vendas on-line e off-line e, listar as ações de mix de marketing realizadas. A metodologia contempla abordagem qualitativa, descritiva, coleta de dados com observação etnográfica no varejo de calçados na cidade de Novo Hamburgo/RS e observação netnográfica nas redes sociais do varejista. É possível perceber que, embora essas tecnologias não sejam novas, muitos varejistas da cidade estão ainda se adaptando aos desafios da integração de canais. Destaca-se que as empresas deveriam ampliar e integrar seus canais de vendas para encantar os clientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Integração de Canais; Varejo Multicanal; Omnichannel; Mix de Marketing.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade IENH. E-mail: [elisiane.representacao@gmail.com](mailto:elisiane.representacao@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8816-2116>

<sup>2</sup> Doutora em Diversidade Cultural e Inclusão Social na Universidade Feevale. Bacharel em Administração de Empresas. Professora na Faculdade IENH. E-mail: [viana.luciane.lu@gmail.com](mailto:viana.luciane.lu@gmail.com). Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9577-728X>. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4686984547974241>

**ABSTRACT:**

Connectivity has added power to consumers and one of the results is the non-linearity of the purchase path. This scenario demonstrates that the convergence between digital and traditional marketing will be a crucial factor for the success of companies. The objective of this work is to identify the footwear retailer located in the central area of Novo Hamburgo that has greater integration between its online and offline sales channels, and to list the marketing mix actions carried out. The methodology includes a qualitative, descriptive approach, data collection with ethnographic observation in footwear retail in the city of Novo Hamburgo/RS and netnographic observation in the retailer's social networks. You can see that while these technologies are not new, many retailers in the city are still adapting to the challenges of channel integration. It is noteworthy that companies should expand and integrate their sales channels to delight customers.

**KEYWORDS:** Integration of sales channels; Multichannel retail; Omnichannel; Marketing Mix.

## Introdução

A sociedade vive em uma era altamente tecnológica e, devido à conectividade, mudanças ocorreram no modo de agir e pensar dos seres humanos. Os mundos off-line e on-line cada vez mais se convergem e, muito além de alterar somente a forma de comprar das pessoas, essa integração entre mundo físico com o on-line mudou a forma como as pessoas se comunicam, se socializam e de como estabelecem relações de confiança. E esse movimento foi impulsionado ainda mais pela pandemia de covid19. Diversos setores tiveram que rever suas estratégias de negócio, empresas tradicionais do setor varejista buscaram adotar novas estratégias para se manterem no mercado. E para além das grandes e médias empresas, a tendência é de o varejo de pequeno porte também aderir a estratégia para a venda on-line.

Corroborando nesse contexto Serrentino (2021, on-line) “durante a pandemia houve forte desenvolvimento de canais de venda, ativação e relacionamento com clientes baseados em integração de cadastros de clientes, CRM e e-commerce com ferramentas de comunicação como WhatsApp e redes sociais, criando modalidades de venda”. Empresas que já tinham uma operação digital estruturada obtiveram melhores resultados, foi o que apresentou a pesquisa sobre as ferramentas digitais de comunicação no comportamento de consumo da Deloitte (2020). Segundo a pesquisa, 80% dos respondentes afirmam que realizaram compras on-line pelo smartphone e nove em cada dez pesquisaram sobre produtos e serviços na internet, 63% fizeram reservas ou compras on-line para retirar na loja.

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais ações de mix de marketing realiza o varejista de calçados, localizado na área central de Novo Hamburgo, que possui maior integração entre seus canais de vendas on-line e off-line? Assim, o objetivo é identificar o varejista de calçados, localizado na área central de Novo Hamburgo, que possui maior integração entre seus canais de vendas on-line e off-line e, listar as ações de mix de marketing realizadas.

Na metodologia deste trabalho utilizou-se uma abordagem qualitativa, com método descritivo, um estudo etnográfico. Como técnica de coleta de dados tem-se a observação etnográfica no varejo de calçados na cidade de Novo Hamburgo/RS e a observação netnográfica referente às vendas on-line e redes sociais dos varejistas. Além desta introdução, o tópico 2 deste artigo descreve a fundamentação teórica destacando as variáveis de mix de marketing,

formatos de varejo e a integração entre canais de vendas on-line e off-line. Os procedimentos metodológicos são mostrados no tópico 3; os resultados e discussão dos dados são informações encontradas no tópico 4, as conclusões são apresentadas no tópico 5.

## **Revisão Teórica**

Na revisão de literatura deste estudo descreve-se os conceitos de mix de marketing, formatos de varejo e integração de canais: varejo multicanal, varejo *omnichannel*, varejo *cross channel*.

## **Mix de Marketing e Formatos de Varejo**

Para Churchill e Peter (2010) a essência do marketing está no desenvolvimento de trocas entre organizações e clientes e, essa troca não necessariamente visaria somente ao lucro, mas ao valor percebido e o alcance de metas individuais e organizacionais. A American Marketing Association (AMA, 2017, tradução das autoras), define marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.” Logo, o atual ambiente de marketing proporciona oportunidades para as empresas, pois, a maneira como as pessoas vivem, comunicam-se, compartilham informações, aprendem, compram, exige uma estratégia específica para o mix de marketing, a fim de criar valor (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Nesse contexto, o mix de marketing se apresenta como o conjunto de variáveis que conduz como as empresas se posicionam perante o mercado alvo, Rosenbloom (2014, p.150) destaca que “otimizar o mix de marketing para que atenda às demandas do mercado alvo, requer não apenas estratégias para cada variável que o compõem bem como se deve considerar as inter-relações entre elas”. As ferramentas de mix de marketing foram primeiramente classificadas em quatro tipos: produto, preço, praça e promoção (do inglês, *product*, *price*, *place* e *promotion*). Contudo, considerando as constantes inovações e atualizações nos conceitos, ampliou-se para um conjunto mais representativo, que abrange os seguintes pilares: pessoas, processos, programas e performance (KOTLER; KELLER, 2018, KOTLER; ARMSTRONG,

2015; MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013). A seguir são elencados os oitos elementos e suas principais características:

a) Performance: essa variável trata da captura de indicadores de resultados que tenham ou não implicações financeiras (lucratividade, *brand equity* e *customer equity*), bem como implicações no contexto jurídico, de responsabilidade social, ético e comunitário. O conceito de *brand equity* diz sobre a conscientização, atitudes e comportamentos dos consumidores em relação à marca. Quanto a *customer equity* está centrada no resultado financeiro do cliente ao longo prazo. Portanto, ambas precisam ser desenvolvidas em conjunto, uma vez que o resultado estratégico da construção da marca interfere no sucesso das estratégias.

b) Pessoas: pessoas representam o marketing interno, que são as atividades e processos que ajudam a informar, inspirar e engajar colaboradores e gestores em relação à marca. Uma vez que todo o contato com a marca deve ser positivo as pessoas são parte do sucesso de uma estratégia de marketing.

c) Praça ou Distribuição: o “p” de praça, diz respeito às atividades da empresa que envolvem a disponibilização do produto para os consumidores-alvo. No tópico 2.2 será detalhado mais características sobre o varejo, pois este tema é o foco deste estudo.

d) Processos: inovação nos processos internos das empresas e o estímulo à novas ideias é fundamental. Complementam que insights e inovações em todas atividades de marketing (desde concepção do produto ao pós-venda) são benéficos e importantes para o sucesso da empresa.

e) Programas: os programas refletem todas as atividades de marketing, englobando todo o composto de marketing e independentemente de serem on-line ou off-line, desde que sejam direcionadas aos consumidores. E, quando se trata de atrair as pessoas por meio dos sentidos, o visual *merchandising* é uma ferramenta efetiva para fazer com que as pessoas tenham vontade de retornar e realizar uma nova compra no ponto de venda.

f) Promoção: atividades que tentam convencer os consumidores a adquirir um produto, comunicando os pontos fortes. As principais ferramentas de promoção, segundo os autores, são: propaganda, promoção de vendas, vendas pessoais, relações públicas e marketing direto. Contudo, conforme Collin-Lachaud e Odou (2020) nos últimos anos, a promoção passou de uma abordagem tradicional para uma perspectiva cultural mais ampla e rica, a fim de se adequar aos novos comportamentos do consumidor.

g) Produto: Para Ourahmoune (2020) o *design* do produto é um aspecto importante do mix de marketing pois faz parte da linguagem da marca (performance) com seus signos e códigos. Já de acordo com Mattar (2011, p.324) o “produto do varejista é a sua loja, e é ela que deve ser trabalhada como um produto”.

h) Preço: “preço é o valor monetário pelo qual vendedor e comprador estão dispostos a realizar uma troca comercial” (MATTAR, 2011, p. 450). Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) apresentam que, o conceito de precificação também está evoluindo na era digital, de padronizada para dinâmica, que é quando os preços são estabelecidos com base na demanda do mercado e na capacidade de utilização.

Portanto, é por meio desse conjunto de variáveis que os profissionais de marketing traçam estratégias e táticas eficientes para defender os interesses das marcas, e nesse sentido os autores Kotler, Kartajaya, Setiawan (2017) salientam que, para estimular a defesa da marca ao oferecer uma experiência valiosa ao consumidor é importante satisfazê-lo em todas as etapas do seu caminho até a compra, fazendo cumprir assim as proposições de valor e só então conquistar a confiança dos consumidores.

Com o surgimento do comércio eletrônico no final do século passado, a entrada de novas tecnologias, modelos de negócios e empresas inovadoras, abriu-se novas possibilidades de canais de distribuição. Conforme Serrentino (2021) tem-se destaque para o surgimento de novos modelos de negócios, caracterizados como plataformas e ecossistemas. “Os consumidores agora esperam ter muito mais e melhores opções de canais que lhes dê acesso à vasta gama de produtos e serviços de todo o planeta – como, onde e quando quiserem” (ROSENBLOOM, 2014, p.5).

Bicalho (2020) descreve que as lojas físicas não foram suplantadas pelos outros canais explorados pelos varejistas no Brasil, contudo, além dos tradicionais formatos de varejo físicos (lojas especializadas, de departamentos, supermercados, lojas de conveniência, entre outros,) outras formas de venda, de acordo com Kotler e Armstrong (2015) são: venda direta e catálogo, telemarketing, televendas, terminais multimídia (quiosques) e marketing on-line:

- a) Venda direta: vendas realizadas porta a porta e com a utilização de catálogos de produtos;
- b) Telemarketing: ação da venda pelo telefone;

- c) Marketing de televendas: os consumidores interagem diretamente através de diferentes dispositivos móveis e pelo próprio equipamento televisor;
- d) Marketing de terminais de multimídia: são os quiosques instalados em aeroportos, hotéis, etc, que servem tanto para informações quanto para pedidos;
- e) Marketing on-line: que envolve os canais que conectam digitalmente os vendedores com os consumidores. Corrobora nesse sentido, Rosenbloom (2014) que utiliza a expressão canais de marketing eletrônico como sendo o uso da internet para tornar produtos e serviços disponíveis, de tal forma que o mercado-alvo possa comprar e completar a transação de compra por meios eletrônicos interativos.

No atual cenário mercadológico a mobilidade e a conectividade tornaram-se pontos cruciais para qualquer estratégia de marketing, uma vez que, são relevantes para se destacar em meio a concorrência, conquistar a atenção e o engajamento do consumidor, que está cada vez mais disputado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

### **Integração entre canais de vendas on-line e off-line**

A forma como os consumidores detém o controle de suas compras e como as marcas se relacionam com os fabricantes ou varejistas, talvez seja a forma mais surpreendente dos avanços da tecnologia (KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Carvalho e Toledo (2021) destacam a necessidade de integrar os ambientes físico e on-line para melhorar as “sensações vivenciais” dos consumidores. De acordo com Rigby (2011, on-line) “embora diferenças individuais, o que ficou evidenciado é que todos eles são propensos e desejam a perfeita integração entre digital e físico”. A seguir são descritas as principais estratégias de integração de canais:

a) Varejo multicanal: Dias (2014, on-line) aponta que “o varejo tem migrado cada vez mais para uma oferta multicanal, atendendo a questões de conveniência e empreendendo formas de acesso ao consumidor”. Sarquis et al. (2019, on-line), apresentam como “estratégia de marketing multicanal a oferta de diferentes canais de contato aos clientes”. Como exemplo desses canais destaca-se: loja virtual, aplicativos em tablet/smartphone, redes sociais e máquina automática de vendas. Carvalho e Campomar (2014 *apud* MORAIS et al., 2019) ponderam que a premissa do multicanal é considerar o cliente como o foco de atuação e disponibilizar os produtos para o maior número possível de canais. Embora a multicanalidade ofereça vantagens, ela não oferece uma integração entre seus próprios canais (SARQUIS et al., 2019). Segundo

Verhoef et al. (2009, on-line, tradução das autoras) “as experiências atuais dos clientes do ambiente multicanal em um canal (por exemplo, uma loja) podem ser afetadas por experiências em outros canais (por exemplo, a Internet)”, ou seja, a experiência do consumidor deve ser observada indiferente do ponto de contato escolhido, uma vez que se trata da mesma empresa perante o cliente.

b) Varejo *Cross-channel*: O *cross-channel* que em português significa canal cruzado, segundo Beck e Rygl (2015) e Hutton (2019) existe uma integração, mesmo que parcial, entre os canais oferecidos. O conceito *click and collect* é quando o consumidor faz uma compra pela loja virtual e retira o produto na loja física da marca, é um exemplo de varejo *cross-channel*. Porto e Okada (2018, on-line) apresentam que a interação entre o consumidor e varejista pode ocorrer durante toda a jornada do cliente. Cada canal tem autonomia para gerir sua cadeia de valor e manter seu foco estratégico (CAO, 2014 *apud* MORAIS et al., 2016).

c) Varejo *Omnichannel*: Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017, p.199), apresentam “marketing omnicanal como a prática de integrar vários canais para criar uma experiência de consumo contínua e uniforme”. E essa prática requer que as organizações rompam os feudos dos canais e unifiquem suas metas e estratégias. Para Botelho e Guissoni (2016, on-line) “com a entrada de canais mobile, smartphones e mídias sociais, e com a integração deles e de outros meios ao canal off-line, passa-se da forma multicanal para o modelo de varejo omnichannel”. No ambiente de varejo *omnichannel*, os clientes muitas vezes pesquisam em um canal, mas acabam comprando em outro e muitas vezes alternam entre o on-line e off-line e entre diferentes fornecedores (GREWAL et al., 2016). Corroborando Pestana (2014, p.135, *apud* CARVALHO; CAMPOMAR, 2014, p.104) que “não basta oferecer lojas diferentes, layouts, seja fisicamente ou virtualmente. Também é preciso investir na inteligência do negócio logístico com o objetivo de fomentar a sinergia entre eles, criando soluções integradas”.

Dentro do exposto, avaliar as opções de tecnologias disponíveis, adequar o mix de marketing de acordo com os canais de distribuição, fazer a integração entre os canais on-line e off-line, considerando o melhor cenário do varejo multicanal, varejo *omnichannel* e varejo *cross channel*, considera-se como sendo o primeiro passo para as marcas oferecerem uma verdadeira experiência de valor para seus clientes.

## Procedimentos Metodológicos

Para realização deste trabalho optou-se por uma pesquisa descritiva, qualitativa (LAKATOS, 2017; GIL, 2008; KOZINETS, 2014). Como técnica de pesquisa optou-se pela etnografia e para as interações na internet, destaca a aplicação do método netnográfico (YIN, 2001; KOZINETS, 2014). Para a escolha da área alvo, via amostra não probabilística por acessibilidade (PRODANOV; FREITAS, 2013), foram analisadas as onze empresas varejistas de calçados localizadas no bairro central da cidade de Novo Hamburgo/RS, mais especificamente entre as ruas Lima e Silva, Primeiro de Março e Dr. Magalhães Calvet - Rua do Calçado (o Projeto de Lei nº 126/2014 acrescenta a expressão “Rua do Calçado” à placa denominativa do trecho da rua Dr. Magalhães Calvet).

Como técnica de coleta de dados utilizou-se a observação netnográfica, os acessos ocorreram de 23 de setembro a 02 de outubro de 2021 às redes sociais Instagram e Facebook e, a loja on-line da Rede Terê Calçados. O trabalho de campo on-line foi mediado por computador e aplicativo *mobile* das redes sociais, realizou-se uma observação sistemática (com registro através de *print* de telas) e observação participante (no qual a pesquisadora simulou comprar um calçado, conforme descrito no próximo tópico).

A observação off-line e execução da pesquisa de cliente oculto ocorreu entre 02 e 04 de outubro de 2021, no período da manhã, nos dois pontos físicos da Rede Terê Calçado, na cidade de Novo Hamburgo, bairro centro. Optou-se pela observação sistemática (com a busca do mesmo produto analisado nas interações de observação on-line), utilizou-se o registro fotográfico, a pesquisa foi participante (a pesquisadora conversou e interagiu com os atendentes das lojas físicas) e utilizou-se a técnica de cliente oculto, no qual a pesquisadora agiu como uma cliente normal, ou seja, sem informar aos atendentes que era pesquisadora (PRODANOV; FREITAS, 2013; Gil, 2008).

A interação vendedor e pesquisadora aconteceu sem registro de áudios, apenas registros fotográficos dos pontos que correspondiam às variáveis de mix de Marketing e consideradas como itens obrigatórios de avaliação. A análise de dados foi realizada com a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material (escolha dos prints e fotos) e definindo-se como categorias os 8Ps do Mix de Marketing, por fim, a análise e inferência dos dados, descrita no próximo tópico.

## Resultados e Discussões

Conforme apresenta o Relatório Setorial da Indústria de Calçados do Brasil edição 2021, o polo do Vale do Rio dos Sinos, distinguiu-se em 2020 como responsável por 47,2% da produção total no Rio Grande do Sul, são aproximadamente 77 milhões de pares e embora não seja mais o maior pólo produtivo no Brasil, ainda segue como o maior estado exportador de calçados em valor (US\$), responsável por 44,4% do faturamento total nacional (ABICALÇADOS, 2021). O comércio varejista de calçados tem presença ativa e marcante no município de Novo Hamburgo, atualmente são 299 empresas com CNPJ ativo, com idade média de fundação de 19 anos. Entre essas empresas, 262 empregam até 10 funcionários e o faturamento declarado de 140 dessas empresas é inferior ou igual a R\$ 360 mil por ano, portanto 47% do comércio varejista é formado por microempresas (ECONODATA, 2021).

Nesse estudo, conforme detalhado no tópico 3, foi realizada uma amostra entre as lojas varejistas do município de Novo Hamburgo. A figura 1 apresenta a rua Magalhães Calvet – Rua do Calçado, esquina com a Lima e Silva e Primeiro de Março.



Figura 1 - Rua do Calçado: Dr Magalhães Calvett esquina com Lima e Silva. Fonte: dados da pesquisa (2021).

No quadro 1 consta a descrição do perfil das onze lojas que compõem a Rua do Calçado.

	Nome Fantasia	E-commerce (Loja Virtual)	Seguidores Instagram	Seguidores Facebook	Unidade de lojas físicas	Observações
1	Belle Scarpe	Não	1.144	523	01 unidade	Loja de sapatos feminino, masculino e infantil
2	Calci Calçados Novo Hamburgo	Não	828	532	01 unidade	Franquia de sapatos femininos, masculinos, infantis, multimarcas.
3	Calvett Calçados	Não	Não possui	404	01 unidade	Multimarcas de calçados femininos, carteiras e bolsas
4	Cláudia Calçados	Não	Não possui	523	01 unidade	Venda de calçados femininos e infantil. Possuem Loja do Facebook para visualização dos valores e produtos.
5	Regina Calçados – Mundi Store	Não	848	2.024	01 unidade	A Regina Calçados faz parte de uma Rede de Cooperação - Rede Mundi. Oferece calçados femininos, masculino e infantil e acessórios.
6	Katy Calçados e Katy Esportes	Sim	41.670	24.800	05 unidades	Rede de lojas de calçados femininos, masculino e infantil e acessórios esportivos, multimarcas.
8	Super Feirão Calçados	Sim	488	969	01 unidade	Loja de calçados femininos, masculino e infantil e acessórios
9 e 10	Terê Calçados (02 unidades)	Sim	12.400	16.736	06 unidades	Rede de lojas de calçados feminino, masculino e infantil multimarcas. Bolsas e acessórios.
11	Vogel Calçados	Sim	1.079	1.056	02 unidades	Rede de loja de calçados, bolsas e acessórios em couro feminino e calçados e cintos masculino.

Quadro 1 - Título Descrição do perfil das lojas que compõem a Rua do Calçado. Fonte: dados da pesquisa (2021).

De posse dessas informações, definiu-se para observação de cliente oculto e análise, a loja varejista com maior número de canais, incluindo as lojas físicas, loja virtual e presença on-line através das redes sociais Facebook e Instagram, portanto a loja varejista escolhida para esse estudo foi a Rede de Lojas Terê Calçados, atuante no Sul do Brasil desde 1980.

Para essa etapa de coleta de dados primários, foi aplicada a técnica de observação sistemática (Cliente Oculto), nas duas unidades físicas de Novo Hamburgo e no site (*e-commerce*), foi selecionado para a simulação de compra o item: SAPATÊNIS FREEWAY HILTON 3298 CAFÉ, REF: HILTON 3298 I 5.5043 I S60. Na sequência, as observações e análises sob a perspectiva das oito variáveis do composto de marketing.

## Praça

A variável praça refere-se aos aspectos de distribuição e contato com o consumidor. A figura 2 apresenta os pontos de vendas off-line em Novo Hamburgo e o *print* da loja on-line.



Figura 2 - Canais de Venda Off-line e On-line. Fonte: dados da pesquisa (2021).

A empresa selecionada possui seis unidades físicas, duas localizadas nas cidades de Novo Hamburgo, uma Canoas, uma em São Leopoldo e duas em Porto Alegre, todas no Estado do Rio Grande do Sul. No município de Novo Hamburgo, as lojas estão localizadas no bairro centro, em uma região de fácil acesso aos consumidores, com fluxo intenso de pedestres e tradicionalmente conhecida por ser um *cluster* de lojas de calçados. A empresa possui vendas on-line através de site próprio e, presença digital nas redes sociais Instagram e Facebook, atendimento via *chat* e WhatsApp. É possível encontrar na primeira página de busca do Google e as informações de contato estão atualizadas no Google Maps e Local Guide. Em outubro de 2021 a Terê Calçados contava com 12.400 seguidores no Instagram e 16.736 seguidores no Facebook (figura 3).



## Presença nas redes sociais Terê Calçados

Figura 3 - Rede social Facebook e Instagram. Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nesse sentido, os autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), Bicalho (2020), Carvalho e Toledo (2021) e Sarquis et al. (2019) salientam que a experiência aos consumidores deve ser independentemente dos pontos de contato, seja na loja física, um site, um aplicativo para celular, uma central de atendimento ou outro canal. Ou seja, os clientes valorizam a experiência de compra, e de acordo com Rigby (2011) estão propensos e desejam uma integração entre digital e físico.

### Produto

A loja analisada possui venda de calçados multimarca femininos, masculinos, infantis e acessórios. Para este estudo optou-se pela escolha de um único produto para análise (figura 4). Na loja da Rua Lima e Silva o produto estava disponível em estoque, percebe-se que se trata de produto com boa durabilidade, embora a marca não seja tão reconhecida a pesquisadora reconhece como sendo um bom custo x benefício. Na loja da Rua 1º de Março, o produto pesquisado não estava disponível. Na loja on-line o produto estava disponível para retirada em dois dias, para troca em caso de defeito de fabricação em até 30 dias ou arrependimento de compra em sete dias.

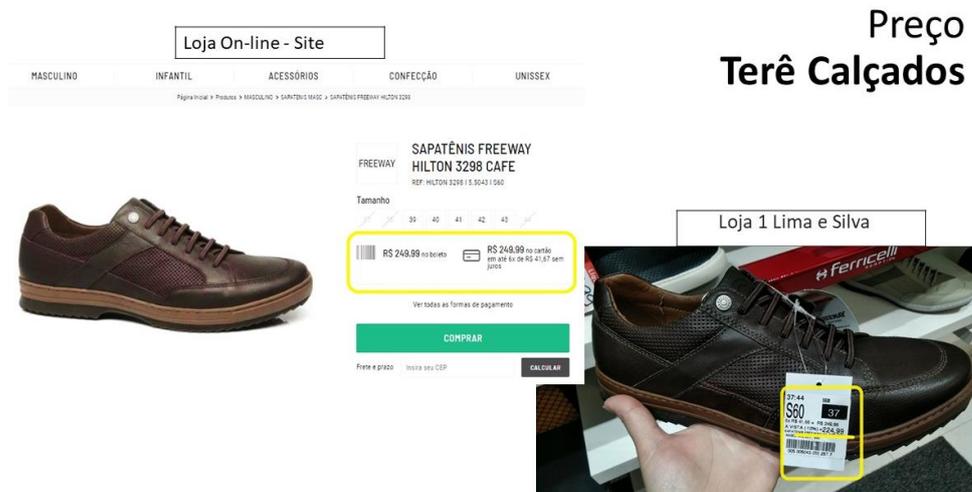


Figura 4 - Produto e preço. Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nos produtos de compra comparada (como o calçado) as características de qualidade, preço e estilo são comparadas cuidadosamente pelos clientes, assim como seu *design* (OURAHMOUNE, 2020; KOTLER; ARMSTRONG, 2015). Ou seja, os consumidores fazem mais comparações e buscam mais informações antes de adquirir esses produtos e sendo muito importante a transparência entre os canais quanto aos valores praticados. Neste sentido, no caso de calçados é relevante propiciar várias opções de escolha do mesmo estilo de produto aos consumidores.

## Preço

A figura 4 apresenta o preço do produto analisado, na loja on-line e na loja física, na etiqueta do produto, o valor destacado é o valor com desconto à vista. O preço do produto pesquisado no site era o mesmo praticado no ponto de venda da Loja 1, conforme descrito pelos autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) com a conectividade, os consumidores podem consultar um maior número de marcas, produtos e preços antes de tomarem uma decisão de compra. Também se observou que as lojas físicas disponibilizam as opções de pagamento com cartão de crédito, crediário próprio e parcelamento em até seis vezes por meio do cartão Terê Calçados ou pagamento à vista com desconto. Na loja on-line é possível parcelar nos cartões de crédito em até seis vezes e aplicar cupom de desconto. Conforme Bajde e Ruiz (2020) os esforços da empresa para definir um preço e uma condição de pagamento para um determinado produto podem ter um forte impacto em outros produtos que a mesma empresa oferece.

## Performance

Quanto à observação realizada na loja da Rua Lima e Silva, a comunicação visual utilizada possui a mesma identidade visual no site, papelaria e redes sociais. O logotipo possui tipografia atualizada, na cor preta e fundo branco. É possível observar o mesmo padrão para os *displays* e placas com preços, uniformes dos atendentes que são camisas vermelhas com o símbolo da marca estampada. Na loja da Rua 1º de Março, o logotipo utiliza cores diferentes, embora seja a mesma tipografia, a cor da marca é branca com fundo vermelho, os uniformes são camiseta azul, com a marca Pegada estampada nas costas, não há padrão nos *displays* e placas de preço. A loja on-line segue o padrão do logotipo da loja da Rua Lima e Silva, com a mesma identidade visual e tipografia, nas cores preta e fundo branco. A figura 5 apresenta a identidade visual da marca, logotipo, tipografia e cores empregadas nos canais on-line e off-line.



Figura 5 - Identidade visual da marca nos canais on-line e off-line. Fonte: dados da pesquisa (2021).

Como parte da estratégia para o reconhecimento da marca, “além do nome, outros elementos da marca (logotipos, símbolos, embalagens, sinalização) podem ser importantes impulsionadores de brand equity [...]” (KOTLER; KELLER, 2018, p.412). Assim, o ideal é que o consumidor identifique a marca em todos os canais de contato. Garantir que uma marca ganhe a preferência e reconhecimento do consumidor, trata-se de uma estratégia para garantir a lucratividade, pois assim os produtos oferecidos por essa marca, passam a ter menos a

interferência de preço e ser menos suscetíveis aos concorrentes (COLLIN-LACHAUD; ODOU, 2020; OURAHMOUNE, 2020; ROSENBLOOM, 2014) .

## **Pessoas**

Quanto às observações da variável pessoas, na loja da Rua Lima e Silva o atendimento é ágil e com distanciamento. A vendedora sugeriu a compra no canal off-line para ofertar descontos e reconhecia a possibilidade de compra no site e retirada em até dois dias na loja. Na loja da Rua 1º de Março o atendimento ou contato visual demoraram. A vendedora desconhecia o produto informado e não sugeriu a compra no site. Na loja on-line não há *chat* com atendimento humanizado em tempo real, mas é possível solicitar auxílio pelo WhatsApp comercial da empresa. Nesse contexto de pessoas, os autores Kotler e Keller (2018) destacam que como estratégia de diferenciação, cada vez mais empresas buscam oferecer serviços de valor agregado, um excelente atendimento, e para isso investir em bons processos de recrutamento e treinamento, padronizar o processo de execução do serviço em toda a organização, também a vestimenta dos atendentes, são providências essenciais. Para Kotler e Armstrong (2015) colaboradores engajados são uma vantagem competitiva.

## **Promoção**

Na loja da Rua Lima e Silva há ilhas com produtos expostos, mas de maneira espalhada pela loja. Já na loja da rua 1º de Março os produtos estão expostos bem na entrada principal da loja, de fácil visualização para quem transita na calçada e há diversas ilhas com preços indicando promoção no interior da loja (figura 6). Na loja on-line os produtos com desconto estão expostos na página inicial do site. Porém não há a possibilidade de filtrar pelo menu principal só os produtos em promoção.

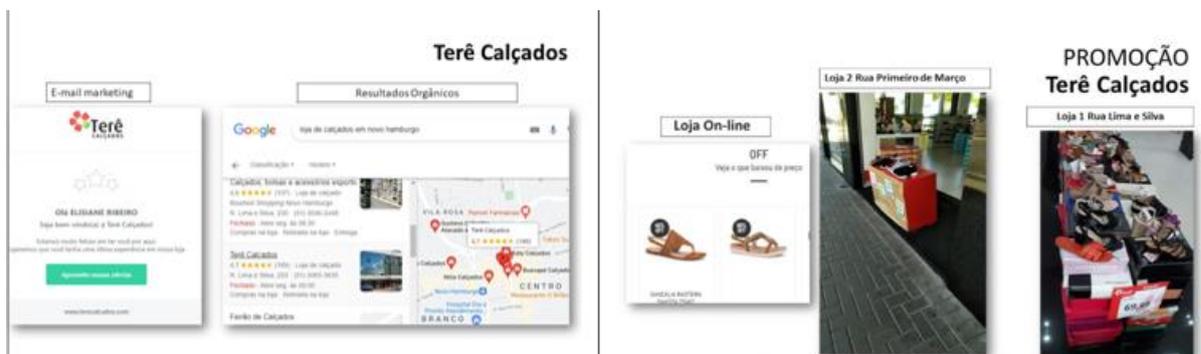


Figura 6 - Estratégias de Promoção on-line e off-line. Fonte: dados da pesquisa (2021).

Quanto às estratégias de promoção on-line, percebe-se resultados de técnicas SEO (*Search Engine Optimization*, que significa Otimização para Mecanismos de Busca) aplicadas na plataforma *e-commerce*, pelo fato de estar posicionado na primeira página da busca orgânica no Google. Foram coletados dados pessoais da pesquisadora, através de cadastro obrigatório no momento de finalizar a compra, mas não foi observado a prática de pós-venda, uma vez que não houve interações da marca com a pesquisadora, mesmo tendo feito inúmeras buscas pela marca e ter deixado produto no carrinho de compras do site. Não há produção de conteúdo nas mídias sociais, somente a exposição dos produtos. A comunicação com o consumidor é objetiva e padronizada, informa preços ou numeração disponível, a marca utiliza de *emojis*. Nesse contexto, observa-se que a empresa analisada não apresenta perspectiva cultural mais ampla e rica em sua promoção (COLLIN-LACHAUD; ODOU, 2020), pois também conforme autores Kotler e Armstrong (2015) e Rosenbloom (2014) as empresas devem aproveitar o poder das redes sociais e de outras oportunidades no meio digital, na promoção de seus produtos e construção de um relacionamento mais próximo com os clientes, assim como, nas ações de *merchandising* (MALHOTRA; EBSTER; GARAUS, 2013).

## Processos

Quanto às observações da variável processos, conforme figura 7, na loja da Rua Lima e Silva há disponível *checkout* para consulta ao estoque via sistema de gestão. Na loja da Rua 1º de Março, não há *checkout* de atendimento. Na loja on-line é obrigatório fazer o cadastro informando os dados cadastrais. Nas redes sociais, a marca se apresenta de maneira informal

interagindo através de *emojis* nas respostas. O conteúdo é replicado no mesmo formato para todas as redes.



Figura 7 - Observação considerando variável processos. Fonte: dados da pesquisa (2021).

Nesse contexto de processos, Serrentino (2021), Kotler e Keller (2018) descrevem que marcas com processos estruturados, em todo contato com o cliente, obtém *insights* para desenvolver não só produtos melhores, mas também obter um marketing melhor. Kotler e Armstrong (2015, p.96) destacam que “a internet passou a ser um espaço para interação direta entre consumidor e o varejista”, então entende-se que estipular um tom para comunicação, de maneira transparente e próxima, possa ser benéfico também para lucratividade das marcas.

## Programas

Conforme figura 8, quanto à observação realizada na loja da Rua Lima e Silva, é possível observar a escolha por uma arquitetura moderna, com a mesma linha de *design* nos expositores na vitrine, na fachada, nos móveis e equipamentos. A loja é dividida em setores, masculino, feminino e infantil. É possível observar a prática de *merchandising*. As vitrines estavam com o motivo primavera e crianças, seguindo a data comemorativa e a estação do ano. Há separação por tamanhos especiais, existem linhas de produtos expostos com maior destaque, há painéis e displays exclusivos para marcas de fabricantes. Na loja da Rua 1º de Março é possível observar um *layout* mais antigo, com prateleiras de vidro. Não há separação de linhas de produtos por marca de fabricante. Não é possível perceber uma padronização visual. As

etiquetas com preço, sobrepõem os produtos, com percepção de preços mais baixos que a loja da Rua Lima e Silva. Há mais ilhas de promoções evidentes. No dia da visita a vitrine não obedecia a mesma exposição da Loja da Rua Lima e Silva.

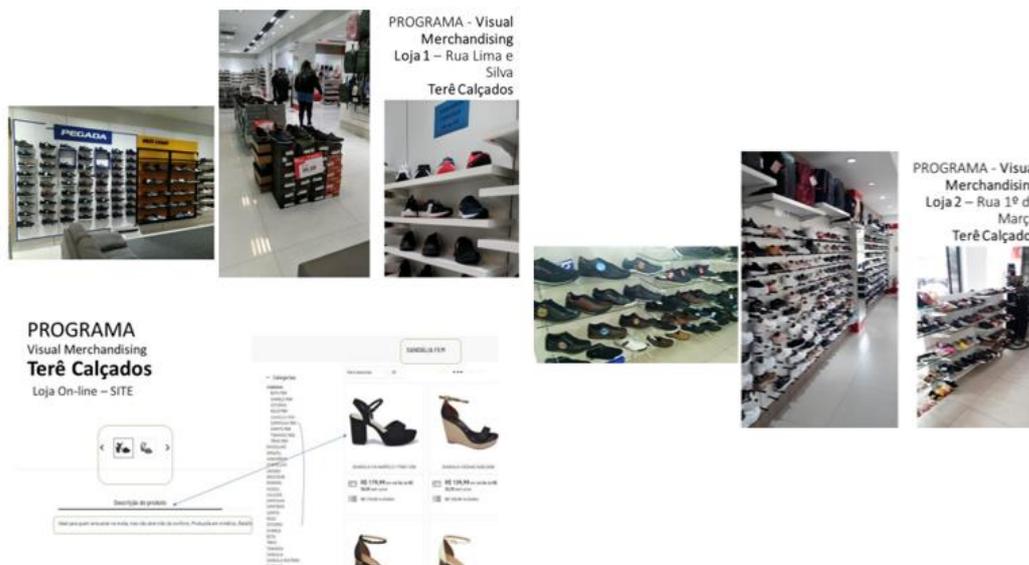


Figura 8 - Variável Programa on-line e off-line. Fonte: dados da pesquisa (2021).

O *design* do site é agradável, a qualidade das fotos é adequada. A descrição dos produtos está coerente, porém não tem maiores informações, por exemplo tipo de material, altura do salto, fotos de diferentes ângulos. Há produtos com apenas com uma imagem para visualização. O produto selecionado para esse trabalho de pesquisa não tem variações de ângulos em fotos. A velocidade de carregamento do site é satisfatória, os textos legíveis, os menus são fáceis de navegar. Na versão *desktop*, porém, ao selecionar categoria de interesse como por exemplo “masculino” as demais categorias como feminino, infantil seguem visíveis, podendo dificultar o entendimento. Na versão *mobile*, ao selecionar a categoria “masculino” aparecem somente a linha de produtos classificada como masculino.

Os programas, de acordo com Kotler e Keller (2018), refletem todas as atividades de marketing, englobando todo o composto de marketing e, independentemente de serem on-line ou off-line, devem buscar construir e gerenciar relacionamentos lucrativos com o cliente. E para atender as necessidades, se tornar o mais próximo e pessoalmente relevante em relação a cada cliente, os autores Kotler e Armstrong (2015), Collin-Lachaud e Odou (2020) Verhoef et al.

(2009), Mattar (2011) destacam que é preciso desenvolver programas sob medida, considerando a individualidade de cada grupo de clientes.

### **Considerações Finais**

Esse estudo teve como objetivo identificar o varejista de calçados, localizado na área central de Novo Hamburgo, que possui maior integração entre seus canais de vendas on-line off-line e listar as ações do mix de marketing realizadas. Foi possível identificar a Terê Calçados como a empresa que está mais avançada com a estratégia de exploração de canais on-line. Considerando as onze marcas localizadas nessa região específica, é possível identificar uma estratégia inicial quanto ao varejo multicanal, sendo que somente cinco dessas marcas possuem vendas no *e-commerce*. Duas ainda não possuem página na rede Instagram. Não utilizam a estratégia de anúncios pagos, nem buscam um engajamento dos clientes através das redes.

Quanto às ações do mix de marketing nos canais de venda off-line utilizados pela empresa Terê, é possível concluir que não há processos padronizados para as duas unidades, os uniformes, *layout* das lojas, procedimentos de atendimento e venda, bem como exposição das vitrines são distintos. Ainda sobre as ações no canais off-line, foi possível observar que não há sinalizações internas nas lojas físicas e nem orientação dos vendedores buscando incentivar a conclusão da compra através do *e-commerce*.

Já referente aos canais de vendas on-line, ao analisar as ações do mix de marketing é possível perceber que existem pontos que necessitam melhorias na experiência de navegação na plataforma *e-commerce*, desde acrescentar mais fotos dos produtos em diferentes ângulos, filtros mais específicos para a busca e uma melhor descrição e classificação dos produtos. O tempo de resposta nos aplicativos também pode ser menor, visto que os consumidores buscam ser atendidos com o mesmo padrão em todos os canais. O engajamento nas mídias sociais é outra oportunidade de melhoria, pois a comunicação é somente para demonstração de produtos.

Conclui-se que há uma implantação de estratégia de varejo multicanal pela empresa analisada, uma vez que é possível fazer a compra on-line e retirar na Loja situada na Rua Lima e Silva em até dois dias. No entanto, no site há a informação do endereço das lojas físicas. Os preços praticados são os mesmos em ambos os canais, porém na compra presencial há o incentivo para compras com desconto à vista, e, para a compra no varejo on-line não.

Nesse sentido, observa-se que empregar o marketing multicanal, usando dois ou mais canais de marketing para atingir os segmentos de clientes em determinada área de mercado pode ser um diferencial. Visto que, são os clientes que detêm o controle, em busca de vantagens tanto das lojas on-line (vasta seleção de produtos, informações abundantes sobre os produtos, opiniões e dicas úteis de outros clientes) como das lojas físicas (serviço personalizado, exame físico detalhado de produtos, a experiência sensorial). Portanto, a estratégia multicanal proporciona às empresas uma maior cobertura do mercado.

Para futuros estudos sugere-se pesquisar como a cultura organizacional pode gerar impacto na implementação de estratégias de integração de canais. Este é um tema complexo, em constante atualização, e que requer estudos, principalmente no segmento do varejo que é tão relevante para a geração de emprego e renda. Enfim, observa-se que o aumento da mobilidade e da conectividade trouxeram grandes desafios para o Marketing, uma vez que para atingir seus objetivos as empresas precisam oferecer experiências completas, de maneira fluida, convergindo os meios on-line e off-line.

## Referências

AMA. *What is Digital Marketing?* 2017. Disponível em: <<https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing/>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

ABICALÇADOS. *Relatório setorial: Indústria de calçados do Brasil 2021*. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados de Novo Hamburgo. Disponível em: <<http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio-setorial>>. Acesso em: 06 set. 2021.

BAJDE, D.; RUIZ, C. D. Value and price. In: VISCONTI, L. M.; PEÑALOZA, L.; TOULOUSE, N. *Marketing Management: A Cultural Perspective*. London: Routledge, 2020.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-Cross, and Omnichannel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.08.001>>. Acesso em: 06 set. 2021.

BICALHO, P. N. S. *O papel da loja física na estratégia omnichannel do varejo no Brasil*. 83 pgs. Dissertação (Programa de Mestrado de Profissional em Administração. Linha de pesquisa: Estratégia Competitiva). Insper, São Paulo, 2020.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L. Experiência e engajamento do cliente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 1, pp. 3-6, Mar. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200102>>. Acesso em: 16 Ago. 2021.

CARVALHO, J.; CAMPOMAR, M. Multichannel at retail and omni-channel: challenges for marketing and logistics. *Business and Management Review*, v. 4, n. 3, p. 103-113, 2014.

CARVALHO, J., & TOLEDO, G. Novo Constructo de Gerenciamento da Experiência Ampliada do Cliente: Integração dos Ambientes Off-Line e On-Line. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(2), 203-229, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.474>>. Acesso em: 16 Out. 2021.

COLLIN-LACHAUD, I.; ODOU, P. Sales promotion: From a company resource to a customer resource. In: VISCONTI, L. M.; PEÑALOZA, L.; TOULOUSE, N. *Marketing Management: A Cultural Perspective*. London: Routledge, 2020.

DELOITTE. *Tecnologia e pessoas aliadas na constante evolução do varejo – Capital humano, canais e conteúdo no centro da estratégia digital*. Pesquisa 2020. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/pesquisa-varejo.html>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

DIAS, S. W. *O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor*. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6 ed., Atlas, 2008.

GREWAL, D., et al. Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: substantive, methodological, and conceptual issues. *J. Bus. Res.* 69, 1009–1013, 2016. Disponível em: <doi: 10.1016/j.jbusres.2015.08.012>. Acesso em: 01 out. 2021.

HUTTON, N. *Cross Channel Marketing. Let Me Explain: Multichannel vs. Cross-Channel vs. Omnichannel Marketing*. March 2019. Disponível em: <<https://blogs.oracle.com/marketingcloud/post/let-me-explain-multichannel-vs-cross-channel-vs-omnichannel-marketing>>. Acesso em: 01 set 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER K. L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

- LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas. 2017.
- MALHOTRA, N.; EBSTER, C.; GARAUS, M. *Design de loja e merchandising visual*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MATTAR, F. N. *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MORAIS, A. S. A.; et al. 'Omnichannel' como Estratégia de Inovação no Varejo de Moda Jovem no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 18, n. 2, p. 264-291, 2019.
- MORAIS, A. S. A.; et al. Evidenciação da produção científica sobre o tema omnichannel: análise bibliométrica até 2015. In: *CLAV*, 9. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/viewPDFInterstitial/5716/1704>>. Acesso em: 06 set 2021.
- OURAHMOUNE, N. Product design and creativity. In: VISCONTI, L. M.; PEÑALOZA, L.; TOULOUSE, N. *Marketing Management: A Cultural Perspective*. London: Routledge, 2020.
- PORTO, R. B.; OKADA, S. I. Comportamento do consumidor em canais cruzados e seus benefícios: validação de escala para avaliar o desempenho do processo de compra. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. v. 20, n. 03, pp. 443-460, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3415>>. Acesso em: 10 Set. 2021.
- RIGBY, D. The future of shopping. *Harvard Business Review*. Massachusetts, v. 89, p. 65- 76, 2011. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>>. Acesso em: 28 Ago. 2021.
- ROSENBLOOM, B. *Canais de Marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- SARQUIS, A. B.; et al. Análise da Produção Científica Internacional do Tema 'Omnichannel' no Varejo. *Revista de Administração da Unimep*, v. 17, n. 1, p. 65-88, 2019.
- SERRENTINO, A. *Varejo, transformação e m&a estratégico*. Jun. 2021. Disponível em: <<http://vareseretail.com.br/2021/06/15/varejo-transformacao-e-ma-estrategico>>. Acesso em: 10 Set. 2021.
- VERHOEF, P. C.; et al. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, Elsevier, vol. 85(1), pages 31-41, 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Autor 1 – Elisiane de Oliveira Ribeiro

E-mail: [elisiane.representacao@gmail.com](mailto:elisiane.representacao@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-8816-2116>

Autor 2 – Luciane Pereira Viana

E-mail: [viana.luciane.lu@gmail.com](mailto:viana.luciane.lu@gmail.com)

<http://orcid.org/0000-0002-9577-728X>

Recebido em: **06/04/2022**

Aprovado em: **15/12/2022**