

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**Departamento de Engenharia de Produção**

**MARCOS HACHIMINE HIRASAWA**

**Estudo sobre datas de grande volume de vendas e suas mudanças durante a pandemia  
de COVID-19: novas estratégias de negócios em meios digitais.**

**São Paulo**

**2020**



**MARCOS HACHIMINE HIRASAWA**

**Estudo sobre datas de grande volume de vendas e suas mudanças durante a pandemia de COVID-19: novas estratégias de negócios em meios digitais.**

**Versão Original**

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessôa.

**São Paulo**

**2020**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

#### Catálogo-na-publicação

**HIRASAWA, Marcos Hachimine**

Estudo sobre datas de grande volume de vendas e suas mudanças durante a pandemia de COVID-19: novas estratégias de negócios em meios digitais. / M. H. HIRASAWA -- São Paulo, 2021.

88 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.E-commerce 2.Covid-19 3.Omnichannel 4.Padrão de Consumo 5.Datas de Eventos de Vendas I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Nome: HIRASAWA, Marcos Hachimine

Título: Estudo sobre datas de grande volume de vendas e suas mudanças durante a pandemia de COVID-19: novas estratégias de negócios em meios digitais

Trabalho de formatura apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, por todo o apoio incondicional e por toda a luta pela minha formação como profissional e ser humano.

À minha irmã por ser um modelo e me guiar pela jornada educacional.

À minha namorada por me alegrar, motivar, dar forças e inspiração.

Aos meus professores que me lecionaram, dividiram conhecimento e sabedoria ao longo da minha formação.

Aos meus companheiros do Poli Rats, pelas amizades, parcerias e momentos juntos.

Aos meus companheiros da Poli Júnior por todas as amizades, toda minha construção profissional e experiências.

A todos os meus colegas e amigos pelo apoio mútuo, conhecimento e força.

## RESUMO

O comércio eletrônico vem crescendo ano após ano, mas durante a pandemia de COVID-19 pudemos presenciar um salto na transformação digital do varejo brasileiro. Este trabalho tem como objetivo analisar e discutir as mudanças estratégicas que a pandemia proporcionou para o e-commerce durante datas comemorativas de grande volume de vendas. Muitos consumidores exploraram o comércio eletrônico pela primeira vez em 2020 e muitas barreiras foram quebradas, sendo que agora a venda pela internet começa a se tornar popular entre as opções de compra. O plano de análise seguiu os seguintes passos: (i) Situação prévia e tendências pré COVID-19 em relação ao varejo físico e digital, (ii) mudanças de paradigma com a pandemia e (iii) análise estratégica e teórica das diferenças entre as duas modalidades. O resultado da análise do trabalho indica que uma combinação equilibrada e bem integrada operacionalmente entre a loja física e a internet, também conhecida como *omnichannel*, oferece maiores vantagens estratégicas para vendas. Qualquer um dos dois extremos tende a ter uma experiência de compra incompleta em relação ao modelo híbrido.

**Palavras-chave:** E-commerce; Datas de Venda; Omnichannel; Covid-19; Comércio Eletrônico; Padrão de Consumo; Loja física.

## **ABSTRACT**

E-commerce has been growing year after year, but during the COVID-19 pandemic we were able to witness a leap in the digital transformation of Brazilian retail. This work has an objective to analyze and discuss the strategic changes that the pandemic brought to e-commerce during commemorative dates of large sales volume. Many consumers explored e-commerce for the first time in 2020 and many barriers were broken, so now internet sales are starting to become popular among the purchase options. The analysis plan followed the steps as follows: (i) Previous situation and pre-COVID-19 trends in physical and digital retail, (ii) paradigm shifts due to the pandemic and (iii) strategic and theoretical analysis of the differences between the two modalities. The result of the work indicates that a balanced and operationally well-integrated combination between the physical store and the internet, also known as omnichannel, offers greater strategic advantages for sales. Either extreme tends to have an incomplete shopping experience compared to the hybrid model.

**Key words:** E-commerce; Holiday shopping; Omnichannel; Covid-19; Electronic Shopping; Consumption Pattern; Physical Store.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças competitivas de Porter .....	31
Figura 2 - Matriz de crescimento.....	37
Figura 3 - Tela de atratividade.....	39

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - características de Oceano Vermelho e Azul.....	36
Tabela 2 - Características dos estágios do ciclo de vida (adaptada de Porter, 1996, e de Slack et al., 2002).....	41
Tabela 3 - Projeção de ranking de desemprego no mundo em 2021 pelo FMI.....	45
Tabela 4 - Forças de Porter para varejo físico e digital.....	60
Tabela 5 - 5 maiores empresas do varejo brasileiro em 2020 .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gráfico de Cauda Longa .....	27
Gráfico 2 - Estágios do ciclo de vida (adaptada de Porter, 1996). .....	40
Gráfico 3 - Variação cambial frente ao dólar americano entre 31/12/2019 e 13/10/2020 .....	46
Gráfico 4 - Índice IPCA - IBGE.....	47
Gráfico 5 - Vendas no e-commerce brasileiro e seu crescimento (2011-2020) .....	49
Gráfico 6 - Faturamento, pedidos e ticket médio em eventos de venda no e-commerce brasileiro e seu crescimento (2019-2020).....	52
Gráfico 7 - Participação do e-commerce no varejo por faturamento (dezembro 2019 - novembro 2020).....	53
Gráfico 8 - Confiança do consumidor no varejo brasileiro (maio 2019 - maio 2020) .....	54
Gráfico 9 - Confiança do consumidor no varejo brasileiro (março 2020 - março 2021) .....	55

## LISTA DE SIGLAS

ABCComm	Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BCG	Boston Consulting Group
CNBC	<i>Consumer News and Business Channel</i>
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
EUA	Estados Unidos da América
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
PIB	Produto Interno Bruto
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TI	Tecnologia da Informação

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1. MOTIVAÇÃO .....	15
1.2. RELEVÂNCIA.....	15
1.3. OBJETIVOS .....	16
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	18
2.1. COMÉRCIO .....	18
<b>2.1.1. Comércio tradicional</b> .....	18
2.1.1.1. Espaço físico.....	19
2.1.1.2. Seleção de produtos .....	20
2.1.1.3. Atendimento por pessoas.....	21
2.1.1.4. Experiência do usuário em lojas.....	21
<b>2.1.2. Comércio eletrônico</b> .....	22
2.1.2.1. Logística .....	23
2.1.2.2. Forecasting .....	24
2.1.2.3. Logística reversa.....	25
2.1.2.4. Avaliação de produtos e vendedores .....	25
2.1.2.5. Cauda longa de produtos .....	26
2.1.2.6. Experiência do usuário .....	28
<b>2.1.3. Omnichannel</b> .....	28
<b>2.1.4. Eventos de vendas</b> .....	29
2.2. ANÁLISE DE ESTRATÉGIA .....	30
<b>2.2.1. 5 Forças de Porter</b> .....	30
<b>2.2.2. Estratégias competitivas genéricas</b> .....	35
<b>2.2.3. Estratégia de Oceano Azul</b> .....	36

2.2.4. Matriz de crescimento (BCG).....	37
2.2.5. Ciclo de vida da tecnologia .....	39
2.2.6. Fatores críticos de sucesso.....	42
<b>3. SITUAÇÃO E TENDÊNCIAS PRÉ PANDEMIA DE COVID-19 .....</b>	<b>43</b>
3.1. PANDEMIA COVID-19 .....	43
3.2. ECONOMIA DURANTE A PANDEMIA.....	44
3.3. DADOS DE EVENTOS PRÉ PANDEMIA.....	48
<b>4. MUDANÇAS DE PARADIGMA EM DECORRÊNCIA DA COVID-19 E O DISTANCIAMENTO SOCIAL .....</b>	<b>51</b>
4.1. DADOS E ANÁLISE DE EVENTOS DURANTE A PANDEMIA .....	51
4.2. ASPECTOS QUE MUDARAM O JEITO DE SE FAZER COMPRAS .....	56
4.3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL .....	57
<b>5. DIFERENÇAS DAS LOJAS FÍSICAS PARA AS DIGITAIS .....</b>	<b>60</b>
5.1. ANÁLISE DO AMBIENTE DE MERCADO .....	60
<b>5.1.1. 5 forças de Porter.....</b>	<b>60</b>
<b>5.1.2. Oceano Azul .....</b>	<b>67</b>
<b>5.1.3. Estratégia competitiva genérica .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1.4. Ciclo de vida da tecnologia .....</b>	<b>69</b>
5.2. VISUALIZAÇÃO DO PRODUTO.....	70
5.3. ATENDIMENTO .....	72
5.4. INFLUÊNCIAS DE COMPRA.....	74
5.5. OBTENÇÃO DOS PRODUTOS, PREÇO E ESFORÇO FÍSICO .....	75
5.6. RETORNO DE PRODUTOS .....	77
5.7. OMNICHANNEL.....	78
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho estudou as mudanças de estratégia que ocorreram devido à pandemia de COVID-19 e as suas consequências no varejo físico e eletrônico.

As dinâmicas de ocupação das cidades vêm mudando constantemente por conta das tecnologias criadas, sendo cada vez mais comum trabalhar sem sair de casa, alterando os hábitos de consumo da população. Após o advento da COVID-19, as pessoas passaram a ficar mais tempo dentro de seu lar, acelerando a tendência de crescimento dos negócios que realizam a entrega de bens e serviços. Esse fato fica evidente com o crescimento de 32% no volume de compras e de 27% no faturamento durante o mês de março de 2020, segundo a instituição Locomotiva em parceria com a ABComm (E-COMMERCE BRASIL, 2020).

Assim, empresas já consolidadas com a plataforma online, como a Magazine Luiza, passaram a ter crescimentos de 148% nas vendas digitais, e o Mercado Livre de 68% em volume de vendas durante o 3º trimestre de 2020 (FONSECA; SUTTO, 2020). Além disso, a tendência é de que o potencial das vendas online continue a crescer, indicando que a sua importância futura será ainda mais relevante do que já é atualmente (POTTURI, 2021, p. 25).

Segundo o Webshoppers (E-COMMERCE, 2019b), o mercado de entregas de bens online movimentou R\$ 61 bilhões de reais no ano de 2019, representando 4,3% do varejo no país, além de seguir com crescimentos de dois dígitos ano após ano (E-COMMERCE BRASIL, 2019b). Seu modelo de negócio exige inovações de serviços e produtos que potencializam a tendência de se comprar pela internet, tanto para o consumidor quanto para o vendedor (CARDOSO, COSTA, FERREIRA e MELO, 2012).

E nessa questão, as datas de eventos de vendas, como a Black Friday, também passaram por mudanças, uma vez que a aglomeração que acontecia no evento foi proibida no ano de 2020 (GIACOMELLI, 2020). Ainda assim, as datas não foram canceladas, mas sim feitas em ambiente digital por meio do e-commerce, este último, chegando a ter um crescimento no faturamento de 33% em relação a 2019 (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 30).

Portanto, houve uma mudança na maneira de vender e divulgar produtos, o crescimento da presença de empresas no ambiente digital, e mais pessoas optando por um consumo sem contato e sem sair de casa. Com isso, empresas estão adotando novas estratégias para acompanhar a mudança, gerando novas técnicas e tendências para o mercado nos próximos anos.

## 1.1. MOTIVAÇÃO

O autor trabalha no *marketplace* da Amazon, mais especificamente na área de SSR ou “*Self-Service Registration*”, pela vaga de estagiário de “*Product Management*”. O *marketplace* é a área em que outros vendedores, que não são a própria Amazon, podem vender seus produtos dentro do site da empresa, pagando uma taxa mensal ou por produto vendido.

A área de SSR consiste nos vendedores que se inscrevem na plataforma individualmente sem auxílio de nenhum gerente de contas, sendo assim, importante que o negócio seja escalável e automatizado. Isso porque não é possível ter um funcionário vigiando ou conduzindo todos os registros de novos vendedores.

Assim, o autor pôde observar a participação cada vez maior dos vendedores no e-commerce, do que nas vendas físicas, principalmente em datas de grande volume de consumo. A ideia para o tema do presente trabalho não foi apenas algo que pôde ser observado no dia a dia do estágio, como também na experiência como consumidor.

Portanto, a motivação desse estudo é entender melhor o negócio no qual o autor deste documento esteve no ano de 2021 e as implicações estratégicas de se vender no e-commerce. É entender com base em números e análises aquilo que foi percebido pela companhia, principalmente em épocas que se costuma anunciar e vender mais.

## 1.2. RELEVÂNCIA

A pandemia da COVID-19 mudou o estilo de vida da humanidade de um ano para o outro. Com ela, foram adotadas práticas de distanciamento social, para evitar a contaminação pelo ar e pelo contato. Assim, muitos eventos que causavam a aglomeração de pessoas, foram cancelados ou adaptados ao mundo digital. Esse foi o caso das datas sazonais de vendas, como por exemplo a Black Friday, antes com relatos de aglomerações, confusões e até brigas por produtos.

Essas datas sazonais de vendas no e-commerce estão ganhando cada vez mais espaço, alcançando mais de 30 bilhões de reais em 2020, um aumento de 33% contra o ano anterior (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 30). Um dos principais motivos disso se deve ao fato de aglomerações terem sido proibidas ou serem vistas como algo ruim pela população na maior parte do mundo (GIACOMELLI, 2020). A compra que seria feita na loja física, passou a ser feita de forma digital.

Mas mesmo antes do coronavírus entrar em evidência, essas datas já vinham aumentando sua relevância pelo e-commerce. De acordo com o relatório do Webshoppers 43, o mercado já tinha números de crescimento em mais de 20% de 2011 a 2014, baixando até 7% de crescimento em 2016 e crescendo novamente desde então (EBIT | NIELSEN, 2021, p.11).

De acordo com um estudo feito pela NZN Intelligence em 2019, 74% dos brasileiros preferiram a modalidade de compra online (E-COMMERCE BRASIL, 2019a). Mostrando-se assim, já como uma tendência que foi acelerada pela proibição de aglomerações.

A pandemia ainda é um assunto muito em evidência e que ainda causará impactos e mudanças na sociedade como um todo, desde a questão do consumo até questões de higiene. Portanto, se mostrando um evento cuja repercussão se dará por muito tempo, afetando ainda a economia, a política, as empresas, as profissões, os modos de produção e muitas outras questões.

Fatores externos que afetam a produção, seja no começo da fabricação, seja na preferência do consumidor, tudo deve ser levado em consideração. Caso não sejam, é uma produção sem propósito com o risco de não atingir os resultados esperados. As mudanças causadas pela pandemia da Covid-19 impactaram em diversos aspectos da cadeia de suprimentos das empresas, na forma de venda, remanejamento de esforços entre o físico e o digital, além das questões ligadas às novas necessidades dos clientes.

Assim, como o curso de engenharia de produção abrange a questão do padrão de consumo e novas maneiras de organizar o fluxo de vendas, estudar este fenômeno que ocorre em diversos setores, somado à questão da pandemia, se mostra bastante atual.

### 1.3. OBJETIVOS

O objetivo do presente estudo é, sobretudo, analisar estrategicamente como as empresas agiram para atender os seus clientes e as mudanças do padrão de consumo em grandes eventos de vendas durante a pandemia de COVID-19.

Assim, entender quais foram as soluções encontradas por comércios para atender às novas medidas de distanciamento, a não ida do consumidor à loja física, e muitas outras ações que geraram essas diferenças no padrão de consumo após início do período tratado.

E com o objetivo de não ser tão abrangente e de trazer uma quantidade de dados que possa ser melhor analisada e compreendida, o recorte são os grandes eventos de vendas, nos quais podemos lidar com valores mais expressivos e documentados, e que tenham maior impacto no total.

#### 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos, da seguinte forma:

No primeiro capítulo, busca-se contextualizar a ideação do trabalho, sua motivação de estudo, a relevância do tema e, definir seus objetivos.

O segundo capítulo apresenta-se os estudos semelhantes ao tema tratado que serão úteis para ter dados e análises com a finalidade de atingir os objetivos descritos no item anterior. Bem como definições e explicações de temas que serão bastante recorrentes ao longo do texto.

A terceira parte traz o panorama em que se encontravam os eventos de venda do e-commerce antes do advento da pandemia de COVID-19 e a transformação digital. Quais eram as estatísticas, como o cenário entre físico e digital se apresentavam, quais foram os avanços ou declínio de ambos e como se dava o consumo. Além de trazer uma contextualização sobre dados da pandemia e da economia de forma mais geral e abrangente.

O capítulo quatro mostra as consequências da COVID-19 sobre os eventos e os dados que resultaram após o cancelamento dos eventos de compras nas lojas físicas. Além disso, também será feita uma análise dos dados para indicar o quanto a pandemia pode ser responsabilizada por essa transformação.

No capítulo cinco, será discutido as diferenças entre o modelo de negócio digital e físico, analisando os pontos vantajosos e desvantajosos para esses eventos em cada um.

No sexto capítulo, apresentam-se as conclusões sobre o crescimento futuro dos eventos de vendas pelo e-commerce e as ações que fazem maior efeito sobre o consumidor para adotar essa modalidade de compra.

Por último, se encontram as referências bibliográficas, no qual são mostradas todas as fontes do estudo apresentadas e usadas como base neste documento.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. COMÉRCIO

Neste item serão retratados, descritos e apresentados os conceitos relacionados ao comércio físico e digital, este último em suas diversas modalidades (e-commerce, m-commerce, entre outros).

#### 2.1.1. Comércio tradicional

O comércio tradicional que será retratado nesse trabalho, pode ser caracterizado como um negócio de empresa para consumidor, ou *Business to Consumer* (B2C). Trata-se da venda de um produto que ocorre na presença física de um vendedor de uma empresa e um consumidor. Sendo que o primeiro recebe a sua receita de venda e o segundo recebe seu produto.

Com isso, lojas físicas por vezes permitem, por meio da presença e do produto disponível, uma interação do consumidor com o produto e com os vendedores com mais detalhe do que simplesmente por fotos disponíveis no site. Porém, há uma lentidão em obter dados, analisá-los e colocar planos de ação em prática, advindos de *feedbacks* de consumidores. (GREWAL, LIRA, NORDFALT, ROGGEVEEN e RUNYAN, 2017, p. 261).

Mesmo assim, lojas físicas possuem um enfoque na experiência de compra, preocupando-se em como o produto é ofertado para que as informações disponíveis ao cliente sejam convincentes ou chamativas o suficiente para que o consumidor realize a transação. Além disso, serviços como garantias de manutenção e seguros também são uma adição de valor à compra, pois permitem o consumidor a recorrer a empresa quando o produto falhar, diminuindo o fator de risco da mesma. (JOCEVSKI, 2020, p. 100-101)

No comércio tradicional, o consumidor se desloca para obter o produto, vai até o espaço físico do varejo e sai com o produto em mãos. Portanto o foco é a disponibilidade imediata de produtos, a exposição dos mesmos, o contato direto com o cliente e até apresentação de novos itens que não faziam parte da intenção de compra.

### 2.1.1.1. Espaço físico

Algumas das características mais importantes do modelo de comércio tradicional são seu espaço físico, ponto comercial, o estoque em loja e a disponibilidade de pronta entrega dos produtos. Isso se deve ao fato da loja ser um local de transação econômica, portanto não se trata somente de ter produtos nas prateleiras, mas sim de prover uma experiência, de comunicar e transmitir uma experiência de compra ao consumidor. (JOCEVSKI, 2020)

Apesar de serem características que facilitam ao comprador que necessita de algum item de imediato, a mercadoria pode ter alto custo de estoque, questões de disposição e, com o advento da pandemia da COVID-19, há a preocupação com a máxima capacidade de consumidores no local.

Um fator importante de lojas físicas, decidido antes mesmo de sua construção, é o local na cidade. Isso define qual região será atendida, qual será o público alvo, gastos com impostos, valor do aluguel, gastos com logística e assim em diante. Portanto, essa escolha possui valor estratégico e financeiro para a empresa, uma vez que com públicos diferentes, podem ser vendidos produtos diferentes. (AITHAL, GANESHA, KIRUBADEVI, 2020)

Ao escolher uma região da cidade, há a segmentação do público a ser atendido, conseqüentemente há uma escolha dos produtos que serão melhor aceitos e requisitados nesses locais. O ponto comercial, desse modo, agrega valor ao local do negócio que passa a ser reconhecido pelos clientes de quem está realizando comércio na área, pois lá já foram realizadas ações de marketing e outras divulgações que tornam o ponto conhecido pelo negócio em que lá se encontra.

Podemos observar também as diferentes aparências de uma mesma rede de lojas, por exemplo, em um local cujo público é a classe A e o local cujo público é a classe C. Os preços, as dimensões do espaço físico e o portfólio de produtos também diferem.

Por fim, a pandemia e a restrição do número de pessoas dentro de espaços ao mesmo tempo, não só afetou as lojas no dia a dia, mas também os grandes eventos comerciais que reuniam muitas pessoas com promoções e descontos. Com o fácil contágio tanto pelo ar, como com o toque e depois o levar a mão ao rosto, em itens anteriormente manuseados por pessoas contaminadas, a realização dessas datas se mostrou inviável. (GIACOMELLI, 2020)

### 2.1.1.2. Seleção de produtos

Outro ponto é o espaço útil do local, no qual o varejista pode deixar à disposição uma quantidade de produtos que esse espaço permite estocar. Pelo princípio de Pareto, 20% dos produtos serão responsáveis por 80% das vendas, assim esses produtos serão disponibilizados em maior volume. (HOSKINS, 2020, p. 2)

Desse modo, a estratégia mais comum das lojas físicas é deixar os produtos mais populares ocuparem o maior espaço, pois há maior procura, o que leva a uma maior probabilidade que eles sejam comprados e, conseqüentemente, sejam aqueles que darão mais lucros, já que eles compõem a maior parte do faturamento do local. (KAHN, CHERNEV, BÖCKENHOLT, BUNDORF, DRAGANSKA, HAMILTON, MEYER e WERTENBROCH, 2014)

Já para algumas lojas, cuja estratégia é atingir um público específico, parte das prateleiras possuem produtos de nicho que dão a personalidade da marca. Além disso, a loja acaba se tornando uma opção de escolha para os produtos populares, pois como já tem um produto de nicho que o consumidor tem que comprar em uma loja específica, ele aproveita para comprar o produto popular também. (HOSKINS, 2020)

Assim, em uma loja de computadores, por exemplo, é comum ter prateleiras com *notebooks*, monitores, caixas de som, celulares, computador *desktop* e *softwares* como sistemas operacionais e antivírus. Parte da loja pode vender esses itens e atrair um público mais genérico que quer comprar um *notebook*, como também pode atrair o público específico que quer peças de computador para montar algo personalizado. Isso dá à empresa o status de especialista em peças de computador, e atrai também o consumidor indeciso, por ele sentir que a loja pode oferecer assistência e produtos com maior propriedade de informações. (HOSKINS, 2020, p. 9)

Por fim, a seleção daquilo que fica exposto em loja pode ser bastante minuciosa. Muitas empresas, às vezes, possuem equipes inteiras para determinar o produto, a quantidade e a variedade do que será disponibilizado no espaço físico, assim como há também o controle do que será comprado dos fornecedores, distribuidoras ou diretamente da indústria.

### 2.1.1.3. Atendimento por pessoas

Algo que também é uma característica da venda em loja física, é a presença constante do vendedor, que auxilia não somente no atendimento ao público em geral, mas também tem a capacidade de influenciar o consumidor.

O atendimento do vendedor pode fazer com que o cliente tenha mais convicção na hora da compra, como na aquisição de itens de alto valor, pois a presença do funcionário acaba trazendo mais confiança por se tratar de uma interação entre humanos. O vendedor também pode mudar a ideia de um consumidor em relação a um produto ou serviço, pois o primeiro pode realizar perguntas e entender com profundidade a situação do cliente e assim trazer novos argumentos. (GREVE e MEYER, 2019, p. 8)

O vendedor pode até apresentar possibilidades que não estavam sob conhecimento de quem vai comprar, agindo também como um agente de marketing. Existem empresas que enviam vendedores para que eles realizem as tarefas descritas acima (GREVE e MEYER, 2019, p. 5), e para eles são dados treinamentos de vendas e sobre os produtos para que o *pitch* seja mais efetivo.

Porém, uma desvantagem do vendedor é estar limitado a informações que ele consegue do cliente na hora da conversa, portanto, necessitando de habilidades de comunicação avançadas para ser capaz de vender mais produtos.

Novamente, o contato com pessoas que não pertencem ao ambiente do lar daquele consumidor é mencionado como algo que influencia na compra em loja. Essa foi outra questão que precisou de alterações em relação ao atendimento na pandemia, agora feito com distanciamento, com o uso de equipamentos como máscara, protetor facial e uso de álcool em gel. É de se esperar, também, que algumas empresas revisaram a necessidade desse tipo de serviço conforme ocorreram períodos de completa suspensão das atividades comerciais presenciais, e conforme encontravam soluções digitais para a venda.

### 2.1.1.4. Experiência do usuário em lojas

A experiência do usuário diz respeito a tudo que o mesmo encontra e vive ao se dirigir a uma loja. Todos os aspectos, aparência, acesso ao local, disposição de produtos, vendedores, opções de compra, tudo isso está ligado a esse termo. (JOCEVSKI, 2020)

A experiência da loja física indica como a oferta do produto será feita ao consumidor, sendo parte dos aspectos que dão credibilidade à loja. O local deve ter produtos distribuídos nas

prateleiras em conjuntos lógicos para facilitar que o consumidor os encontre, ter diversas maneiras de se pagar, ter um bom acesso por transporte público ou privado e assim em diante.

Uma boa experiência do usuário consiste em dar todas as condições para que o usuário consiga realizar suas aquisições da melhor forma. Para isso, a loja deve transmitir sua proposta de valor de forma que o consumidor pondere que a empresa irá satisfazer suas necessidades, sejam elas de segurança, preços baixos, bom atendimento, produtos exclusivos ou serviços adicionais relevantes. (JOCEVSKI, 2020)

Além disso, a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo afirma que "lojas físicas têm o poder de atrair, engajar e criar conexões emocionais e contato físico com consumidores, fatores relevantes para recorrência e relacionamento".

### **2.1.2. Comércio eletrônico**

O comércio eletrônico, ou o chamado "e-commerce", que será retratado neste trabalho, pode também ser caracterizado como um negócio de empresa para consumidor, ou *Business to Consumer* (B2C). Já o "m-commerce" é a parte do comércio eletrônico feito pelo aplicativo *mobile*, desse modo grande parte dos dados do usuário ou dados de pagamento já são preenchidos ou pré-preenchidos por outras empresas oferecendo maior agilidade.

Ambos tratam da venda de produto que ocorre por meio de um *software* conectado à internet sem nenhuma necessidade de contato com funcionários da empresa que estão vendendo o produto, com exceção do contato com o entregador. Sendo que o consumidor realiza todo o ato da compra, às vezes podendo ou não pagar taxas de entrega. O produto sai do vendedor e vai diretamente para o cliente, sem a intermediação de um espaço físico de vitrine.

O comércio eletrônico nesse sentido quebra a barreira do tempo, pois está aberto para compras 24 horas por dia, não limitando-se ao horário comercial. Do mesmo jeito, quebra a barreira do espaço, pois na loja física as pessoas devem ser capazes de ir até o local, enquanto no comércio eletrônico é possível até mesmo comprar de outros países sem ter que sair da própria casa.

Com isso, as lojas virtuais disponibilizam informações nas suas páginas da web, para que o consumidor tome a decisão de compra com toda a comodidade de não ter que sair da própria casa. Também há o acompanhamento do pedido por rastreamento em tempo real, mais uma informação para aumentar a confiança na compra online. (CARDOSO, et al., 2012, p. 12)

Além disso, o canal de compras pode ficar disponível 24 horas por dia, o que permite ao visitante adquirir produtos fora do horário comercial. Com o lançamento da forma de

pagamento PIX no Brasil, agora a transação além de ser mais econômica, pode acontecer em qualquer hora e em qualquer dia (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020). Enquanto isso, é comum as lojas físicas dependerem de funcionários e horários apropriados para funcionamento, salvo lojas 24h, como supermercados, lojas de conveniência ou farmácias.

Alguns sites podem servir como uma plataforma na qual pequenos vendedores que não possuem estrutura suficiente para investir em um site próprio. Essa estrutura para terceiros se chama “*marketplace*”, que ajuda a aumentar ainda mais a seleção de produtos do site no qual está inserido, e é uma das várias modalidades de comércio eletrônico.

Outra característica marcante do e-commerce é a menor quantidade de funcionários de *front office*, pois há menos contato humano quando comparado com uma loja física, já que não é necessário um funcionário recebendo pagamento, ou alguém para pegar um produto no estoque, ou até mesmo alguém para consultar o preço. Tudo está à disposição no site. Pode-se afirmar então que há uma menor chance de erros humanos. (CARDOSO, et al., 2012, p. 12)

São inúmeras as facilidades para o consumidor alvo (não podemos deixar de considerar que o e-commerce também possui foco em certo público, já que nem todos se adaptam ao formato), e os fluxos logísticos para as empresas são alterados. No caso dessas últimas, as que utilizavam de um intermediador, como um canal de vendas físico, com o online, não tem necessidade desta etapa. Na própria plataforma de venda online já existe uma riqueza de detalhes técnicos que não é comum ter em lojas.

#### 2.1.2.1. Logística

A logística é um dos pontos de maior diferenciação do comércio físico e eletrônico, pois ao invés de entregar um lote para uma loja, o vendedor deve entregar cada produto no endereço de cada cliente. Assim, desde a segunda guerra mundial, o gerenciamento de produtos, pessoas e informações, que têm sido a força motriz da globalização, aumentou de complexidade de acordo com que as tecnologias avançaram. (POECHHACKER e NYCKEL, 2020)

Isso exige uma infraestrutura de transportes muito maior das empresas, para que o tempo de entrega do produto não seja um impeditivo da compra, pois de acordo com um relatório da E-commerce Trends de 2018, 40% das pessoas já abandonam o carrinho pelo motivo do tempo de entrega ser muito longo. (ROCK CONTENT, 2018)

Outro ponto decorrente desse tema é a presença da taxa de entrega, que consiste de um valor para pagar os gastos com o transporte do item. Isso também é um ponto que os consumidores vão escolher com mais frequência a opção mais barata. Em 67% das vezes a

opção mais barata é escolhida entre 4 possíveis, e 25% das vezes a segunda mais barata é escolhida (COMSCORE, 2012). Em outra pergunta do mesmo artigo, quando os consumidores comparam dois produtos iguais em lojas eletrônicas diferentes, a relevância do valor da taxa de entrega é quase tão relevante quanto o próprio preço do produto, com 26% a 23% respectivamente (COMSCORE, 2012).

Também hoje é possível realizar rastreamento dos pedidos, sendo uma parte do serviço cada vez mais importante, pois 75% dos consumidores concordam que fornecimento informações de rastreo é algo que todo vendedor deveria fazer, contra 1% que é contrário a essa afirmação. (COMSCORE, 2012)

Além da facilidade de receber a compra em casa, em alguns *marketplaces*, como por exemplo nos de *food service*, é possível ainda agendar a data e horário de entrega, sendo ainda mais cômodo.

#### 2.1.2.2. Forecasting

*Forecasting* é a ação iniciada por meio de análise preditiva de dados, cuja patente nos EUA foi registrada pela Amazon. Na prática, a ação consiste em enviar uma certa quantidade de produtos que a análise determinou que serão comprados, antes mesmo de serem de fato comprados. (POECHHACKER e NYCKEL, 2020)

A predição ocorre por meio de análises das interações dos consumidores e a plataforma, incluindo medidas como taxa de cliques e compras já feitas pelo consumidor. Com isso, o tempo de entrega do produto pode ser diminuído ainda mais, com 1 dia de entrega começando a virar o novo padrão nas cidades brasileiras. (SOUZA, 2021)

É uma maneira de criar uma previsão para que o planejamento interno possa ser otimizado de acordo com as estatísticas geradas. Quando feito de maneira mais assertiva, ou seja, utilizando-se dos dados corretamente e os mesmos sendo acurados, além de uma boa análise, pode beneficiar toda a parte logística da região para a qual a empresa enviou os produtos, e beneficiar o cliente que receberá seu produto rapidamente. (POECHHACKER e NYCKEL, 2020)

O *forecasting*, quando efetivo, também joga a favor da imagem da empresa e no aumento de vendas. Conforme vimos anteriormente, o consumidor tem a preocupação com o tempo de entrega ao realizar a compra, e um tempo reduzido pode ser um fator decisivo, podendo levar até a outros benefícios como fidelização devido ao serviço rápido. (ROCK CONTENT, 2018)

### 2.1.2.3. Logística reversa

O processo de retorno do produto no varejo já é atualmente uma das grandes dores das empresas, pois além dos gastos para se processar o retorno, há uma provável perda de prestígio da imagem da marca. Na venda física, nos EUA, há uma taxa entre 8% a 10% das vendas que são retornadas, mas em e-commerce, a taxa mais que dobra, ficando entre 20% a 30% de retornos. (CNBC, 2019)

Como consequência dessa taxa, os consumidores empiricamente se importam mais com o processo de retorno antes de realizar compras online. Dados da pesquisa ComScore de maio de 2012, indicam que pelo menos 63% dos consumidores olham para as políticas de retorno antes de realizar transações no site. (COMSCORE, 2012, p. 15)

O processo de retorno geralmente envolve o pedido de um código para a troca, a ida até um posto de correio para despachar o produto de volta, o esperar pelo item correto, entre outros detalhes que causam certa frustração para o cliente. Há vezes que a troca não é feita, pois existem legislações ou regras da própria empresa que anulam a possibilidade de um retorno, causando ainda mais transtorno. Algumas situações podem ter ainda um desenrolar, como dito anteriormente, que faz o consumidor buscar alternativas à marca, produto ou plataforma com a qual teve problemas na compra. (COMSCORE, 2012)

Assim, o cliente ainda possui muitas dúvidas em relação ao processo, sendo um ponto que ainda atrai o cliente às lojas físicas, na qual o processo é mais conhecido.

### 2.1.2.4. Avaliação de produtos e vendedores

A avaliação de produtos acaba influenciando compradores a tomarem decisões, anteriormente saber se o produto era bom ou não (entre outros aspectos) dependia do ouvir da opinião de alguém que comprou o serviço ou produto e falou sobre isso.

Muitas vezes, por exemplo, o anunciar na televisão dava à marca certa garantia e as empresas com maior *market share* em suas categorias, que detinham maior poder de investimento em marketing, eram quem ocupavam os intervalos dos programas. Já no e-commerce, o investimento para atingir clientes pode ser somente a taxa para se manter na plataforma de um *marketplace* de uma empresa maior. Ou seja, pequenos vendedores e potenciais fraudulentos têm maior alcance de clientes, o que gera incerteza nos mesmos (BUCKO, KAKALEJČÍK E FERENCOVÁ, 2018).

Em lojas físicas, as marcas mais tradicionais têm tendência a ganhar pela tradição e até maior ocupação nas prateleiras. Caso elas já não sejam as marcas com maior *market share* da categoria do produto, são fortes concorrentes. O e-commerce deu abertura e oportunidades para novas marcas e produtos. Hoje a nota de avaliação do vendedor e do produto contam muito, sendo uma preocupação antes de finalizar a compra (BUCKO, KAKALEJČÍK E FERENCOVÁ, 2018).

No comércio eletrônico há a vantagem de poder coletar dados em massa sobre os consumidores que navegam pela plataforma, algo que no comércio convencional não há muitos detalhes (GREWAL et al., 2017, p. 261). Também, pela própria natureza das empresas que foram pioneiras no e-commerce, foi criada uma cultura de avaliação de inúmeros aspectos da compra, como por exemplo a qualidade do produto, da descrição do produto, vendedor, entrega e entre outros.

As plataformas por vezes também permitem resenhas de usuários dos itens à venda, sendo mais uma ferramenta de informação para o consumidor. Hoje, saber se um produto, marca, ou até mesmo se a plataforma são confiáveis se tornou mais simples e acessível. Podem ser feitas inúmeras pesquisas antes da tomada de decisão da compra.

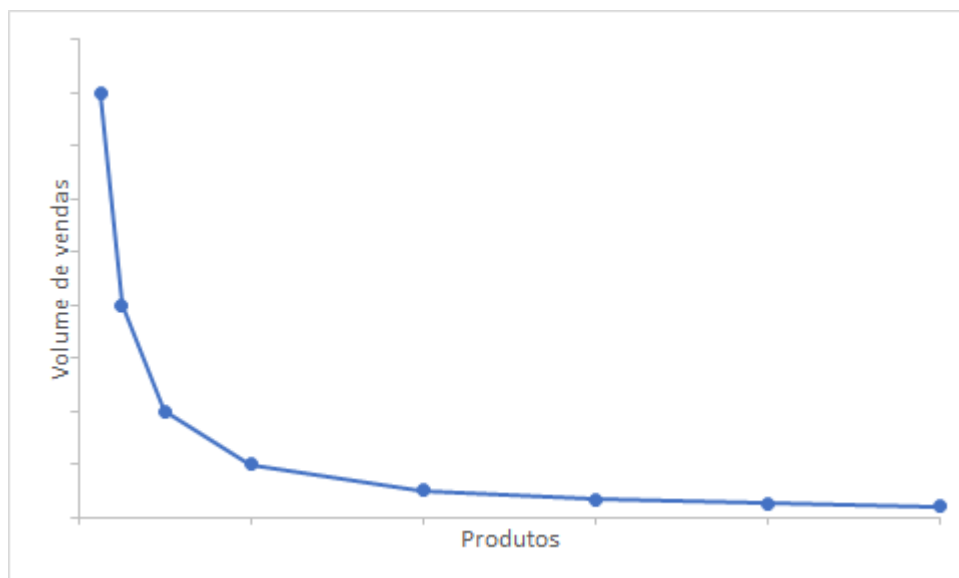
Com isso, os consumidores passaram a confiar nas revisões para comprar os produtos na internet, com maior relevância quando o produto não possui uma marca conhecida ou quando o vendedor não é o oficial (KIM, 2020b). Novamente, voltamos à questão da verificação da veracidade das informações antes da aquisição, através das avaliações.

#### 2.1.2.5. Cauda longa de produtos

O conceito de cauda longa explica a relação entre volume de vendas e os diferentes produtos vendidos por uma loja. Os itens que são voltados para um nicho mais específico, são aqueles que apresentam na relação descrita, um volume de vendas menor, que se tornaram mais acessíveis com o advento da internet e do comércio eletrônico.

Desse modo, Anderson descreveu um gráfico como o ilustrado no Gráfico 1, com o eixo das abcissas sendo os diferentes produtos a serem vendidos e as ordenadas como a quantidade de vendas. O formato da equação que descreve a função é uma hipérbole, pois poucos produtos possuem muito volume de vendas, como por exemplo papel higiênico ou pilhas, mas muitos produtos possuem poucas vendas, como por exemplo, um enfeite temático de um desenho animado. (ANDERSON, 2006)

Gráfico 1 - Gráfico de Cauda Longa



Fonte: Adaptado de ANDERSON (2006).

Chris Anderson (2006) utilizou o conceito de cauda longa de produtos para explicar a diferença na seleção de produtos do e-commerce. As lojas digitais conseguem atingir um número maior de compradores simplesmente por não se restringirem a dispor fisicamente os seus produtos, podendo colocar absolutamente tudo à venda. (ANDERSON, 2006)

Porém, assim como na loja, não é possível mostrar todos os produtos ao mesmo tempo e a empresa deve escolher quais produtos colocar na vitrine da plataforma. Ainda assim, há a vantagem de poder personalizar a vitrine de acordo com o perfil do cliente, o que a torna mais chamativa e tem maior capacidade de induzir uma vontade de comprar.

Assim, a compra que geralmente necessitaria de uma loja específica, agora pode ser feita em um lugar mais acessível, sendo possível até a comparação dos produtos de forma facilitada. Esse é um ponto interessante para eventos de vendas, pois a plataforma atrai muitos compradores ao mesmo tempo, com diferentes intenções de compras, sendo capaz de atender diferentes públicos. (ANDERSON, 2006)

A variedade apresentada beneficia não somente consumidores, mas também vendedores. O *Marketplace*, ao disponibilizar a plataforma para vendas, independentemente do tamanho do negócio, permite que pequenos vendedores com produtos de nicho, aumentem ainda mais a quantidade de produtos disponíveis. Assim, ao possibilitar um crescimento dos seus parceiros, crescem também as remunerações para as plataformas *hosts*, pois cada venda feita no domínio do site, gera uma comissão. (ANDERSON, 2006)

Portanto, com a capacidade de hospedar diferentes negócios para diferentes clientes, e somando-se o volume de vendas dos produtos populares e o dos produtos mais específicos, o e-commerce apresenta um potencial de vendas maior que o das lojas físicas.

#### 2.1.2.6. Experiência do usuário

A experiência do usuário diz respeito a tudo que o mesmo encontra e vive ao navegar em um site. Todos os aspectos, páginas que visita, operações que realiza, tudo isso está ligado a esse termo.

Este aspecto do online é importante em toda a parte da compra, a plataforma precisa garantir ser *user friendly*, ou seja, ter a navegação facilitada e intuitiva, a compra tem que ser fácil, as instruções tem que ser claras, entre outros quesitos importantes, tudo para evitar compras frustradas e possíveis retornos de produto. (BUCKO, KAKALEJČÍK E FERENCOVÁ, 2018)

Uma boa experiência do usuário pode até gerar fidelização do cliente com a plataforma, já que nesta ele consegue realizar suas aquisições da melhor forma para ele. O site precisa demonstrar transparência, suporte e segurança, através da experiência do usuário, para que o mesmo coloque as informações bancárias de seu cartão, do endereço de entrega (provavelmente sua residência), número de seu documento de identificação, entre outros, sem desconfiança (BUCKO, KAKALEJČÍK E FERENCOVÁ, 2018).

Além disso, a plataforma deve ter a intenção, com um bom desenvolvimento de suas estratégias de experiência do usuário, que este não sinta os impactos de uma venda sem contato pessoal. É necessário, caso a ajuda de um suporte seja requisitada, que uma comunicação para tal, também seja facilitada e eficiente, tanto através de chats com funcionários, ligações para o SAC, *chatbots*, entre outros meios. (GREVE e MEYER, 2019)

A experiência que o usuário tem ao utilizar um site, pode ser um importante influenciador na hora da escolha de por onde comprar e recomprar.

#### 2.1.3. Omnichannel

O *Omnichannel* é um conceito de gestão integrada de canais de vendas, no qual os lados físico e digital da empresa entram em maior sincronia. Esse tipo de estratégia ajuda a dar melhores opções nas compras dos clientes, pois sem ela há diferença na tratativa quando se compra por um canal e por outro. (DUARTE e ERBERT, 2018)

O desafio da estratégia consiste em usar a mesma base de dados para oferecer uma boa experiência tanto online quanto offline, de modo que os vários canais ofereçam ainda mais dados para conhecer o consumidor. Assim, quando analisadas em perfis demográficos, socioeconômicos e comportamentais, a empresa passa a ter ações mais específicas e voltadas para seu público alvo, gerando mais renda e fidelidade. (DUARTE e ERBERT, 2018)

Um bom exemplo dessa estratégia é a Amazon Go, uma loja de conveniência na qual muita tecnologia é usada para associar a conta online com as compras feitas na loja física, além de servir de ponto de entrega de produtos do site. (AMAZON, 2021)

#### **2.1.4. Eventos de vendas**

Os eventos de vendas são as datas em que as empresas têm mais volume de vendas de forma intencional. São o Natal, a Black Friday, o Dia das Mães, entre muitos outros, que culturalmente foram estabelecidos como datas comemorativas, mas que também são usadas pelo comércio, como datas comerciais, nas quais são disponibilizados promoções e descontos. (EBIT | NIELSEN, 2021)

Muitas vezes o consumidor espera pelos benefícios dessas datas para a compra, e é quando os anunciantes esperam ter um ticket médio por consumidor maior que nos outros dias do ano (POTTURI, 2021, p. 5). Com as promoções e bonificações, espera-se que as pessoas comprem mais. Muitos aguardam a chegada dessas datas para a compra de itens.

Para esses eventos, as empresas preparam campanhas de marketing para atrair o consumidor e para que o mesmo não apenas fique ciente dos produtos que estarão com vantagens, mas também, reforce a data. (POTTURI, 2021, p. 6 e 7)

Desse modo, essas datas de vendas acabam trazendo muitas pessoas para as lojas, gerando congestionamentos, filas, aglomerações e por vezes tumultos. Existem vários casos relatados e documentados de depredação do comércio durante eventos de vendas (G1 AP, 2019). Além disso, o alto número de pessoas nessas datas também acaba incomodando muitos consumidores, por estar em ambientes com multidões e potencialmente assaltos (MELLO e SP2, 2019)

Porém, em 2020 não foi permitido que isso acontecesse, trazendo esses eventos para as plataformas online, assim como muitas das atividades que antes eram feitas presencialmente. Antes de 2020, esses eventos também já aconteciam nos e-commerces, no entanto, de forma mais comedida. Após esse ano, os eventos se tornaram digital e as estruturas dos sites

precisaram ser preparadas para receber inúmeros acessos e operações de compra ao mesmo tempo.

## 2.2. ANÁLISE DE ESTRATÉGIA

Estratégia é um conceito cuja origem vem dos campos de batalhas militares da antiguidade, com nomes como Aníbal de Cartago, Alexandre o Grande da Macedônia e Júlio César de Roma sendo citados como os primeiros grandes estrategistas celebrados pelas literaturas da época. Em comum, eles têm a inovação, ambição e liderança, características essas que definem um bom comandante até os dias atuais. (CARVALHO e LAURINDO, 2012)

Já a etimologia da palavra deriva do termo grego "*stratego*", que significa general, bastante ligado ao planejamento. Um dos primeiros livros a retratar sobre o assunto é a “Arte da Guerra”, do Sun Tzu. Nele, o autor descreve cinco principais fatores que decidem o resultado de uma guerra e também é enfatizada a importância de se conhecer o inimigo. (CARVALHO e LAURINDO, 2012)

Para Porter (2004), a estratégia trata-se da criação de uma posição única e valiosa, na qual se chega ao escolher e realizar atividades que o diferencie dos seus concorrentes. Ou seja, em estratégia não há uma fórmula que o líder deve seguir para ganhar todas as batalhas, mas sim é um processo, no qual o líder deve tomar decisões de acordo com as situações, tomando como base suas experiências passadas. (CARVALHO e LAURINDO, 2012)

Por meio da obra de Carvalho e Laurindo (2012), foram utilizadas algumas das ferramentas descritas a seguir para analisar as decisões estratégicas das empresas de comércio físico e eletrônico em meio a datas de eventos de vendas.

No presente trabalho, serão utilizadas as seguintes estratégias dos presentes no estudo de Carvalho e Laurindo: 5 forças de Porter, estratégias competitivas genéricas, estratégia de Oceano Azul, matriz de crescimento (BCG), ciclo de vida da tecnologia e fatores críticos de sucesso. Com o uso dessas, espera-se realizar uma análise completa e capaz de abranger diferentes aspectos de ambos os tipos de comércio aqui tratados.

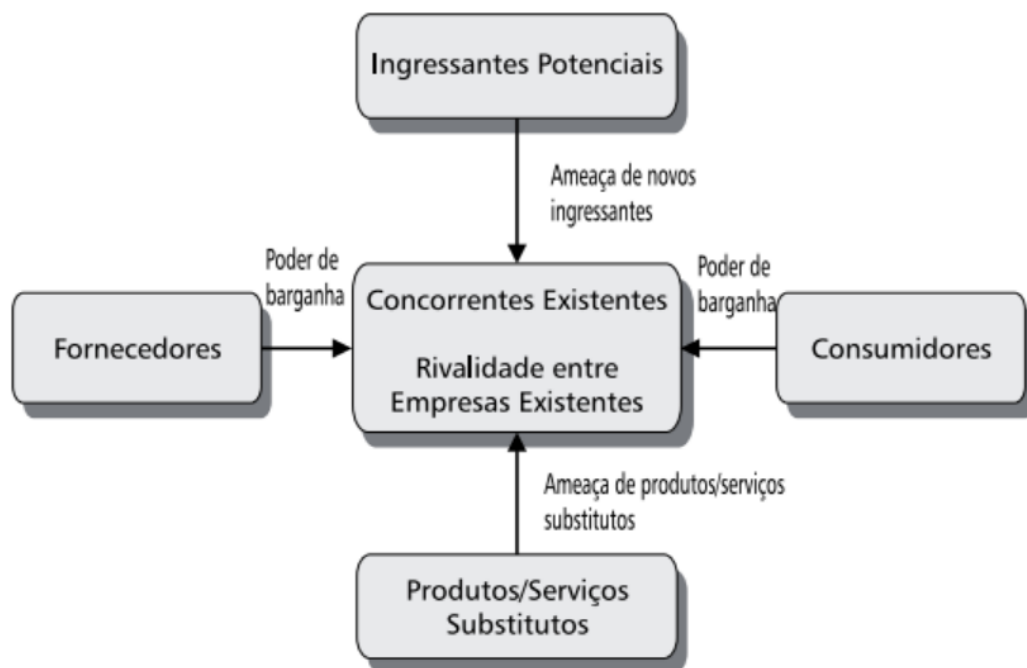
### 2.2.1. 5 Forças de Porter

Segundo Porter (2004), toda empresa que participa e compete por espaço com outras em uma indústria, apresenta uma estratégia competitiva inerente ao seu modelo de negócios.

Este último, sem um plano estratégico, deixa a empresa à deriva. Para analisar e relacionar o seu desempenho com a do setor como um todo, o autor criou um modelo de 5 forças.

O modelo de 5 forças de Porter é uma análise de ambiente competitivo, pelo qual ele demonstrou que a análise ambiental é essencial principalmente em momentos em que a economia passa por muitas incertezas. É importante considerar as situações externas ao negócio, já que as mesmas influenciam em muitos fatores. Assim, Porter descreve que em um setor de uma indústria, a concorrência por lucros se dá por meio de 5 forças: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos.

Figura 1 - As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: CARVALHO e LAURINDO, 2012, p. 43.

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012), quanto mais forte um dos fatores é, mais difícil se tornam os potenciais de lucro, pois quanto mais forte é a sua concorrência, mais difícil é ter seu espaço e se destacar. Podemos ver exemplos em setores com alta concorrência, em que a briga por maior *market share* é acirrada e as porcentagens e posições variam muito, sem uma definição clara de quem é o líder do setor.

Já na situação oposta, quando sua concorrência é mais fraca, ou quando se tem menos concorrentes, é mais fácil de se ter espaço no mercado e assim ter também boas margens de

lucro. Neste caso, a liderança de mercado pode ser mais visível e o alcance de uma companhia pode ser mais discrepante das outras. (CARVALHO e LAURINDO, 2012)

É comum haver ao menos uma força de destaque na indústria, esta força que as empresas devem tentar influenciar da melhor maneira para obter seus resultados. Porém é importante ressaltar a natureza mutável da dinâmica do setor, uma vez que outras empresas podem mudar o foco ou a magnitude das forças. (CARVALHO e LAURINDO, 2012)

#### **a) Poder de barganha dos consumidores**

Em momentos de negociação entre um cliente e um fornecedor, um fator importante é o poder de barganha, que pode permitir um dos lados ter mais poder e influência sobre o outro.

O consumidor tenta exercer esse poder analisando sua relação custo benefício ao comprar, podendo se recusar a pagar preços altos. O cliente também impõe sua vantagem na negociação quando toma conhecimento da sua relevância para os fornecedores em relação às receitas totais dos mesmos, e coloca-os uns contra os outros dentro da indústria.

Carvalho e Laurindo (2012) colocam as seguintes situações de força para os clientes:

- i - Quando os clientes estão comprando em grupos ou adquirem produtos em grandes volumes;
- ii - Quando as compras representam uma parte bastante significativa dos custos totais dos clientes;
- iii - Quando os produtos de uma certa indústria possuem poucas diferenças entre si e/ou não são importantes em termos de qualidade para os clientes;
- iv - Quando os fornecedores dão acesso total de informação e conhecimento sobre o produto e processo aos seus clientes;
- v - Quando muito relevante, o grupo de clientes é uma ameaça concreta para os fornecedores da cadeia de suprimentos.

#### **b) Poder de barganha dos fornecedores**

Já do lado dos fornecedores, também há a mesma dinâmica de poderes, na qual o fornecedor tenta extrair o máximo de rentabilidade de seu cliente.

O fornecedor tenta exercer esse poder analisando a rentabilidade que deseja obter sobre seu produto, colocando um preço mínimo de venda. A empresa leva em conta sua relevância para o cliente em relação aos custos totais destes, e incita demanda para que haja mais clientes dispostos a pagar preços mais altos.

Carvalho e Laurindo (2012) colocam as seguintes situações de força para os fornecedores:

- i - Quando o produto dos fornecedores é um insumo, se não o mais, um dos mais relevantes para a produção;
- ii - Quando o grupo de fornecedores é composto por um número reduzido de empresas, e é um grupo mais enxuto do que a indústria sob análise na qual seus produtos são parte da cadeia;
- iii - Quando o setor é irrelevante para o grupo de fornecedores;
- iv - Quando os produtos dos fornecedores são diferenciados e não existem produtos substitutos para fazerem parte da cadeia produtiva;
- v - Quando os fornecedores são uma ameaça relevante para a integração da cadeia de suprimentos para a frente de sua posição na mesma.

#### **c) Concorrentes diretos**

Para os concorrentes já conhecidos e estabelecidos em cada setor da indústria, se deve levar em conta a situação de todas as outras 4 forças, pois elas podem determinar como se dará a competição por fatias do mercado. Caso os concorrentes de um setor estejam ameaçados externamente, a competição tende a ser mais acirrada.

Também deve-se considerar o movimento do mercado como um todo, pois em um mercado de alto crescimento, as empresas ganham novos espaços a todo momento, permitindo que outras empresas ocupem os espaços que vão surgindo. Já em um mercado estagnado, toda fatia do mesmo está com alguma outra empresa, o que indica que deve haver uma disputa, aumentando a rivalidade e agressividade para tirar clientes dos concorrentes.

#### **d) Ameaça de novos entrantes**

A rivalidade prejudicial para os lucros não consiste somente nas relações de poder entre os elementos da indústria do presente momento, mas também deve-se levar em consideração a ameaça de outros produtos, serviços e novos competidores. Essa análise amplia a visão estratégica para possíveis mudanças no perfil das empresas que estão concorrendo.

A força da ameaça de novos entrantes leva em conta as dificuldades de se haver uma nova empresa disputando faixas do mercado no mesmo segmento que as demais. De acordo com Porter (2004), há sete principais barreiras de entrada no mercado:

- i - **Economia de escala:** em uma indústria é comum planejar uma produção em que a larga escala faz com que os custos unitários diminuam. Essa infraestrutura

utilizada para diminuir o impacto dos custos fixos, exige valores altos de investimentos que se tornam uma barreira para novos ingressantes. É muito difícil alcançar os patamares já estabelecidos por outros no setor.

ii - **Diferenciação do produto:** O cliente que já está acostumado com os produtos da indústria acaba criando uma barreira para se acostumar com produtos que possuem outras características, recursos ou até mesmo formas diferentes. Isso torna difícil o estabelecimento da nova marca, necessitando de investimento.

iii - **Necessidade de Capital:** Como dito anteriormente, algumas indústrias necessitam de altos investimentos iniciais, já que a infraestrutura, pesquisa e estabelecimento de marca são atividades que demandam muitos recursos.

iv - **Custos de mudança:** Ao mudar de fornecedor, o cliente deve arcar com custos de mudança de equipamento, treinamento e até realizar um novo projeto de produto. Por isso, o novo ingressante deve ter uma diferenciação dos outros, custos baixos, ou outro aspecto bastante atrativo para que essa mudança se mostre vantajosa para o cliente.

v - **Canais de distribuição:** Novos ingressantes devem persuadir os canais de distribuição a aceitarem seu produto. Para isso, a empresa deve adotar medidas de lançamento, como descontos ou campanhas de marketing para aumentar a visibilidade da marca. Dependendo do controle dos concorrentes sobre os canais de distribuição, pode-se até considerar a criação de um novo canal.

vi - **Desvantagens de custos independentes de escala:** As empresas concorrentes da indústria já possuem inúmeras vantagens decorrentes de investimentos prévios, como patentes, localização geográfica vantajosa, acesso facilitado ou único às matérias primas e assim por diante.

vii - **Políticas de Estado:** As políticas de cada Estado (região geográfica) sempre atuam como barreiras ou facilitadoras de novos entrantes. O controle pode ser direto, ao impedir novos concorrentes por necessidade de aval do Estado ou por meio de permissão única de exploração de recursos. Ou também, podem ser controles indiretos, por meio de padronização, exigência de níveis de segurança ou de eficiência do produto, entre outros.

#### e) **Ameaça de novos produtos e/ ou serviços**

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012), produtos substitutos podem ser considerados como produtos que exercem a mesma função, mas que possuem bases

tecnológicas diferentes. Assim, os clientes ponderam sobre os ganhos e as perdas desses novos produtos em relação aos antigos, chegando a uma conclusão de preço que eles estão dispostos a pagar.

### 2.2.2. Estratégias competitivas genéricas

Como dito anteriormente no início do item 2.2 Análise de Estratégia, a estratégia se baseia na criação de uma posição única no mercado. Por meio das competências de uma empresa, segundo Carvalho e Laurindo (2012), podemos classificá-la em três grupos de diferenciação: Excelência operacional, produtos inovadores e orientação para os clientes.

- a) **Excelência operacional:** A sua competência essencial está na operação, ou seja, possui capacidades de aprender sobre novas tecnologias, gestão de processos de produção e de logística. O desenvolvimento e a inovação atuam como um modo de compreender as demandas e desenvolver novos processos para se tornar ainda mais competitivo.

Como seu foco está em deixar a operação o mais eficiente possível, o produto tende a ser bastante padronizado, com pouco espaço para personalização. Além disso, o marketing da empresa foca em tendências do mercado e na comunicação com o maior número de pessoas possível.

- b) **Produtos inovadores:** Para as empresas que buscam se diferenciar por meio de produtos inovadores, sua competência essencial deve ser na pesquisa e desenvolvimento. O foco do lucro se encontra nos preços que podem ser praticados com maior flexibilidade, pois seu produto possui pouca competição no mercado.

A parte de marketing do negócio geralmente foca em segmentar seu público para que os *early adopters* possam se identificar com o propósito que a marca coloca no produto.

- c) **Orientação para os clientes:** Já o negócio que foca no atendimento ao público, possui sua competência essencial voltada para a prospecção de clientes. Uma vez definida a segmentação, seus esforços se direcionam para as vendas e o marketing, se especializando em oferecer o melhor produto ou serviço.

Desse modo, a sua operação assim como o desenvolvimento e pesquisa devem ser flexíveis o suficiente para aprender, atender e realizar as necessidades do público alvo.

### 2.2.3. Estratégia de Oceano Azul

A estratégia de oceano azul consiste em analisar espaços livres para aumento de presença no mercado nos quais a empresa está competindo. Segundo Chan Kim e Mauborgne (2004), os oceanos azuis consistem em mercados inexplorados, nos quais o esforço para conseguir maior participação nos mesmos é o de criar a demanda, ou seja, explorar novos públicos e oferecer novas propostas de valor. A estratégia geralmente se dá em mercados inexplorados ou de grande potencial de crescimento.

Já o oceano vermelho remete à figura de linguagem do sangue que é vermelho, ou seja, para conseguir fatias de mercado, as empresas devem competir entre si, baixando seus lucros para ter seu espaço e superar seus rivais, é o fazer “sangrar as margens”. Essa estratégia geralmente se dá em mercados mais estabelecidos ou estagnados.

Tabela 1 - características de Oceano Vermelho e Azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir em espaço existente de mercado	Criar espaço de mercado não disputado
Superar a concorrência	Tornar concorrência irrelevante
Explorar demanda existente	Criar e conquistar nova demanda
Escolher entre valor e custo	Romper o dilema valor / custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa à opção estratégica de diferenciação ou baixo custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo

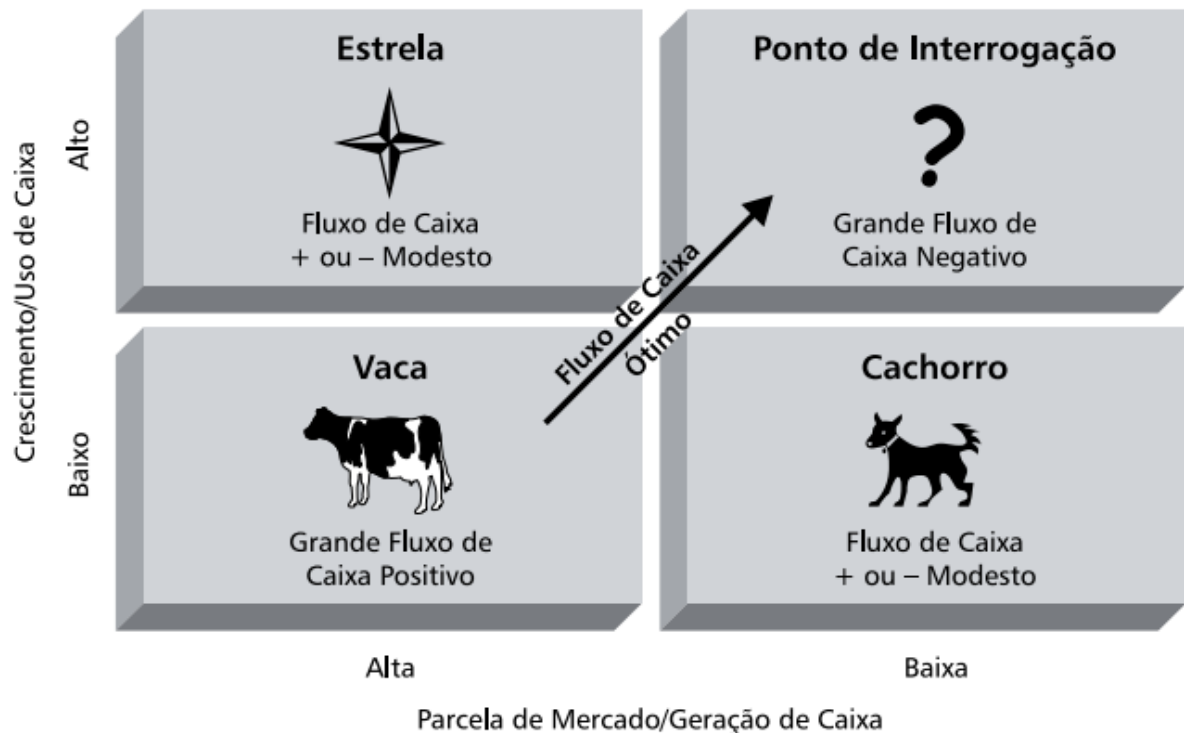
Fonte: CHAN KIM e MAUBORGNE, 2004, p.37.

Em ambas as estratégias existe um esforço, que deve sempre ser considerado juntamente com os potenciais ganhos em cada ação que a empresa toma, além de levar em conta o futuro do setor em que a empresa está. Portanto, essa ferramenta fica alinhada ao planejamento a longo e médio prazo.

#### 2.2.4. Matriz de crescimento (BCG)

A Matriz de Crescimento é uma ferramenta de análise de portfólio, cuja autoria é do grupo Boston Consulting Group (BCG). Ela consiste em 4 quadrantes de uma matriz, na qual as abscissas medem a parcela de mercado ou a geração de caixa do negócio, enquanto nas ordenadas fica a classificação de crescimento do setor em que a empresa se encontra.

Figura 2 - Matriz de crescimento



Fonte: CARVALHO E LAURINDO, 2012, p. 89.

Assim, no gráfico há quatro quadrantes: vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação e cão, que serão explicados a seguir:

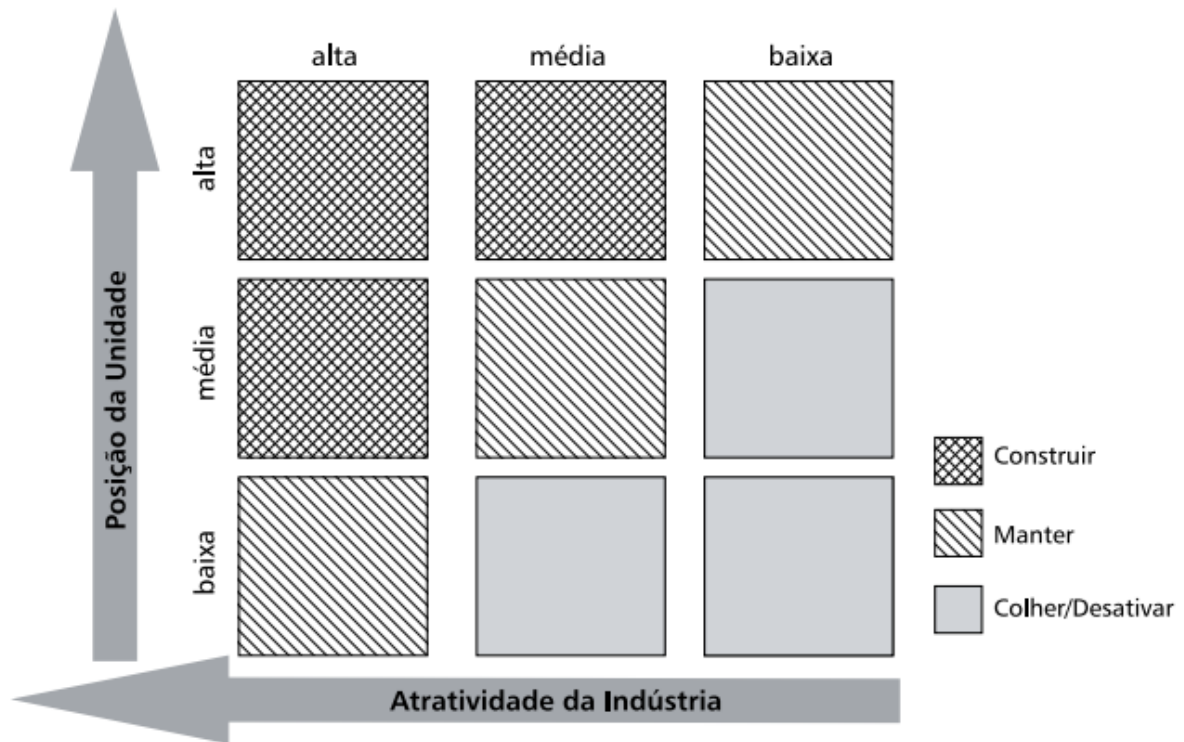
- a) **Vaca leiteira:** o primeiro quadrante é do modelo de negócio com alta parcela do mercado, este último com crescimentos baixos. Esse negócio é atualmente essencial para a empresa, pois ela gera grande parte do faturamento da mesma. Porém, como o crescimento da indústria não é alto, o modelo de negócio não exige novos grandes aportes de capital e, portanto, isso resulta em maiores lucros marginais para que sejam investidos em outras áreas. A figura da vaca leiteira

se refere a atividade que sustenta a operação da empresa, por estar bem estruturada e gerar bons ganhos marginais. É a força motriz que vai garantir os investimentos para novos projetos.

- b) **Estrela:** o segundo quadrante trata-se do modelo de negócio que possui grandes parcelas do mercado, ao mesmo tempo que ele está em desenvolvimento e expansão. Portanto, para garantir sua futura vaca leiteira e um bom posicionamento no setor, a empresa deve realizar investimentos que utilizam maior caixa. A metáfora utilizada é sobre a estrela em ascensão, que exige esforço e recursos para se desenvolver, mas apresenta um bom potencial.
- c) **Ponto de interrogação:** o terceiro quadrante agora muda sua posição no eixo das abcissas, indicando um negócio no qual a empresa possui uma parcela baixa de participação em um mercado com grande potencial de crescimento. Com intuito de tornar esse quadrante em uma estrela, a empresa deve ter grandes aportes de capital para ganhar espaço no mercado e também criar uma estrutura para ter sucesso na indústria. O ponto de interrogação tem a finalidade de se tornar a estrela, já que a empresa vê um certo potencial no modelo, no entanto, ele também pode não ter êxito e virar “cão”, o próximo quadrante.
- d) **Cão:** o quarto e último quadrante é um negócio bastante desfavorável para a empresa, pois ela encontra-se com uma baixa parcela de um mercado com baixo crescimento. Como necessitaria de muito investimento para entrar em um mercado estagnado e pouco retorno, as empresas evitam ter portfólios com “cães”. O cão, sendo esses modelos custosos e bastante trabalhosos, em um mercado disputado e com baixas perspectivas.

A lógica da composição do portfólio é ter um ótimo fluxo de caixa, geralmente da “vaca leiteira” para o “ponto de interrogação” ou para a “estrela”, a fim de financiar o crescimento dos negócios da empresa, de forma a desenvolver novas “vacas leiteiras”. Uma vez determinadas as posições de cada negócio no portfólio das companhias, eles devem receber sua prioridade e aporte.

Figura 3 - Tela de atratividade



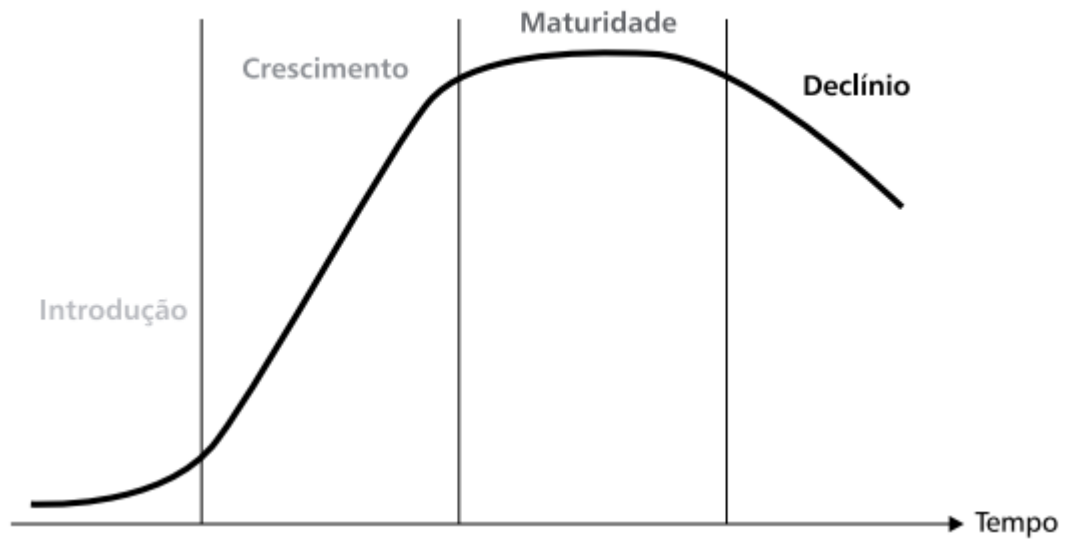
Fonte: CARVALHO E LAURINDO, 2012, p. 91.

Para isso, a tela de atratividade pode auxiliar na gestão dos negócios, pois ela apresenta a ação que a empresa deve tomar em relação às atividades em cada situação da posição da unidade versus a atratividade da indústria em questão.

### 2.2.5. Ciclo de vida da tecnologia

A ferramenta de análise de ciclo de vida da tecnologia é um modelo que prevê a evolução de novos produtos de forma análoga ao ciclo de vida dos humanos, passando pelos estágios de Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. O formato e as fases descritas na curva possuem características bastante diferentes e dependem do processo de inovação e adoção da nova tecnologia de acordo com o tempo.

Gráfico 2 - Estágios do ciclo de vida (adaptada de Porter, 1996).



Fonte: CARVALHO E LAURINDO, 2012, p. 132.

Nesse estudo, assim como Porter (1987 apud CARVALHO e LAURINDO, 2012, p. 88) utilizava a ferramenta, ela será aplicada para analisar a indústria como um todo. Será avaliado em qual fase cada uma das modalidades de varejo se encontram atualmente, para que possamos entender sua situação presente e seu potencial futuro. Os efeitos e características que cada um dos estágios tem, estão relacionados na tabela a seguir:

Tabela 2 - Características dos estágios do ciclo de vida (adaptada de Porter, 1996, e de Slack et al., 2002).

	<b>Introdução</b>	<b>Crescimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
<b>CONSUMIDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovadores</li> <li>• Comprador de alta renda</li> <li>• Inércia do comprador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotantes pioneiros</li> <li>• Consumidor aceita qualidade irregular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande fatia de mercado</li> <li>• Repetição da compra</li> <li>• regra: escolha entre marcas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retardatários</li> <li>• Podem ser clientes sofisticados do produto.</li> </ul>
<b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acaba de ser lançado no mercado</li> <li>• Qualidade inferior</li> <li>• Chave: projeto do produto</li> <li>• Produtos com muitas variações;</li> <li>• Frequentes mudanças no projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganha aceitação no mercado</li> <li>• Produtos têm diferenciação técnica e de desempenho</li> <li>• Aperfeiçoamentos competitivos no produto</li> <li>• boa qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades do mercado começam a ser atendidas</li> <li>• Qualidade superior</li> <li>• Menor diferenciação</li> <li>• Padronização</li> <li>• Mudanças mais lentas; mudanças mínimas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidades do mercado amplamente atendidas</li> <li>• Pequena diferenciação</li> <li>• Qualidade irregular</li> </ul>
<b>ESTRATÉGIA GLOBAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor período para aumento de parcela de mercado</li> <li>• P&amp;D, engenharia são funções básicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alteração de imagens de qualidade e preço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Má época para aumentar parcela de mercado e alterar imagem de preço ou qualidade</li> <li>• Básico ter custos competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de custos é básico</li> </ul>
<b>CONCORRÊNCIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucas companhias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cresce o número de concorrentes</li> <li>• Muitas fusões e perdas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número estável de concorrentes</li> <li>• Concorrência de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saídas</li> <li>• Número reduzido de concorrentes</li> </ul>
<b>MARGENS E LUCROS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margens e preços altos</li> <li>• Lucros baixos</li> <li>• Elasticidade preço não tão grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lucros altos</li> <li>• preços razoavelmente altos, mas mais baixos que na fase introdutória</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queda de preços</li> <li>• Lucros e margens mais baixas</li> <li>• Estabilidade de parcelas de mercado e estrutura de preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preços e margens baixos</li> <li>• Preços podem subir no final do declínio</li> </ul>
<b>PROVÁVEIS GANHADORES DE PEDIDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características do produto/serviço</li> <li>• Desempenho</li> <li>• Novidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de produtos/serviços de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço baixo</li> <li>• Fornecimento confiável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço baixo</li> </ul>
<b>PROVÁVEIS QUALIFICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade</li> <li>• Gama de produtos/serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Gama de produtos/serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade</li> <li>• Gama de produtos/serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecimento confiável</li> </ul>

Fonte: CARVALHO E LAURINDO, 2012, p. 133.

### **2.2.6. Fatores críticos de sucesso**

Essa ferramenta de análise estratégica foi proposta por Rockart (1979 apud CARVALHO e LAURINDO, 2012, p. 167), com o objetivo de interligar as aplicações de T.I. com o gerenciamento de empresas, ou seja, sistemas de informação gerenciais e sistemas de apoio à decisão. Esse conjunto de indicadores, devem estar relacionados com os objetivos do negócio, sejam eles quantitativos ou qualitativos.

Para a definição dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), deve-se realizar a análise do setor da empresa por meio do estudo do ambiente competitivo, analisar a estratégia de negócios, definir os objetivos estratégicos, identificar os FCS necessários para atingir o objetivo estratégico e por fim, definir os indicadores para medir o sucesso ou fracasso nos fatores. (ROCKART, 1979 apud CARVALHO e LAURINDO, 2012)

### 3. SITUAÇÃO E TENDÊNCIAS PRÉ PANDEMIA DE COVID-19

Neste item, serão apresentados dados sobre eventos, panorama econômico e informações sobre a pandemia da Covid-19. Este item dará um contexto sobre o comércio antes das medidas de quarentena, de segurança e contenção da doença, para comparação futura com dados do varejo durante o ano de 2020.

#### 3.1. PANDEMIA COVID-19

A COVID-19 é uma doença contagiosa causada pelo vírus SARS-CoV-2. Ele é transmissível de uma pessoa infectada por meio de gotículas no ar ao se respirar, falar, tossir ou espirrar. Os sintomas mais comuns são febre, tosse, cansaço e perda de olfato e do paladar. Qualquer pessoa que contraia a doença pode ficar seriamente doente e até vir a óbito, principalmente, pessoas idosas e/ou com condições médicas debilitantes, que são os grupos de risco. (WHO, [2020-2021])

No Brasil, o surgimento do primeiro caso da COVID-19 foi em fevereiro de 2020, a partir daí, a doença apresentou alto número de casos e mortes ao longo dos anos de 2020 e 2021, gerando uma crise na saúde e impactos sociais, políticos e econômicos no país e no mundo.

Entre agosto e novembro de 2021, época de produção do presente documento, foram mais de 20 milhões de casos confirmados e mais de 570 mil mortes pelo vírus, desde o início da contagem em março de 2020, no Brasil (G1, 2020-2021).

A doença infecciosa de fácil e rápida transmissão, obrigou à mudança de hábitos em diversas áreas. Atualmente, no Brasil, a imunização através da vacina já está bastante avançada. De acordo com a quantidade de imunizados, o país assume o terceiro lugar em ranking mundial, com mais de 51 milhões de pessoas totalmente vacinadas, em agosto de 2021, representando 24,1% da população (OUR WORLD IN DATA, 2021 apud GAZETA DO POVO, 2021).

Alguns países ainda não iniciaram suas campanhas de vacinação, e outros ainda apresentam alto número de casos acumulados, como os Estados Unidos em primeiro lugar no ranking, com mais de 36 milhões de pessoas infectadas até agosto de 2021 (ECDC (OUR WORLD IN DATA), 2021 apud GAZETA DO POVO, 2021).

Conforme mencionado anteriormente, as crises causadas pela pandemia afetaram a economia mundial. Isso não somente devido à exaustão dos sistemas de saúde no mundo. A paralisação do comércio físico (e até o funcionamento em horários restritos), de outras atividades, da ida ao escritório, as restrições da quantidade de pessoas por ambiente, a queda de

renda de parte da população que trabalha com serviços e em lugares que não adotavam senão a venda presencial, entre muitas outras consequências, geraram a crise econômica, na qual nos encontramos atualmente.

Assim, tanto na tentativa de conter o avanço do vírus com medidas de restrição em diversos âmbitos, quanto às consequências naturalmente causadas por um cenário de pandemia, tudo isso levou a uma mudança de hábitos de consumo, quedas de setores da economia mundial e a demais efeitos como inflação, desemprego e etc. (ALVARENGA, G1, GERBELLI e MARTINS, 2020).

### 3.2. ECONOMIA DURANTE A PANDEMIA

As medidas de restrição, mesmo que atualmente mais afrouxadas, impulsionaram a mudança nos hábitos de consumo. As medidas, ainda que não completamente responsáveis pela alteração da maneira de se comprar, também impediram a ida do consumidor ao ponto físico. Muitos negócios migraram do físico para o digital e alguns encerraram suas atividades. Os consumidores também se adaptaram a novas maneiras de comprar, estas últimas que podem prevalecer no pós-pandemia.

A baixa circulação das pessoas nas lojas físicas, afetou os negócios, principalmente das empresas que não possuíam um meio digital de vendas. Segundo informações da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), o Brasil teve uma redução de 75,2 mil lojas no varejo em 2020, ano de início da pandemia, sendo a maior contração do setor desde 2016 (G1, 2021). Fenômeno esse que pode ser observado já que as compras e a prestação de serviços se tornaram online, e o turismo foi reduzido ao extremo com o fechamento de fronteiras, cancelamento de viagens de lazer devido ao primeiro e todos os outros impactos sobre o setor.

Segundo o SEBRAE (apud AGÊNCIA BRASIL, 2021), quanto menor for a empresa ou a atividade de um microempreendedor, mais difícil é a obtenção de crédito para manter os negócios, ainda mais com o cenário de pandemia e os problemas causados por ela. De acordo com a pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas Empresas, do IBGE, divulgada em julho de 2020, 70,9% das pequenas empresas (com até 49 funcionários) reportaram queda nas vendas; sendo esta a categoria de companhias mais atingida durante o período de início da Covid-19 no Brasil (NERY, 2020).

Problemas como desemprego, desvalorização do Real, inflação, queda do PIB, aumento da dívida pública também foram acentuados durante o período (ALVARENGA et al., 2020).

Na questão do desemprego, ainda em 2020 podemos observar os impactos da pandemia na evolução das taxas. Em 2019, a taxa média de desemprego era de 11,9%, em 2020 aumentou para 13,5% (BRASIL, 2021) e em 2021, a previsão é de que atinja 14,5% (ALVARENGA, 2021).

No ranking de projeções das maiores taxas de desemprego do mundo para 2021 do Fundo Monetário Internacional (FMI), o Brasil cairá para a 14<sup>o</sup> posição, diferentemente da 22<sup>o</sup> posição ocupada em 2020 (ALVARENGA, 2021).

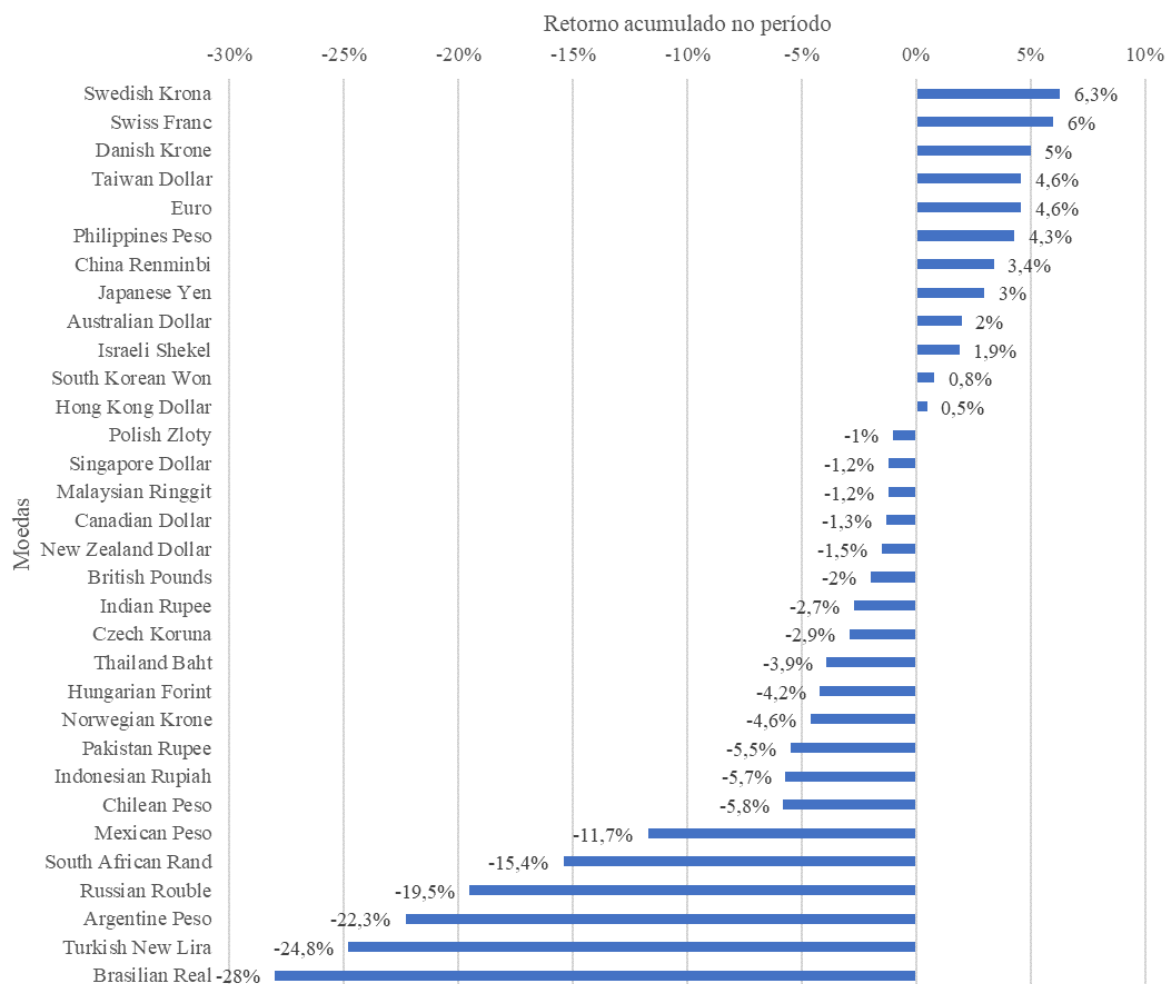
Tabela 3 - Projeção de ranking de desemprego no mundo em 2021 pelo FMI

<b>Posição</b>	<b>País</b>	<b>Taxa de desemprego</b>
1	África do Sul	29,7
2	Sudão	28,4
3	Cisjordânia e Faixa de Gaza	25,1
4	Bahamas	24
5	Belize	23,2
6	Armênia	22,5
7	Aruba	20
8	Bósnia-Herzegovina	17,5
9	Espanha	16,8
10	Grécia	16,6
11	Macedônia	16,3
12	Barbados	16,1
13	Costa Rica	16
14	Brasil	14,5
14	Argélia	14,5
16	Albânia	14
17	Sérvia	13
18	Colômbia	12,8
19	Turquia	12,4
24	Argentina	10,6
36	Chile	9
58	Reino Unido	6,1
62	EUA	5,8
68	Rússia	5,4
91	China	3,6
97	Japão	2,8
100	Tailândia	1,5

Fonte: Adaptado de Austin Rating/FMI (apud ALVARENGA, 2021).

Durante o ano de 2020, também houve uma grande desvalorização do real em relação ao dólar, o primeiro perdeu 28% do seu valor em relação à moeda americana (MOTA, 2020). Dentre as 30 moedas mais negociadas no mundo, o real foi a moeda mais que teve maior desvalorização até outubro de 2020, como podemos ver na tabela abaixo:

Gráfico 3 - Variação cambial frente ao dólar americano entre 31/12/2019 e 13/10/2020



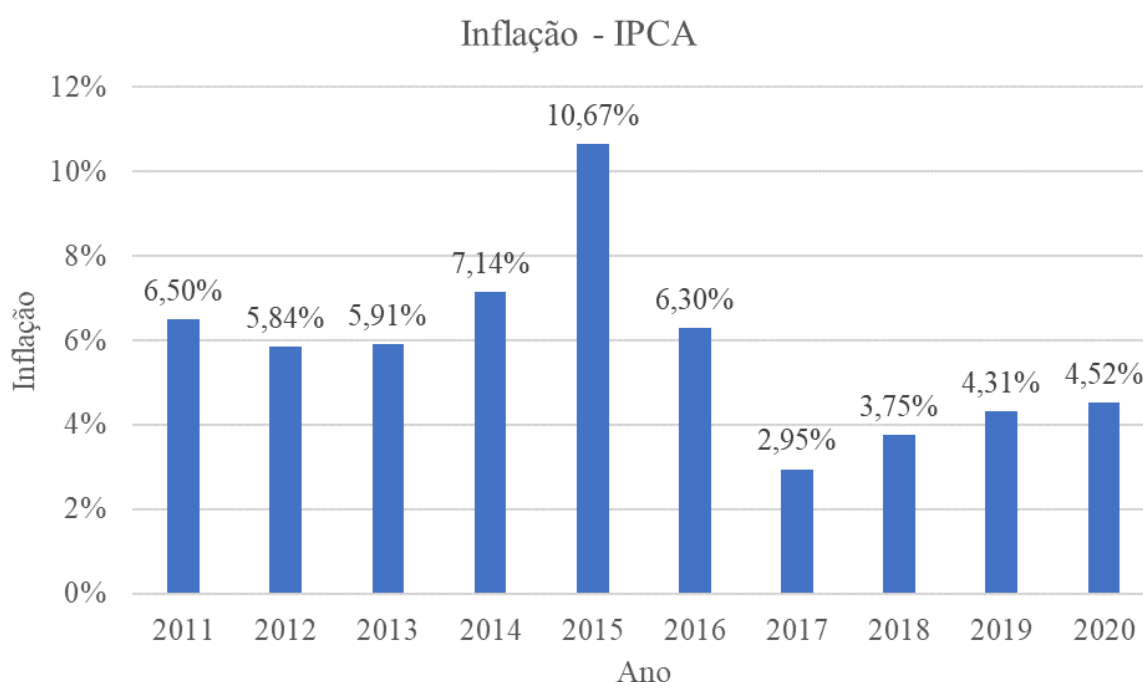
Fonte: Adaptado de FactSet, 2020 - por Henrique Castro e Claudia Yoshinaga (apud MOTA, 2020).

Isso tudo devido à desaceleração da economia com as medidas de isolamento, aumento da dívida pública com gastos para conter o avanço do vírus, piora na questão financeira dos governos estaduais, municipais e federal, a falta de recursos para incentivos dos setores da economia, a crise de saúde, e muitas outras questões tanto políticas, quanto econômicas e sociais que levaram à piora da economia brasileira. O desaquecimento do mercado, o desemprego, a inflação gerada por questões tanto internas, quanto externas, como o desempenho ruim do Real

frente ao dólar, entre outros, levaram a perda no poder de compra dos consumidores. (apud MOTA, 2020)

Os produtos mais caros devido à alta em seus insumos, nos transportes e outras questões de logística, além de questões em relação a serviços e demais itens que estão envolvidos nas cadeias dos mesmos, justificam as quedas nas vendas sentidas pelas empresas, segundo pesquisa do IBGE (NERY, 2020). Em relação a sua projeção para 2021, empresas do mercado financeiro preveem a inflação do IPCA para 8,45%, quase 4 pontos percentuais acima da registrada em 2020 pelo IBGE (VERDÉLIO, 2021).

Gráfico 4 - Índice IPCA - IBGE



Fonte: Adaptado de SBVC, 2021, p. 25.

Como um ciclo interligado, o efeito dominó, iniciado de todos os lados, levou a economia brasileira a um varejo com faturamentos menores, menos vendas, menos compras pelo poder de aquisição reduzido, e outras questões já tratadas. As empresas que não agiram de forma rápida e buscaram novos meios de vendas, tiveram resultados piores, com faturamentos menores em relação à 2019, e algumas foram obrigadas a encerrar suas atividades, como já mencionado.

Com a entrada do ano de 2021, a economia reagiu às quedas de 2020. Apesar das diferentes opiniões sobre o grau de recuperação da economia em 2021, as manchetes apontam

para melhores resultados que em 2020. Não há também concordância na previsão do crescimento do PIB brasileiro para 2021 e 2022, “O FMI projeta que o Brasil deve crescer 5,3% em 2021. Para 2022 e 2023, as estimativas são de 1,9% e 2%, respectivamente.” (LEOPOLDO e REUTERS, 2021), mas pesquisadores do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) preveem um crescimento do PIB de 4,8%, para 2021 e de 2%, para 2022 (VITORIO, 2021).

Um aspecto bastante relevante da melhora da economia é a volta da valorização do Real, que em junho de 2021 chegou a um valor abaixo de R\$ 5,00, mas em setembro de 2021 está acima de R\$ 5,00 novamente, segundo ranking de 120 países da Austin Rating, (ALVARENGA e G1, 2021a). No entanto, apesar da melhora mesmo com grande flutuação do Real, o desemprego e a inflação ainda apresentam grandes dificuldades de volta aos padrões pré-pandemia.

Dados da SBVC em conjunto com o IBGE de 2019 (SBVC, 2020), ainda indicam que o chamado varejo restrito brasileiro alcançou R\$ 1,65 trilhões, um aumento de 1,8% para o ano anterior. O varejo restrito exclui dados sobre vendas de automóveis e combustíveis e foi responsável por 22,6% do PIB nacional do mesmo ano.

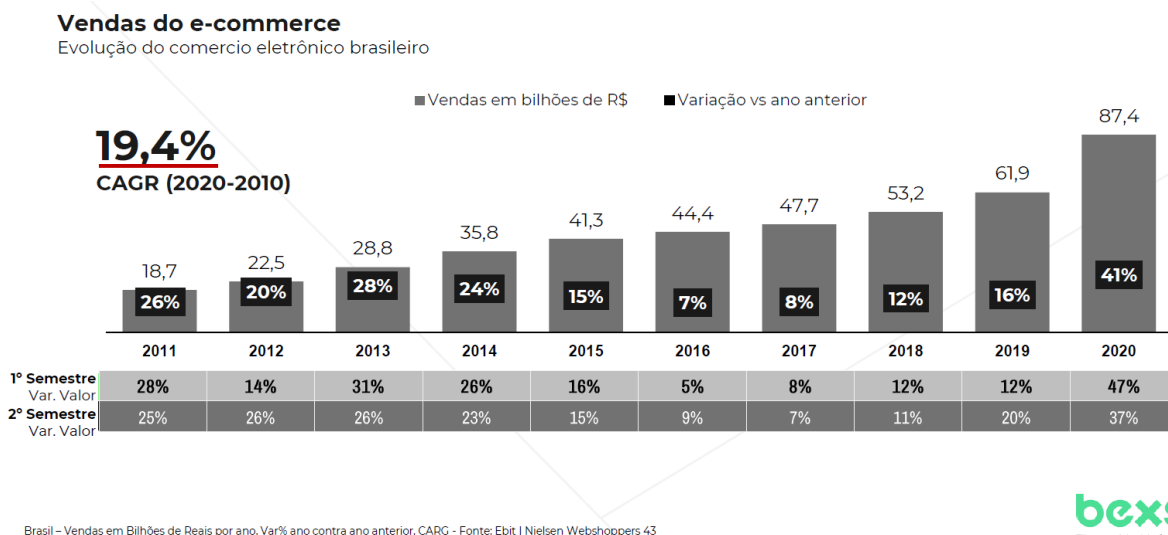
Já o varejo, apesar de em 2020 apresentar menores crescimentos em vendas e faturamentos que em 2019, em 2021 o mesmo está alcançando números ainda maiores, mesmo com as altas e baixas em questões econômicas, como as descritas anteriormente, que definem o preço final de um produto. Números de vendas em grandes eventos comerciais que serão tratados mais adiante no presente trabalho, mostram essa recuperação, impulsionada pelo e-commerce e outras soluções digitais.

### 3.3. DADOS DE EVENTOS PRÉ PANDEMIA

Como já definido anteriormente, os eventos de venda são as datas mais importantes do varejo, nas quais o volume de vendas aumenta e o objetivo também é aumentar o ticket médio. No pré pandemia, esses eventos aconteciam tanto presencialmente, quanto online.

A aglomeração em 2019 e início de 2020 ainda não era proibida nem evitada, sendo assim, as empresas trabalhavam para oferecer os produtos nas lojas físicas e nos sites. O e-commerce é um meio de venda que vem crescendo mesmo antes da pandemia, em diversos formatos, conforme já mencionado anteriormente no item 2.1.2. Em 2019, o formato de varejo online cresceu 16% em relação a 2018, faturando R\$ 61,9 bilhões de reais (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 11). O gráfico abaixo, mostra a evolução das vendas nas plataformas digitais de 2011 até 2020:

Gráfico 5 - Vendas no e-commerce brasileiro e seu crescimento (2011-2020)



Fonte: EBIT | NIELSEN, 2021, p. 11.

Os crescimentos dessa modalidade de vendas são observados também nos eventos de vendas, estes últimos que serão analisados como forma de delimitar o estudo, para uma melhor análise dos dados e do cenário.

Em 2019, segundo relatório da Ebit | Nielsen (2021), o e-commerce faturou R\$ 3,2 bilhões na Black Friday, e foi a data sazonal que mais faturou, apresentando um crescimento de cerca de 24% em relação a 2018 (R\$ 2,6 bilhões) (EBIT | NIELSEN, 2020). Já o Natal, em 2018 faturou no online R\$ 2,54 bilhões (EBIT | NIELSEN, 2019), mantendo o quase o mesmo número em 2019, com apenas 2% de crescimento, e subindo para R\$ 2,6 bilhões (EBIT | NIELSEN, 2020). Segundo ainda os gráficos da Webshoppers ed. 41 (EBIT | NIELSEN, 2020), os tickets médios de compra nas duas datas citadas, quase não foram alterados entre 2018 e 2019.

No Dias das Mães, segundo pesquisas, em 2019 houve aumento de quase 5% contra as vendas de 2018, com R\$ 2,21 bilhões de faturamento no e-commerce, e assim como o Natal e a Black Friday, não teve variação em seu ticket médio (EBIT | NIELSEN, 2020).

De 2018 para 2019, o número de pedidos aumentou, assim como a quantidade de usuários. Foram 10,7 milhões de novos consumidores e a quantidade de demandas foi acrescida em 20% (em relação à 2018). No entanto, a média anual do ticket de compra, decresceu em 4% de 2018 para 2019. (EBIT | NIELSEN, 2020)

Já no varejo físico, 2019 apresentou queda de 3% no fluxo geral de consumidores nas lojas, em relação a 2018, segundo relatório da Seed Digital (RIVEIRA, 2020). Segundo mesmo estudo, em 2019, essa situação também ocorreu nas datas sazonais de vendas:

Mesmo em datas em que o movimento de compras costuma ser alto, como Dia dos Pais, Dia das Crianças ou Dia das Mães, as lojas físicas tiveram queda no movimento na comparação com o mesmo período do ano anterior. O movimento nas lojas físicas caiu 10% no dia dos pais, 8% no dia das crianças e 9% no Dia das Mães. O mês de abril também teve a maior baixa no movimento, queda de quase 10% em relação a 2018. (RIVEIRA, 2020)

O relatório ainda aponta que apenas duas datas obtiveram aumento no fluxo de loja, em 2019 quando comparado a 2018, a Black Friday e o Natal, com 8,6% e 0,3%, respectivamente. (RIVEIRA, 2020)

Como já dito anteriormente, ao longo do ano de 2019 o e-commerce brasileiro faturou R\$ 61,9 bilhões. Assim, podemos observar a representatividade dos exemplos de eventos de vendas citados acima, no montante faturado no e-commerce em 2019. O Dia das Mães representou um pouco mais de 3,5% do total, a Black Friday, cerca de 5%, e o Natal, um pouco além de 4% do acumulado em 2019. Porcentagens essas bastantes expressivas em relação ao total, quando consideramos a quantidade de valor em vendas que acumulam em poucos dias.

O peso das datas no valor final anual de faturamento, foi motivação para utilizar desse recorte na presente pesquisa, já que representam relativa parcela, que não pode ser levada em conta exclusivamente, mas que pode ser um valor representativo da amostra como um todo. Os valores dessas datas, por serem melhor documentados, podem nos dar uma noção, mesmo que canalizada para poucos aspectos, de um cenário do varejo online e offline.

Podemos perceber, assim, a grande importância desses eventos para o comércio e o quanto alavancam vendas e contribuem para o resultado anual final de desempenho do mesmo.

#### **4. MUDANÇAS DE PARADIGMA EM DECORRÊNCIA DA COVID-19 E O DISTANCIAMENTO SOCIAL**

A COVID -19 foi responsável por inúmeras mudanças em diversos âmbitos, assim, neste item serão apresentados os dados de eventos para 2020, suas análises, aspectos que levaram a essas mudanças, além de discorrer sobre a transformação digital do período.

##### **4.1. DADOS E ANÁLISE DE EVENTOS DURANTE A PANDEMIA**

Em março de 2020 foi declarada a pandemia de Covid-19 e, no Brasil, o comércio físico juntamente com outros atendimentos ao público também ficaram restritos durante a quarentena. Os comerciantes precisaram se adaptar aos meios digitais, e muitos fecharam suas atividades definitivamente.

O faturamento do e-commerce brasileiro em 2020, de acordo com pesquisa da Ebit | Nielsen (2021), atingiu a marca de R\$ 87,4 bilhões, representando 41% de crescimento em relação ao ano anterior. Foram 13,2 milhões de novos consumidores; 194 milhões de pedidos, 30% a mais que 2019; até o ticket médio anual teve acréscimo de 8%, sendo de R\$ 452,00. (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 11-14)

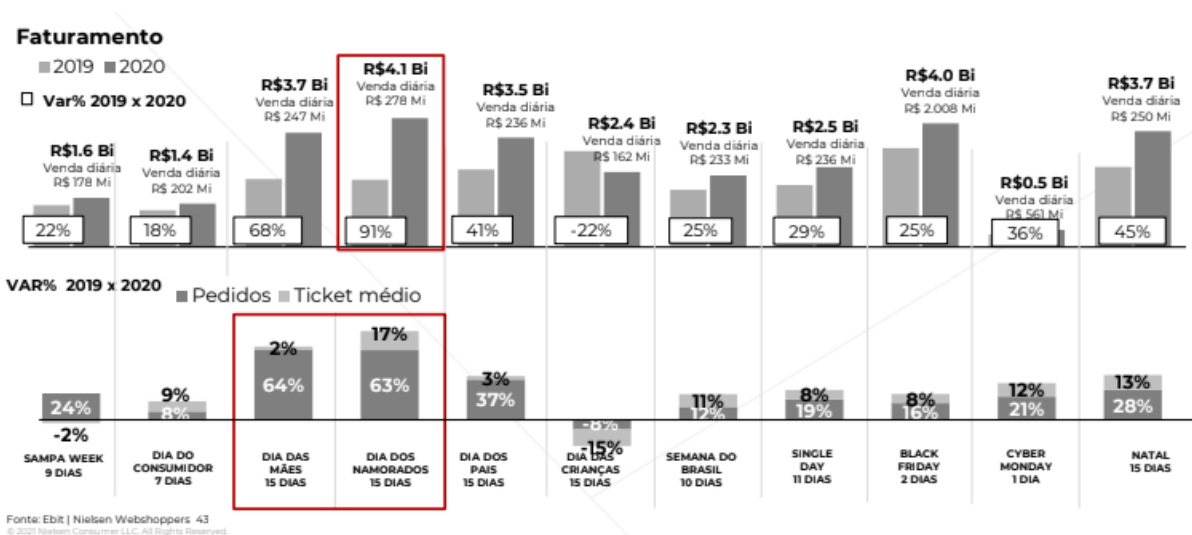
Todos os dados anteriormente apresentados demonstram que a indisponibilidade do comércio físico impulsionou os canais digitais em 2020, por meio da maior quantidade de novos usuários, além da maior variação percentual ano contra ano desde 2013. Isso também se refletiu com a maior variação na quantidade de pedidos feitos desde 2013, juntamente com o maior registro de ticket médio em 10 anos. (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 13-14)

Outro dado interessante é a diferença de ticket médio entre os consumidores novos e recorrentes. Em 2018 os consumidores novos gastavam em média 10% a menos que os recorrentes, mas em 2020 essa diferença caiu para 2%. Assim, vemos que, em 2018, os consumidores recorrentes, por já possuírem uma experiência com o modelo, se sentiam mais confortáveis em confiar nos meios de pagamento e nos vendedores, enquanto os novos consumidores entraram com cautela. Já em 2020, pelo fato de o comércio físico estar restrito ou apresentar um maior risco de contaminação, houve maior vantagem para o modelo digital e por isso houve novos clientes com mais pedidos de faturamento maior. (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 15)

O desempenho do e-commerce no Brasil, apesar da desaceleração da economia, da queda do PIB brasileiro de 4,1% no total acumulado de 2020 em comparação a 2019 (UOL,

2021), e das demais dificuldades já mencionadas anteriormente, mostra a migração dos consumidores do físico para o digital. Esse movimento, que mesmo já se apresentando nos anos anteriores como uma tendência, foi acelerado pela pandemia.

Gráfico 6 - Faturamento, pedidos e ticket médio em eventos de venda no e-commerce brasileiro e seu crescimento (2019-2020)



Fonte: EBIT | NIELSEN, 2021, p. 31.

Segundo relatório Webshoppers ed. 43, as datas sazonais de vendas neste ano inicial da pandemia também apresentaram crescimentos em seus faturamentos, menos o dia das crianças, única data a apresentar queda. O Dia das Mães, o Dia dos Namorados, a Black Friday e o Natal foram os que apresentaram os maiores faturamentos em 2020 entre os eventos de venda, sendo R\$ 3,7 bilhões, R\$ 4,1 bilhões, R\$ 4 bilhões e R\$ 3,7 bilhões, respectivamente. (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 31)

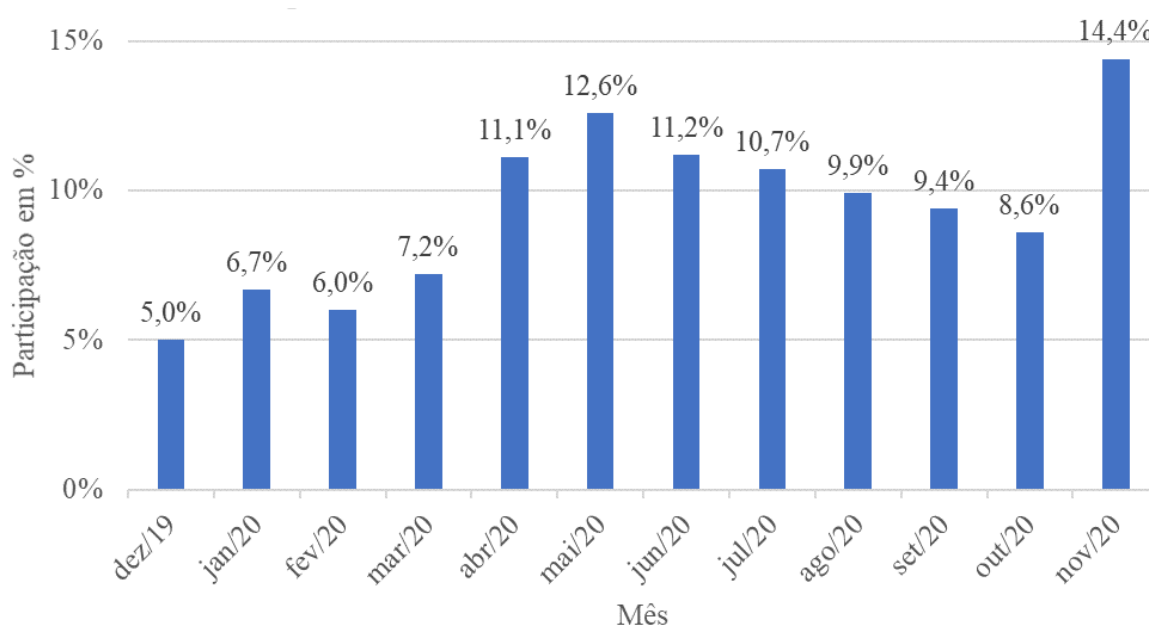
Já as datas que apresentaram os crescimentos mais expressivos em relação à 2019, ainda de acordo com a pesquisa sobre o comércio eletrônico brasileiro, foram: em primeiro lugar, o Dia dos Namorados, com 91% de aumento em 2020, em relação à 2019; em segundo o Dia das Mães, com 68%; em terceiro, o Natal, com 45% de crescimento em relação ao ano anterior a 2020; e em quarto, dia dos pais que 2020 performou 41% contra o ano de 2019. (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 31)

É importante ressaltar que três das quatro datas de maior crescimento (Dia das Mães, Dia dos Namorados e Dia dos Pais) foram as primeiras datas a serem comemoradas depois do anúncio de pandemia pela OMS, no começo de março de 2020. Outro detalhe importante é que apenas dois eventos de vendas (Sampa Week e Dia das Crianças) tiveram declínios em seus

tickets médios de consumo, enquanto todos os outros apresentaram certa evolução nos valores em relação às médias dos mesmos períodos em 2019. (EBIT | NIELSEN, 2021)

Somados os faturamentos das datas sazonais no e-commerce brasileiro de 2020, obtemos o valor de R\$ 30,1 bilhões, 34% do total faturado no online (R\$ 87,4 bi), e sendo um resultado 33% maior que o total acumulado nas mesmas datas no ano de 2019 (EBIT | NIELSEN, 2021, p. 30). Pode ser notado que além de um crescimento na modalidade online em geral, como também o crescimento das datas sazonais, as mesmas são muito relevantes para obtenção de tal resultado final no ano de 2020.

Gráfico 7 - Participação do e-commerce no varejo por faturamento (dezembro 2019 - novembro 2020)



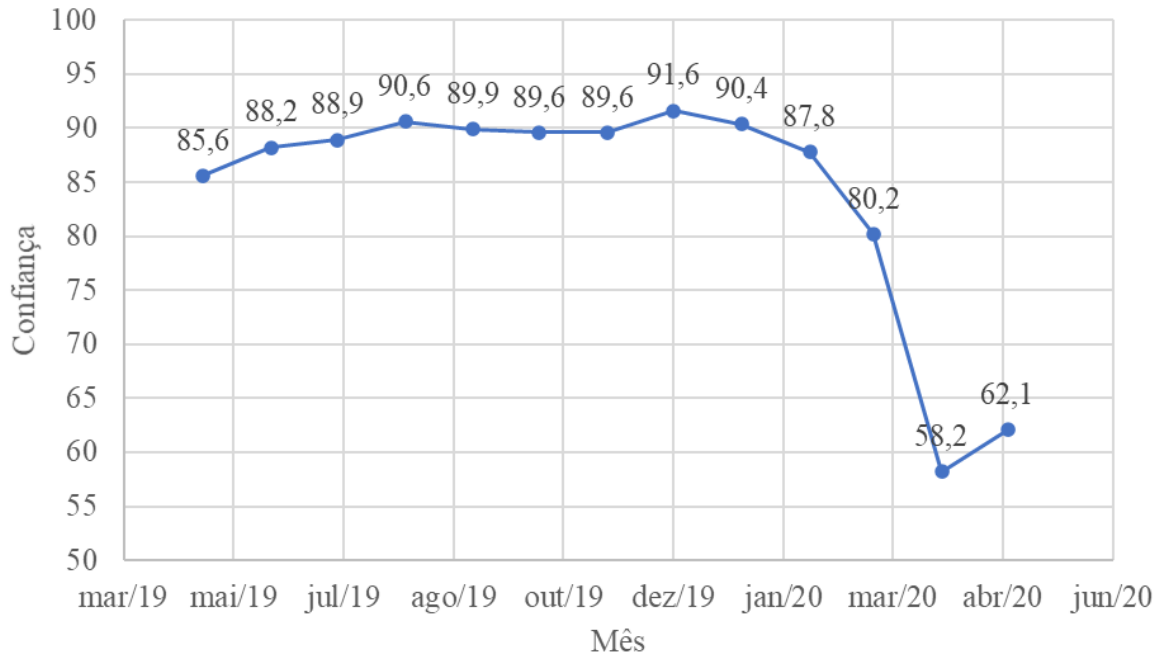
Fonte: Adaptado de ABCComm (apud ALVARENGA e G1, 2021b).

De acordo com dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCComm) em parceria com a Neotrust, em 2019 a participação do e-commerce, no total do varejo, era em média de 5%. Durante o ano de 2020, esse dado chegou a um pico de 12,6% em maio, somente voltando a subir em novembro. (ALVARENGA e G1, 2021b)

Em 2020, o fluxo nas lojas físicas e shoppings caíram 40% e 57% em relação a 2019, respectivamente, segundo indicador da FX Data Intelligence e F360°, realizado em parceria com a SBVC e 4 Intelligence (FX DATA INTELLIGENCE, 2021). Isso devido às medidas de restrição, à proibição das aglomerações e fechamento do comércio físico durante a quarentena.

Os comércios físicos e lojas de shopping passaram a entregar seus produtos e/ou deixavam tudo preparado para que o cliente retirasse no *Drive Thru*, solução esta adotada por muitos locais.

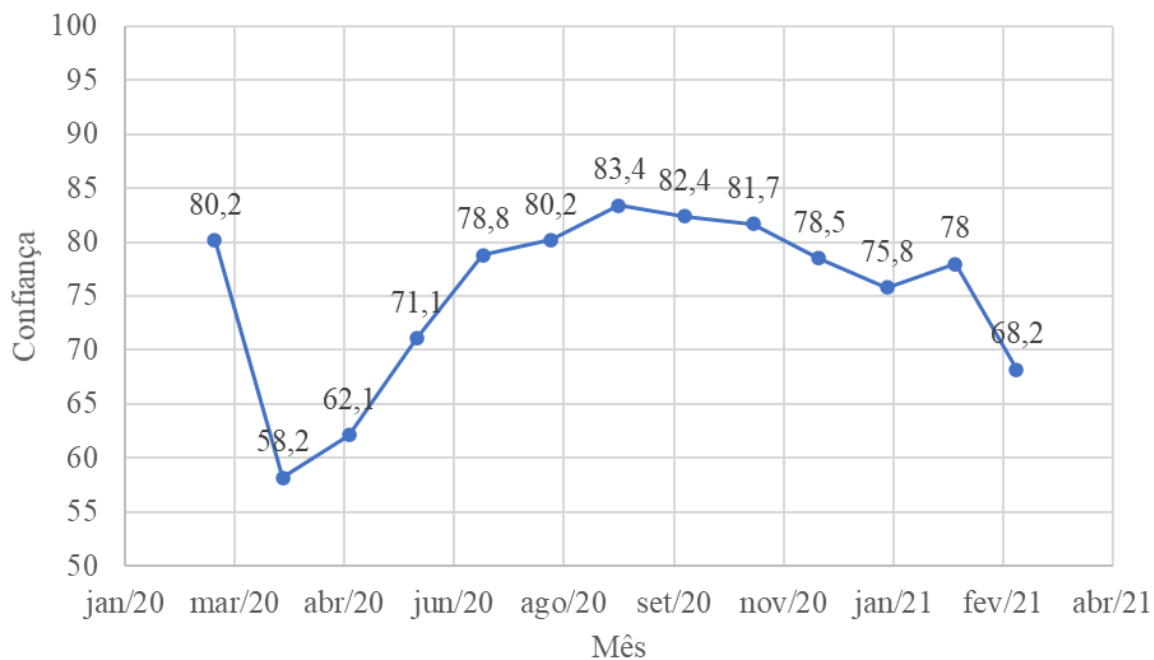
Gráfico 8 - Confiança do consumidor no varejo brasileiro (maio 2019 - maio 2020)



Fonte: Adaptado de FGV - IBRE (apud SBVC, 2020, p. 20).

Outro dado interessante de se observar é a confiança do consumidor em relação ao varejo nacional da SBVC, no qual entre fevereiro e abril de 2020, caiu quase 30 pontos após passar vários meses estável próximo dos 89 (SBVC, 2020, p. 20). Isso indica a desconfiança e o risco percebido pelo consumidor brasileiro no setor de varejo, que além das restrições de abertura das lojas, também teve uma diminuição de ritmo de produção, ocasionando falta de estoques de várias categorias de produtos, juntamente com a falta de negócios internacionais, dos quais o Brasil é bastante dependente.

Gráfico 9 - Confiança do consumidor no varejo brasileiro (março 2020 - março 2021)



Fonte: Adaptado de FGV - IBRE (apud SBVC, 2021, p. 19).

Em 2021, ano no qual foi criado o plano de reabertura do comércio pelo governo, shoppings, centros comerciais, lojas de rua e todos os tipos de atendimento ao público foram reabertos. Assim, a confiança no setor do varejo também subiu, chegando a 83,4 pontos em setembro de 2020, mas no começo de 2021 voltou a cair para abaixo do 70, por contínuas inseguranças em relação à reabertura (SBVC, 2021, p. 19).

O e-commerce brasileiro, no primeiro trimestre de 2021, apresentou crescimento de 57,4% em relação ao mesmo período de 2020, segundo pesquisa da Neotrust. Foram 78,5 milhões de compras com um faturamento de R\$ 35,2 bilhões para o digital de janeiro a março de 2021. (E-COMMERCE BRASIL, 2021)

Segundo índice do Mastercard SpendingPulse, as vendas no varejo do Brasil cresceram 25,5% no primeiro semestre de 2021, em relação ao primeiro semestre de 2020, mostrando assim uma recuperação da economia nesses primeiros seis meses do segundo ano de pandemia (MERCADO & CONSUMO, 2021).

No entanto, de acordo com dados da Pesquisa Mensal de Comércio, divulgada pelo IBGE, em agosto de 2021 o volume de vendas do varejo brasileiro caiu 3,1% em comparação ao mês anterior, setembro (FÉRIA, 2021). Isso, devido ao aumento da inflação dos produtos em diversos setores, agora no segundo semestre de 2021. Mesmo assim, as previsões de

crescimento da economia brasileira, mencionadas no item 3.2, se mantêm, com pequenas diferenças entre os economistas e órgãos que realizam pesquisas econômicas.

Assim, apesar da atual situação de aumento dos preços, perda de poder aquisitivo e queda nas compras, ainda é esperada uma retomada da economia em relação ao ano de 2020 e aos anos anteriores. Com a volta das atividades presenciais, além de maior domínio do formato de compra online por parte dos clientes, estes últimos terão mais opções, além dos novos modelos de negócios que surgem no digital e no físico.

#### 4.2. ASPECTOS QUE MUDARAM O JEITO DE SE FAZER COMPRAS

O distanciamento social como medida de desaceleração e impedimento da contaminação pelo coronavírus, como já discutido anteriormente, levou a diversos fatores, e no caso da economia, levou não só a uma mudança de padrão de consumo, como também gerou uma alteração do comércio.

As primeiras medidas para evitar contágio foram o distanciamento social, uso de álcool gel, usar máscaras e "*face shields*" (ou escudos faciais em tradução livre). Para o atendimento em lojas, isso piorou a comunicação entre os vendedores e os consumidores, pois a máscara abafa o som, além das pessoas estarem mais distantes ou separadas por uma barreira transparente.

Assim, não há boas condições para se conversar e tentar convencer o cliente na loja física. Essa questão é ainda mais problemática ao considerar que a proposta de valor da loja é de oferecer uma boa experiência de compra, garantindo a fidelidade e a recorrência dos clientes.

Outro ponto importante da experiência é poder usar os cinco sentidos para avaliar o produto à amostra. Com a pandemia de COVID-19, a capacidade de, por exemplo, poder sentar em uma cadeira que se pretende comprar não é simples, pois deve se considerar que ela está exposta a outras pessoas. Então a possibilidade de ver os produtos nas mãos teve sua vantagem diminuída.

O número máximo de pessoas na loja também influencia nas vendas da mesma, pois em datas de grandes volumes de vendas, a quantidade de pessoas para comprar os produtos é o fator mais importante para definir o faturamento geral. No comércio físico, a restrição de manter distância entre os consumidores que visitam a loja diminui a capacidade da mesma de vender, enquanto no comércio eletrônico as únicas restrições para se vender é a quantidade de itens em estoque e a quantidade de pessoas que o servidor do site pode suportar simultaneamente.

Até novembro de 2021, período final de entrega do presente estudo, quanto menor for o contato nas compras, mais seguros o comprador e o vendedor estão. A fácil contaminação implica redobrado cuidado em todas as interações, inclusive mesmo ao receber o item comprado em casa. A não intervenção humana no trajeto do objeto da loja até a residência do cliente, é quase impossível. O objeto precisa ser embalado, transportado, retirado do caminhão para a entrega final, e o não toque de alguém é quase inevitável. Devemos levar em consideração, também, aquele que recebe a encomenda, que por vezes pode não ser o comprador; e levar em conta que quando o produto sai de pequenas lojas, é menos comum que se tenha um equipamento para embalar o item, entre outros fatores.

Com os comércios físicos fechados, muitas pessoas experimentaram a compra online, esta última que levava muitos estigmas como não confiável, enganosa e por vezes, até complicada. Foi preciso perder o medo de se comprar online, e para muitos, o período da pandemia foi quando fizeram sua primeira compra digitalmente, “mudando seus hábitos”, como diz o estudo feito pela SBVC (2021, p. 24).

Assim, hoje o consumidor leva em consideração todos os fatores digitais mencionados no item 2.2, além de questões sanitárias, tornando-se uma compra diferente de períodos pré-pandemia.

#### 4.3. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A transformação digital engloba muitos aspectos em que a tecnologia é capaz de mudar, novos processos, produtos, formas de comunicação, ferramentas e serviços influenciam todos os setores do mercado. Ela se trata da adoção de novas tecnologias para aumentar produtividade, criação de valor e o bem-estar social (DUARTE e EBERT, 2018, p. 1).

Uma das maiores vantagens desse processo é a maior geração de dados, tanto por maior número de sensores nos produtos vendidos, quanto pela maior capacidade computacional de se guardar dados sobre a interação do ser humano com o *software*. Isso permitiu a criação de novos mercados e inovações radicais, mudando panoramas de empresas que praticam essa inovação, deixando para trás aquelas que não as fazem. (DUARTE e EBERT, 2018, p. 1)

A SBVC em seu estudo do varejo brasileiro (2021, p. 22) define cinco ciclos que o setor passou desde os anos 80 até 2020, no qual a transformação digital acaba definindo os ciclos 4 e 5. (SBVC, 2021 p. 16-20, 22 e 24)

O primeiro ciclo, definido até 1993, fala da instabilidade política e monetária, até o plano Real ser colocado em prática. Já o segundo, de 1994 a 2002, fala do controle da inflação,

porém com instabilidade econômica e o apagão de energia de 2001, criando bases para o setor crescer por conta própria. O terceiro ciclo de 2003 a 2012 é caracterizado por ambiente externo favorável, transformação social e econômica que permitiram o setor se desenvolver. (SBVC, 2021, p. 16-20)

O ciclo 4, de 2013 a 2019, foi marcado pela constante desaceleração do PIB em conjunto com a volta da inflação. Isso desafiou as empresas a desenvolverem seu modelo de negócio e a procurar por mais rentabilidade, encontrando-a em operações online. Assim, houveram mais iniciativas de canais *omnichannel*, em uma tentativa de se adaptar ao crescente volume de pessoas navegando e procurando informações na internet. (SBVC, 2021, p. 22)

Hoje, vivemos em um mundo conectado, onde um pequeno vendedor da China pode distribuir seus produtos por todo o globo. A transformação tecnológica que já estava decorrendo durante a última década, acelerou-se ainda mais com o distanciamento social, obrigando modelos de negócios tradicionais a se transformarem por meio das novas ferramentas, a fim de manter a empresa funcionando.

Por isso, mesmo os negócios com uma estrutura não muito robusta podem atingir grandes patamares com o auxílio da internet e seus meios de comunicação, informação, transação e distribuição. E essa foi uma saída bastante utilizada durante a pandemia de COVID-19, pois permitiu uma demanda de um serviço ou de uma loja encontrar a sua oferta mantendo o distanciamento social.

O quinto ciclo do varejo brasileiro é então marcado pela pandemia, acelerando a transformação já em ensaio nos ciclos anteriores. Em muitos casos em que a transformação digital era tratada como potencial canal para o futuro, em pouco tempo teve que se transformar no principal meio de comunicação com os clientes. Assim, empresas precisaram estar bem alinhadas com seus princípios estratégicos, cultura e maturidade, pois a transformação foi necessária e abrupta. (SBVC, 2021, p. 22 e 24)

Cresce então a necessidade da logística das empresas, não só em dados para melhor tomada de decisão estratégica, mas também de tecnologias de transporte dos produtos. Isso porque os consumidores mudaram seus hábitos e tomaram novos riscos ao comprar na internet durante o momento de necessidade na pandemia, aumentando o volume de vendas no canal digital. Assim, a transformação ocorrida em 2020 tem tendência a perdurar no varejo brasileiro por anos e se tornar cada vez mais relevante.

A adaptação ao digital não foi uma escolha, e muitas empresas que estavam somente no físico, ou acompanhavam a transformação, ou teriam seus caixas e fluxo de vendas congelados até a quarentena acabar, ou até quando seus recursos aguentassem manter o negócio.

Da lista das 300 maiores empresas do varejo brasileiro, pela primeira vez em 2020 a maior parte delas possui uma operação online, com 162 representantes (SBVC, 2021, p. 31). Isso demonstra a importância crescente do canal e como as empresas de maior estrutura estão investindo no desenvolvimento das tecnologias de comércio eletrônico.

As grandes empresas, algumas já com parte de suas atividades de vendas online, viraram seus esforços para a modalidade, e algumas até diminuíram a quantidade de lojas físicas de sua rede.

## 5. DIFERENÇAS DAS LOJAS FÍSICAS PARA AS DIGITAIS

Serão comparados, ao longo deste item, os varejos físico e digital, utilizando-se dos conceitos da revisão bibliográfica (item 2). A partir das definições dos conceitos e aplicabilidades, as características de ambas as modalidades de varejo serão avaliadas.

Serão feitas uma análise do ambiente de mercado e de outros conceitos do varejo, sendo eles: a visualização do produto, atendimento, influências de compra, obtenção, preço, esforço, retorno de produtos e por fim, *omnichannel*.

### 5.1. ANÁLISE DO AMBIENTE DE MERCADO

Aqui, como primeiro passo de análise estratégica, serão utilizadas as ferramentas de forças de Porter, oceano azul e estratégia competitiva genérica para discorrer sobre o ambiente do Varejo em datas comerciais, para ambos os casos, físico e digital.

#### 5.1.1. 5 forças de Porter

De acordo com a análise explicada adiante, temos que as forças dos dois setores podem ser resumidas na seguinte tabela:

Tabela 4 - Forças de Porter para varejo físico e digital

Força de Porter	Varejo Físico	Varejo Digital
Barganha consumidores	Baixo	Baixo
Barganha fornecedores	Baixo	Baixo
Concorrentes diretos	Alto	Baixo
Ameaça de novos entrantes	Baixo	Alto
Ameaça de produtos substitutos	Alto	Baixo

Fonte: elaboração própria.

### **a) Poder de barganha dos consumidores**

Para o caso analisado de varejo em datas comerciais, o poder de barganha dos consumidores é baixo, tanto no físico, quanto no digital pois, primeiramente, não há compras em grupos grandes o suficiente ou em volume suficiente para influenciar as empresas. Além disso, há empresas que colocam limites de quantidade a ser comprada de um mesmo item, para cada CPF, desse modo evitando que uma pessoa saia com quantidades não razoáveis de produtos.

Porém, apesar de o poder de barganha ser baixo no físico, ele tem uma vantagem sobre o digital, pela interação pessoalmente com o vendedor. Apesar de ser difícil a renegociação dos valores já com descontos, a comunicação no físico é facilitada, e pode gerar outros benefícios, como a negociação de modos de pagamento, parcelamentos, ou até mesmo serviços adicionais, como o seguro.

Em geral, as compras não representam uma fração significativa dos pertences totais dos clientes do mesmo modo que uma casa ou um carro representam, por exemplo. A data com maior potencial de compra significativa para o consumidor é a Black Friday, que possui a maior venda diária com mais de 2 bilhões de reais por dia (EBIT | NIELSEN, 2021). Mesmo assim, os preços praticados nessa data são todos pré definidos pelas empresas, sendo improvável que haja uma nova negociação de preço.

Já nas outras datas, como o Natal e Dia das Mães, é comum comprar presentes como uma forma de celebração das relações humanas, portanto, também não costumam fazer compras muito relevantes para o orçamento total de quem as faz. Essas compras tem o perfil de ser uma lembrança para com o próximo, celebrando essas datas comemorativas. Enquanto na Black Friday, existem perfis de clientes que esperam o ano todo pelas promoções que podem encontrar, para comprar itens de valores mais altos que julga serem necessários, como por exemplo eletrodomésticos, sendo capaz assim, de pagar o valor reduzido anunciado.

Na Black Friday, o ticket médio de 2020 do e-commerce foi de R\$652,00, sendo o maior do ano e quase 37% maior que o segundo colocado (Cyber Monday com R\$478), foi um aumento de 8% em relação ao ticket da mesma data em 2019. A pesquisa mostra que os consumidores gastam mais nessa data, pagando os preços que são anunciados, sendo, no e-commerce, o segmento de eletrodomésticos, responsável por 26% do faturamento entre as categorias de maior valor agregado do evento. Telefonia com 17%, eletrônicos com 14% e informática com 11%, são outros destaques em 2020 (EBIT | NIELSEN, 2021).

Os eletrodomésticos, eletrônicos, e os demais que compõem a categoria mencionada acima, têm preços unitários muito maiores, gerando mais lucro, quando comparados, por

exemplo, a alimentos, cosméticos, entre outros. Assim, por serem destaques na Black Friday, digitalmente, o poder de barganha é ainda mais reduzido, já que não há interação humana conforme já dito, garantindo à data, esse valor maior de ticket médio e um alto faturamento, pelo pagamento do valor na íntegra.

Por último, as empresas mantêm as informações internas bastante protegidas do público, para que não tenham dados suficientes para se negociar. Além disso, um consumidor não possui relevância para a cadeia de fornecedores como um todo, portanto o poder de barganha dos clientes é baixo.

#### **b) Poder de barganha dos fornecedores**

Já para a força de barganha dos fornecedores, não se diferem os setores de varejo físico e eletrônico, podendo considerar que ambos possuem os mesmos fornecedores. Assim, a classificação de força dos fornecedores também é baixa pois, primeiramente, o setor de varejo como um todo possui inúmeros fornecedores para muitos produtos diferentes e concorrentes entre si. Além disso, as varejistas são o elo final da cadeia de suprimentos, responsáveis pela venda e o escoamento da produção dos fornecedores.

Pelo motivo citado acima, em todas as datas sazonais de vendas, o setor de varejo tem grande relevância para todos os fornecedores, pois produtos sazonais, como ovos de Páscoa, possuem um planejamento de vendas anual que impactam no resultado financeiro final dos fornecedores. Datas como o Natal ou Páscoa tem produções iniciadas meses antes da época de vendas, e por isso, impactam em múltiplos meses de fluxo de caixa dos fornecedores.

Em questão de diferenciação do produto, há casos em que fornecedores possuem de fato algo único que trará consumidores para o varejista que o possuir à venda. Enquanto, há outros produtos bastante genéricos, como por exemplo enfeites, que podem ser facilmente substituídos, sem diferenças para o cliente final.

O impacto na venda final também determina o poder de barganha dos fornecedores. Estes últimos também visam se beneficiar dos lucros gerados pelas datas de vendas, muitas vezes oferecendo variações de um mesmo insumo e competindo com outros que as oferecem para fazerem parte do maior número possível de cadeias de produção.

Um exemplo seriam os diferentes computadores anunciados por diferentes marcas em um desses eventos. Todos apresentam itens básicos necessários para o funcionamento, mas diferem na qualidade dos mesmos e em itens adicionais. Um único fornecedor não é capaz de suprir essa necessidade dessa indústria, assim são necessários diversos fornecedores que

concorrem ao oferecer insumos semelhantes, ou um mesmo insumo por pequenas diferenciações de preço, entre outras maneiras de jogar no mercado.

No entanto, apesar dessa concorrência, a demanda é existente e alta de computadores, por exemplo, na Black Friday, como os dados mostram no item anterior (EBIT | NIELSEN, 2021), então os insumos são necessários de uma forma ou de outra. Quanto mais um mercado exige insumos em quantidade, é comum que mais fornecedores adentrem para atender à demanda, perdendo também seu poder de barganha, já que se ele não aceitar as condições do comprador, haverá outro que aceite.

Nas datas comerciais, se tem diversos produtos sendo anunciados e a própria data gera essa demanda pela expectativa de melhor compra pelo cliente final. Como já mencionado, até mesmo os fornecedores incluem em seu planejamento anual as datas de vendas, já que seus lucros são bastante relevantes para o faturamento anual das empresas (SBVC, 2021). Isso acontece tanto para o digital, quanto para o físico, já que os produtos são oferecidos em ambos.

Assim, aparenta ser uma relação na qual todos visam ganhar em termos de lucro com as datas sazonais, inclusive os fornecedores, pela alta demanda da cadeia de produção, abrindo mão do seu poder de barganha.

### **c) Concorrentes diretos**

A força de concorrentes diretos, deve levar em consideração o crescimento do mercado. De acordo com o item que descreve os dados dos eventos pré-pandemia, o setor de comércio físico possui diferentes crescimentos nos últimos anos quando comparado com o digital.

Assim, aqui se apresenta um dos primeiros pontos de diferença entre os dois setores, com o comércio físico já perdendo fluxo geral de consumidores nas lojas entre os anos de 2018 e 2019, chegando a 10% de queda no Dia dos Pais (RIVEIRA, 2020), enquanto o digital teve aumento da sua quantidade de pedidos em quase 20%, com 10 milhões de novos consumidores (EBIT | NIELSEN, 2021). O físico, portanto, apresenta pouco espaço, enquanto no online as empresas podem expandir seus negócios com o crescimento do setor como um todo.

Outro ponto importante é que o mercado do varejo físico vem se desenvolvendo no país há décadas, enquanto o eletrônico se desenvolve depois do crescimento do uso de internet. Desse modo, houve mais tempo para se desenvolver negócios no varejo físico, seus concorrentes diretos já são mais bem definidos, e seu ciclo de vida encontra-se em fase de maturidade. Enquanto isso, no eletrônico há uma demanda crescente e também novos entrantes nos últimos anos, indicando fase de crescimento. (SBVC, 2021)

Uma fase de maturidade indica mais estabilidade no mercado do físico e em seus movimentos, sendo necessário tomar parte da presença de mercado de outro concorrente para que se cresça (SBVC, 2021). No online, que apresenta expansão e dinâmica acelerada e volátil, vemos um crescimento das empresas juntamente com o setor. É possível notar o surgimento e fim de empresas rapidamente, assim como ver empresas ganhando grande relevância no mercado por suas inovações com o digital.

A concorrência do digital ainda não é tão definida como no físico. Os concorrentes no online não são claros já que temos diversos novos entrantes o tempo todo.

#### **d) Ameaça de novos entrantes**

A força da ameaça de novos entrantes de Porter (2004) é outro diferencial no ambiente do varejo físico e do e-commerce, esta será discutida a partir dos seis pontos mais relevantes para o físico e o digital.

A economia de escala define de certo modo qual será o tamanho da empresa, quais serão os concorrentes e qual quantidade de consumidores que ela vai atingir, portanto essa barreira aumenta de acordo com as ambições do competidor. No físico, as barreiras de categorias e segmentos de mercado, são melhor definidas, assim, a economia de escala é mais atuante como diferencial para novos entrantes e suas projeções de estabelecimento e crescimento na indústria escolhida.

São poucas as lojas, além dos super e hipermercados, que vendem todo tipo de produto, já no digital, uma mesma empresa pode vender ao mesmo tempo pneus e café e em uma escala menor que a dos mercados. Assim, a economia de escala não se apresenta como um fator determinante de sucesso no online, ainda mais que pequenas empresas podem participar de *marketplaces*, onde o consumidor terá várias empresas vendendo um mesmo produto.

Quem não tem investimento para ser líder de escala na categoria pretendida e ter uma e-commerce próprio, anuncia e participa de gigantes do online para aproveitar a sua infraestrutura e logística. Hoje, é possível encontrar também esses gigantes da indústria se beneficiando das vantagens dos *marketplaces*.

Em questão de diferenciação de produto, ele se trata do ato da compra tanto para o físico, quanto para o digital. No físico, a maneira de se comprar apresenta poucas diferenças, mas basicamente consiste em ir à loja de preferência, escolher o produto e pagar por ele. No digital, a dinâmica de procurar o produto, escolher a loja, e os demais fatores são semelhantes, porém o que difere são os meios por onde a compra é feita.

A compra online pode ser feita via site próprio ou sites *marketplaces*, via aplicativos (*food services*, aplicativos do próprio *marketplace* ou da loja, e etc.), ou ainda via WhatsApp e demais redes sociais. Em todos esses formatos, a experiência do usuário, fator bastante relevante para o digital como já dito, é diferente. Alguns sites exigem contas no domínio, outros não é necessário fazer login, nos aplicativos a interface é variada, e as compras viabilizadas por chat (como WhatsApp, *Direct* do Instagram ou Facebook e etc.) têm um contato mais humano já que se fala com outra pessoa para finalizar a operação. Assim, as formas de pagamento podem variar e o digital pode, às vezes, apresentar mais opções de transferência que o físico.

A necessidade de capital para o comércio físico depende do estabelecimento da marca da empresa, criando assim uma identidade e confiança com o consumidor que frequenta o local. Também depende do segmento de venda no qual está inserida, pois um produto de maior valor agregado, como por exemplo um eletrônico, não será vendido em qualquer estabelecimento sem desconfiança. No físico a marca do produto e da loja são relevantes de acordo com o segmento, sendo o estabelecimento às vezes mais ou menos importante.

Já no digital, o item é procurado pela marca na maioria das vezes, e a confiança na compra em sites é gerada tanto pelo respaldo da empresa proprietária do site, quanto pelos *reviews* feitos por usuários sobre a compra e o produto (BUCKO, KAKALEJČÍK E FERENCOVÁ, 2018). Muitas vezes, pelo melhor preço e pela segurança de estar se comprando via *marketplace*, uma pequena loja consegue efetuar essa venda sem a necessidade de tanto capital, pois o que importou foi a marca do produto, e não a marca da loja, que podem diferir.

As lojas físicas são canais de distribuição ou para clientes finais pessoas físicas, ou como revenda, como um atacado, para pessoas jurídicas e seus negócios. Quando a loja não é própria da empresa que também faz a produção do item vendido, ocorre a negociação do produtor com o intermediário (supermercados, lojas de bairro e etc.) sobre trade marketing, preços e promoções, entre outros.

Já no digital, muitas vezes é o próprio produtor que vende seus produtos aos clientes finais, sem realizar negociações caso sua intermediação seja feita com um site hospedeiro, o único acordo feito é a taxa de custo de serviços que o site presta por venda feita. Essa taxa, muitas vezes, já é pré definida e não negociável sendo alterada conforme o volume de vendas.

É possível fazer negociações de banners, promoções, *cross marketing* e outros pontos com os *marketplaces*, ou qualquer outro site ou aplicativo que seja o *host* desse produtor, caso seja do interesse do mesmo. E no caso de empresas com sites próprios, não há intermediação para distribuição (conforme conceito aqui tratado), sendo necessário só o pagamento do domínio na internet, já que as decisões de marketing e demais são da própria empresa.

Assim, os canais de distribuição no online são mais acessíveis do que no comércio físico, onde por exemplo, em grandes redes, são necessárias as negociações de verbas, descontos, materiais de ponto de venda (que envolvem investimentos), entre muitos outros. Quem não tem esse capital, muitas vezes não consegue negociar com os canais de distribuição físicos.

Em relação às desvantagens de custos independentes de escala, a loja física sofre muito com a questão da localização geográfica, fator esse determinante do fluxo de pessoas e quem são estas. No digital, essa desvantagem não se aplica, uma vez que a internet gera a globalização da economia e do varejo em si, se utilizando da logística mundial para distribuir seus produtos. Os demais fatores que podem gerar desvantagens, segundo Porter (2004), podem se aplicar a ambos.

Por fim, sobre as políticas de Estado, os preços nas lojas físicas variam de Estado para Estado, devido às diferentes taxas, no entanto, ambos os modelos de negócio, tanto o físico quanto o digital, sofrem com a questão das logísticas e legislações de transporte de mercadorias. Há também a diferença da questão de se atuar na região contra somente realizar entregas na mesma, pois quanto mais lojas são abertas, mais regulações e taxas deverão ser respeitadas e pagas, enquanto no online a operação não conta com esses fatores exclusivos do presencial.

Portanto, a ameaça de novos entrantes é maior para o digital, pois as barreiras mencionadas ou não são tão determinantes, ou as empresas encontram novas maneiras de atuar frente às mesmas. Também é importante ressaltar o crescimento do mercado, o qual atrai novos participantes que enxergam uma maior facilidade no digital, novamente também pela etapa do ciclo de vida que cada um dos modelos se encontra. Isso encontra respaldo no fato de que o ranking das 300 maiores empresas do varejo brasileiro tem, em sua maioria (mais de 50%), empresas atuantes também no online (SBVC, 2021, p. 31).

#### e) Ameaça de produtos substitutos

Os produtos dos modelos de negócio, online e digital, é a venda, podendo então considerar que a ameaça do produto substituto do físico é a própria venda online, pois exercem a mesma função, enquanto o último possui maior base tecnológica. Assim, os consumidores ponderam sobre os preços praticados em ambos, além da experiência de compra para realizar sua decisão.

Já para o negócio digital, a ameaça de produtos substitutos, ainda não há concorrentes concretos, dependendo somente da evolução de novas tecnologias que podem substituir essa modalidade.

### 5.1.2. Oceano Azul

Para essa ferramenta de análise de estratégia utilizando os conceitos do item 2.2.3, novamente vemos diferenças entre os dois segmentos de varejo. O varejo físico, sendo um setor bem desenvolvido e um mercado já maduro no Brasil, apresenta características de oceano vermelho, enquanto o digital apresenta os de oceano azul.

Como mencionado nos itens sobre dados do mercado, o varejo físico passa por um momento de estagnação de crescimento, por consequência de vários aspectos econômicos e sociais do país. Portanto, com o mercado sem grandes crescimentos, há a disputa pelos espaços já existentes, tendo que superar os concorrentes por meio do “sangrar as margens”.

Por meio da lista das 300 maiores lojas de 2021, podemos analisar as 5 maiores por meio da seguinte tabela:

Tabela 5 - 5 maiores empresas do varejo brasileiro em 2020

Ranking	Empresa	Segmento	Venda total 2020	Crescimento vs 2019	participação e-commerce?
1	Grupo Carrefour Brasil	Super, Hiper Atacarejo e Conveniência	R\$74,7 bi	+ 20,1%	Sim
2	Assaí	Super, Hiper Atacarejo e Conveniência	R\$39,4 bi	N/A*	Não
3	Magazine Luiza	Eletrodomésticos	R\$35,7 bi	+ 47,6%	Sim
4	Via Varejo	Eletrodomésticos	R\$35,6 bi	+ 17,2%	Sim
5	GPA Alimentar	Super, Hiper Atacarejo e Conveniência	R\$31,0 bi	- 47,5%	Sim

Fonte: Adaptado de SBVC, 2021, p. 42 e 43.

Das empresas da Tabela 5 é possível perceber que as quatro maiores alinham todas as atividades da empresa para atingir uma opção estratégica de baixo custo, explorando o poder

aquisitivo existente, criado pela situação econômica, dos seus clientes de classes mais baixas. O preço de um item oferecido pela indústria a um atacado, é diferente do proposto a uma loja cujo perfil é a classe A, estes últimos estão dispostos a pagar mais (por todos os benefícios que a rede apresenta a eles), sendo possível recolher mais em margem de lucro. Portanto, podemos classificar a estratégia do varejo físico como Oceano Vermelho, pois as margens dos produtos são menores, para vender em volume.

Já para o e-commerce, como o modelo apresenta rápido e dinâmico crescimento, é possível uma empresa crescer com o mercado. Não é preciso “roubar” *market share* de outro, pode-se também criar e conquistar novas demandas. O que comprova isso é o fato de que dentre as 35 empresas da lista de 300 maiores do varejo brasileiro que apresentaram dados suficientes para comparar seus crescimentos no e-commerce de 2019 para 2020, apenas uma delas teve um crescimento negativo (SBVC, 2021, p. 42-65). É por isso que no digital há um oceano inteiro de clientes e suas dores para se explorar.

Uma inovação e rompimento de padrão do e-commerce é o surgimento de assistentes de voz, como a Alexa da Amazon por exemplo, que podem auxiliar a navegação pela loja virtual e até mesmo realizar pedidos com a permissão do usuário. Essa foi a criação não só de uma nova demanda para um produto anteriormente comercializado, mas também uma nova forma de se comprar, permitindo que as capacidades de geração de dados e acesso às lojas virtuais pudessem incentivar a interação com a loja, além de conhecer ainda mais sobre o cliente e seus padrões de consumo.

Pode-se resumir em duas as opções para aqueles que se inserem no digital: competir com empresas que já atendem uma certa demanda ou gerar uma nova demanda, explorá-la e se tornar o líder e dominante da mesma. O fato de haver empresas tentando romper o dilema de oferta de produtos do varejo físico por meio de novas proposições de valor do varejo digital, podemos classificar sua estratégia como a de Oceano Azul.

### **5.1.3. Estratégia competitiva genérica**

Como dito no item 2.1.1, o comércio físico possui diversas estratégias dentro de sua indústria, porém, há uma grande preocupação com a experiência de compra e como será feita uma oferta de valor dos produtos vendidos que o cliente aceite pagar. Para tanto, muitas lojas oferecem serviços como manutenção, seguro ou personalizações, com a finalidade de adicionar valor à compra para que o consumidor seja fidelizado.

Assim, pode se dizer que o negócio foca no atendimento ao seu público, principalmente voltado para a prospecção e fidelização de clientes. As lojas físicas se especializam em vendas e marketing para aumentar suas receitas, tentando ter a maior flexibilização para atender toda e qualquer necessidade do consumidor, para não perder uma venda. Pode-se perceber isso com a possibilidade de negociar meios e condições de pagamentos diferentes, além de entregas, embrulhos de presentes, mensagens personalizadas e até descontos diferenciados.

É possível afirmar, então, que o comércio físico possui as características gerais de uma estratégia competitiva genérica baseada em orientação para os clientes, fazendo com que sua operação seja eficiente em atingir e suprir o que os consumidores do público alvo querem.

Já no item 2.1.2, as características apresentadas são de que o comércio eletrônico não possui atendimento especializado para cada consumidor, pois o ideal é que as vendas sejam feitas de forma escalável, sem necessidade do usuário interagir com funcionários além do sistema. Também é outra característica o sistema dever estar preparado para compras em qualquer momento do dia, mas para realizar as entregas de forma o mais rápido e otimizado possível, deve haver uma operação bem sincronizada, utilizando e criando o máximo de novas tecnologias para melhorar ainda mais seus processos. (GREVE e MEYER, 2019)

Portanto, todas as capacidades e opções que o consumidor tem para realizar a sua compra devem ser pré-programadas e disponíveis para todos os usuários, indicando uma menor flexibilidade para lidar com as necessidades dos clientes. Além disso, para casos em que a empresa não possui operações em lojas físicas, não há muitas opções de serviços adicionais.

Assim, pelas características gerais do setor de e-commerce, podemos afirmar que a estratégia competitiva genérica é baseada em excelência operacional, com o foco de se tornar ainda mais competitivo.

#### **5.1.4. Ciclo de vida da tecnologia**

Primeiramente, serão relacionadas as características das fases do ciclo de vida da tecnologia com as do varejo físico, indicando alguns dos dados que confirmam a relação. Assim, o varejo físico está classificado na fase de maturidade no mercado brasileiro.

Em relação aos consumidores, há uma grande fatia do mercado que compra no varejo físico, sendo rigorosos com a qualidade dos itens e do atendimento. É possível avaliar os atendimentos e serviços qualitativamente, estes últimos cuja substituição por inovações e versões atualizadas, pode ser mais burocrática. As estratégias globais indicam que há uma dificuldade de obter novas parcelas do mercado, pois o mesmo não apresenta crescimentos

maiores de 3% desde 2013, e também há uma grande concorrência de preços com margens e lucros mais baixos (SBVC, 2021).

Já para o varejo eletrônico, pode-se classificar ele como em crescimento, pois apresenta a maioria das suas características se enquadram nesta fase. No entanto, também pode-se encontrar algumas características interessantes da fase de maturidade, como um início da transição entre estágios do desenvolvimento da modalidade no país.

No online, os consumidores aceitam uma qualidade irregular de seleção de produtos e entregas, por mais que não seja o ideal para eles. Ainda assim, com programas de fidelidade, descontos, mais variedade de preços, entre outros benefícios que possam se apresentar, os consumidores estão repetindo compras, eles retornam para consumir mais, o que indica uma característica de maturidade. As plataformas do comércio digital possuem diferenciações técnicas e de desempenho, além dos aperfeiçoamentos proporcionarem grandes vantagens estratégicas para cada um.

A concorrência cresce a cada dia, como comprovado no dado apresentado no item de transformação digital 4.3, já que pela primeira vez no ranking das 300 maiores empresas do varejo brasileiro, mais de 50% delas possuem operações na internet (SBVC, 2021). Como já comentado, por se tratar de uma operação na internet, muitos dos custos fixos relacionados ao local da loja não estão presentes, o que permite uma queda de preços, sendo eles os ganhadores de pedidos, duas outras características de maturidade.

## 5.2. VISUALIZAÇÃO DO PRODUTO

As lojas físicas são vitrines reais que possuem a vantagem de o cliente ter o produto em mãos para observar, ou até mesmo de fato realizar a compra. É possível examinar o produto antes de levá-lo, e a loja também se utiliza da disponibilidade de seus produtos para gerar novas compras, uma vez que o interesse do cliente pelo produto possa ser gerado ao observar o mesmo.

Além disso, ver o produto pode criar uma ansiedade para comprá-lo, uma vontade de levá-lo naquele momento. A compra em lojas físicas pode ser mais impulsiva, pois a possibilidade de levá-la no mesmo momento é um chamativo para a modalidade (KIM, 2020, p. 214).

Nas lojas físicas, para aumentar esse apelo ao produto, temos os materiais de ponto de venda, como *stands*, e outros materiais de marketing, que colocam o produto em destaque. Assim, o consumidor pode interagir com o produto de mostruário, ajudando-o a decidir pela

compra ou não, pois caso o produto atenda às expectativas, ele já está disponível para compra na própria loja. O investimento em técnicas como essas podem ser altos, no entanto, as indústrias as fazem pela diferenciação que garantem aos produtos, e pelo potencial de aumento de vendas (JOCEVSKI, 2020).

Assim, a decoração e a disposição dos produtos nas prateleiras ajudam o consumidor a ter uma experiência mais rica na loja física, pois ao ter que andar ou passar por mais *stands*, o consumidor fica mais exposto a outros produtos e, conseqüentemente, a mais compras, sendo importante convidá-lo a entrar para explorar a loja.

Outro aspecto que pode influenciar em mais vendas é o fato de que, dependendo de como um produto é colocado em mostruário, pode ser chamativo o suficiente para gerar interesse nele, mesmo que a intenção do cliente tenha sido visitar a loja com outra compra em mente.

Isso acaba sendo bastante efetivo nas datas de grande volume de vendas, pois no caso de dias comemorativos como Dia das Mães, dos Pais ou dos Namorados, as várias promoções, sugestões da loja e, principalmente os vendedores podem influenciar o consumidor sobre a necessidade do “item extra”. Outro exemplo é a Black Friday que disponibiliza muitos produtos com promoções ao mesmo tempo, que por dependerem de disponibilidade dos estoques, acabam gerando a sensação de urgência, podendo fazer com que o consumidor faça uma compra sem ponderar sobre a real necessidade do item comprado.

Portanto, podemos afirmar que a visualização do produto acaba sendo um fator crítico para o sucesso da loja física, pois é em parte o que traz a confiança para o consumidor de que ele terá a compra de um produto de qualidade sem sofrer fraudes. Utilizando a matriz BCG, é possível afirmar que há um uso relativamente pequeno de caixa para dispor produtos de diferentes maneiras. Também, considerando que parte do fluxo de pessoas nas lojas físicas é devido a motivação de ver o produto ao vivo, a visualização do produto está no quadrante de “Vaca Leiteira”.

As lojas virtuais, por outro lado, permitem a visualização do produto e suas informações básicas a todo tempo, mesmo fora do horário comercial, dando mais tempo para que o consumidor realize a compra. Porém, há o importante fato de que não é possível fazer o consumidor, inconscientemente, explorar mais a loja por uma disposição diferente de produtos, pois ao pesquisar o produto desejado, o site deve apresentar alguns produtos que se relacionam com a palavra chave buscada.

Um modo de chamar o consumidor a explorar a loja é por meio de "*hotsite*" que apresenta ao consumidor um catálogo de produtos relacionados com a data comemorativa

relacionada. Para o Dia dos Pais, por exemplo, se coloca uma imagem na página inicial de forma chamativa para que os visitantes possam ver a seleção de produtos recomendados de presentes que são comumente comprados nessas datas. Para a Black Friday, que se baseia nas ofertas, o "hotsite" pode apresentar as ofertas mais visualizadas e avisar o tempo restante ou o estoque restante da oferta, para também conseguir criar a sensação de urgência de compra.

É possível pesquisar em mais lugares e visualizar mais produtos em menos tempo, já que o digital não tem uma limitação de espaço como o físico, no entanto, o consumidor não sai com o produto em mãos e não pode verificá-lo manualmente antes de este chegar em sua casa e a transação ser finalizada. A exceção ocorre para produtos que já são digitalizados, como livros, que podem ser acessados ou baixados no momento da compra.

No digital a visualização dos produtos depende da tecnologia dos sites, onde algumas vezes apenas se tem a foto do item e em outras, é possível ter um zoom, visão 360° (onde é pode-se ver todos os lados do produto), entre outros. Alguns vendedores também se utilizam de vídeos demonstrando o uso do artigo, e usam, muitas vezes, de um forte marketing digital para divulgação, já que a visualização e criação de demandas também são baseadas nessas técnicas online.

Ainda assim, por meio de fotos é mais difícil ter noção das dimensões do produto real, suas texturas e durabilidade. Com o avanço dos sistemas de informação, as formas de se mostrar um produto online terão grandes avanços como a Realidade Aumentada, e assim por diante, mas, para alguns clientes, nada substitui ver o item com os próprios olhos.

Portanto, ao utilizar a classificação da matriz BCG, percebemos que ainda há muitos investimentos para melhoria nas plataformas para transformar a visualização do produto nos sites, mesmo ainda não sendo o principal motivo pelo qual os consumidores entram neles. Assim, a visualização de produto para o e-commerce é um "Ponto de Interrogação".

### 5.3. ATENDIMENTO

Mais um ponto em que as lojas físicas podem apresentar vantagem é a questão do atendimento, no qual funcionários e consumidores se comunicam pessoalmente. Os atendentes podem ajudar o cliente a tomar suas decisões de compra por meio de suas especialidades e conhecimentos sobre os produtos, opiniões enviesadas, capacidade de negociação e o contato humano que sempre é valorizado em serviços. (GREVE e MEYER, 2019)

Em uma situação de dúvida, o atendente pode oferecer mais compreensão do contexto que fez o cliente comprar na loja podendo, desse modo, sugerir um produto que faça mais

sentido, ou convencer o cliente de que ele deve fazer uma outra compra. Mesmo assim, os atendentes não têm como guardar em mente todos os detalhes técnicos dos produtos, e muitas vezes, também não podem oferecer a experiência de quem já o utilizou. (GREVE e MEYER, 2019)

Portanto, o atendente é um bom começo para pessoas com pouco conhecimento do produto ou para quem gosta de conversar, pois o atendimento personalizado entrega ao cliente a experiência de ser importante para a loja ou marca. Sendo assim, o atendimento ao cliente é outro diferencial e pode ser considerado um fator crítico de sucesso, pois faz parte da intenção das lojas físicas de fazer a melhor oferta para seus clientes. Por meio da matriz BCG, podemos classificá-la como "Estrela", pois utiliza uma certa quantidade de caixa para pagar vendedores que trazem bons negócios para a empresa.

Geralmente no e-commerce, por se manter o tempo inteiro aberto para negócios, o atendimento ao cliente acaba sendo bastante robotizado, por meio de chats automáticos ou com envio de e-mail que pode demorar para ser respondido. Quando há uma interação humana mais forte, geralmente se dá pelo telefone, em atendimento pós compras. (GREVE e MEYER, 2019)

Espera-se também maiores avanços nessa área, principalmente com as inteligências artificiais como a Alexa, que serve como interface para compras online e pode ser um ponto de equilíbrio entre o serviço notoriamente robotizado e o contato humano das lojas físicas.

Desse modo, atualmente espera-se que a plataforma, na qual se realizam as compras pela internet, seja bastante intuitiva para que não tenha a necessidade de atendimento, assim são disponibilizadas o maior número de informações técnicas possíveis. Porém ainda falta um atendimento voltado para o público que apresenta dificuldades em realizar o ato de compra online, já que podem não estar familiarizados com o atendimento robotizado e prezam pelo contato humano.

Outra questão é de que por não haver um claro contato humano durante as compras, ainda se tem um risco percebido sobre as mesmas, pois o ciclo de vida da nova tecnologia para o e-commerce está em fase de crescimento, este que foi acelerado durante a pandemia de COVID-19.

Assim, podemos classificar o atendimento ao cliente do comércio eletrônico como um "cachorro" da matriz de crescimento, pois hoje é um setor usualmente pouco utilizado dessas empresas, e que não trazem uma quantidade considerável de novos clientes.

#### 5.4. INFLUÊNCIAS DE COMPRA

Neste tópico serão discutidos quais fatores influenciam o consumidor na hora da compra, de modo que o risco percebido da compra seja o menor possível em ambos os casos. Primeiramente, nas lojas físicas, o fato de ter um local estabelecido de compra dá a garantia ao consumidor de que caso ele precise contatar o vendedor, ele estará disponível no mesmo local. Isso diminui o risco percebido de compra, que é uma vantagem para as lojas físicas.

Mas um dos principais fatores que fazem o consumidor considerar a visita a uma loja física é a recomendação de um conhecido, que ao obter uma boa experiência de um local acaba contando a amigos e parentes. Um estudo do instituto Nielsen indica que 92% das pessoas do mundo confiam completamente em uma indicação de um amigo ou parente acima de qualquer forma de marketing (LAGOS, 2021).

Porém, o marketing televisionado ainda acaba sendo um bom jeito de se divulgar em grande escala marcas e promoções, uma vez que há um senso comum, por parte de algumas pessoas, de que se uma empresa tem poder econômico suficiente para aparecer na televisão, ela é uma empresa confiável. Assim, é necessário um grande volume de caixa e de investimentos em ações de marketing para manter o fluxo de clientes nas lojas, e assim ter um bom retorno financeiro. Pela matriz BCG, podemos colocar as ações de marketing como “Estrela”.

Em relação às ações voltadas ao e-commerce, as empresas possuem mais facilidade em montar o mecanismo que possa recompensar a indicação, que é por meio de códigos. Se uma pessoa se registrar com o código, quem indicou poderá ser recompensada com créditos na loja ou ações parecidas. Isso acaba sendo uma vantagem para a internet que permite, por meio do código e automação, rastrear pessoas e cruzar informações por meio da tecnologia da informação.

Outro recurso interessante das plataformas de comércio online é a capacidade de se registrar os produtos que foram visualizados ou que estão salvos em uma lista de desejos. Isso permite à empresa, reconhecer padrões de compra, nos quais é possível indicar novos produtos para o consumidor de forma personalizada e eficaz.

Por meio de categorização de clientes e seus interesses, o sistema agrupa os usuários, e assim, pode oferecer produtos que consumidores com padrões de consumo similares estão comprando, e que é provável que se interessem. Assim, o sistema pode ser uma influência de compra, cruzando dados e achando padrões que aumentem a quantidade de itens vendidos.

Outra técnica em alta é utilizar criadores de conteúdo para que façam vídeos de revisão do produto. Essa técnica pode funcionar também como um feedback para a equipe de

desenvolvimento, que pode levar em conta as palavras de pessoas com bastante conhecimento da indústria, além de ver pessoas utilizando-o pela primeira vez. Já pelo lado do criador, o fato de se fazer uma revisão honesta do produto passa credibilidade para ele, pois pessoas terão confiança de comprar um produto recomendado.

Outra inovação estruturada pelo e-commerce é a revisão de itens e do vendedor, a qual permite que pessoas que já realizaram compras possam deixar sua opinião sobre a venda e contar como foi sua experiência, seja ela boa ou ruim. Com isso, criou-se uma classificação de produto, dando uma nota para que outros usuários possam achar produtos de alta qualidade com mais facilidade. (BUCKO, KAKALEJČÍK E FERENCOVÁ, 2018)

Assim, o varejo digital possui as influências de compra como um fator crítico de sucesso, pois foi por meio das indicações e interações com os sites que trouxeram mais confiança para a modalidade para que o consumidor possa realizar compras. Por meio da matriz BCG, as ações de marketing digital são mais baratas que as tradicionais de televisão, além de atingirem um público mais específico e já acostumados com as tecnologias envolvidas na compra. Portanto, podemos classificar como “vaca leiteira”.

É importante deixar claro que hoje, o marketing digital é relevante para ambos os varejos físico e digital, já que muitas pessoas estão inseridas nas redes sociais e outros meios, se comunicando através dos mesmos. Portanto o digital é um canal, no qual o consumidor pode ser impactado por qualquer empresa ou marca.

## 5.5. OBTENÇÃO DOS PRODUTOS, PREÇO E ESFORÇO FÍSICO

Como já mencionado anteriormente, há o imediatismo no físico, por se ter o produto em mãos e poder levá-lo e tê-lo no mesmo momento da compra. Isso é especialmente importante para datas comemorativas, pois caso o consumidor esteja fazendo uma compra de última hora, ter o produto em mãos imediatamente aumenta de importância.

No digital, há o tempo de entrega no conforto do lar, que às vezes pode ser de somente alguns minutos, mas mesmo assim, causando impacto no modo de compra. Não é necessário sair de casa para obter o item, e é possível, como já discutido, encontrar mais variações de preço de um mesmo item em sites diferentes, em poucos segundos. Porém, há o contraponto de que o consumidor deve se planejar para que a entrega seja feita a tempo da data comemorativa.

Toda a infraestrutura relacionada com trazer o produto à loja, expor o produto e vendê-lo inclui muitos custos como o de funcionários, atendentes, energia elétrica, custo do local e das prateleiras, segurança e assim em diante, o que acaba refletindo em preços um pouco

maiores. Já no digital essa estrutura se concentra nos centros de distribuição, que ao cuidar de inúmeros pedidos ao mesmo tempo, pode se localizar em um local mais barato e sua escala torna os custos fixos mais diluídos com o volume de vendas, podendo oferecer preços mais competitivos.

Para as datas de eventos realizados somente online no ano de 2020, os desconfortos foram outros. Na Black Friday, por exemplo, não houve confusões de lojas cheias e pessoas brigando por espaço ou por um mesmo produto. No lugar do tradicional “empurra-empurra”, foram relatadas instabilidades de sites, problemas em finalizar as compras via sites, aplicativo e etc., devido à alta demanda de servidores (G1 AP, 2019).

Durante as datas, também, foram poucas as vezes que o consumidor foi até a loja, e saiu com o produto em mãos, exigindo ainda mais da logística das empresas. Como foi observado e comentado no item 4.1, as vendas no varejo digital brasileiro aumentaram durante o ano de 2020 (SBVC, 2021), sendo necessário assim, um sistema maior e mais complexo de logística para atender mais pedidos ao mesmo tempo, no caso de uma data como a Black Friday.

Para auxiliar nesta questão e cada vez realizar entregas mais rápidas, o sistema de dados pode ajudar a adiantar as entregas de compras prováveis de serem feitas. Como mencionado no item 2.1.2.2, a Amazon tem um sistema de *forecasting*, no qual o sistema já inicia o processo de entrega de itens mesmo antes de ser realizada a compra, por meio de análise de padrão de compra. Isso ajuda a diminuir o tempo que o consumidor passa sem o produto comprado e melhora a experiência de compra.

Assim, a vantagem ou do físico, ou do digital, em relação à obtenção do produto, depende da vontade e importância do esforço físico de ir até a loja para o consumidor. Quando o cliente não se importa de ir até a loja, e considera que vale a pena como o meio mais rápido de obtenção do item, o físico tem a vantagem de entregar o produto em mãos. Quando o deslocamento a um estabelecimento é algo que exige esforço, o digital possui a vantagem da entrega em casa.

Já em relação ao preço, quando um item é pouco pulverizado no mercado físico, o online tem grande vantagem já que pode apresentar valores menores, devido a ser um modelo de operação mais barato. E quando falamos de variedade de preços, mesmo um item bastante disseminado, no digital pode-se encontrar mais diferenciações nos valores e promoções, diferentemente do físico.

## 5.6. RETORNO DE PRODUTOS

No varejo físico, quando a troca de um item é necessária, é preciso retornar com o produto na loja, ou em outra unidade da franquia (quando permitido). Na grande maioria das vezes, se retorna ao lar com o novo item já em mãos, sem a necessidade de nenhuma outra operação referente à compra.

Segundo Demajorovic, Santos e Oliveira:

Os clientes devolvem os produtos por diversos motivos: produtos defeituosos, indesejáveis, fora de garantia, recalls, fora de linha, arrependimento pela compra, falta de conhecimento para operacionalizar o produto, compra de quantidade superior à necessária, ausência de qualidade no produto adquirido, ou até mesmo, por mudar o conceito em relação ao produto por não conhecer previamente suas características (ROGERS; TIBBENLEMBKE, 2001; DE BRITO; DEKKER, 2003; BALLOU, 2006; HSU; ALEXANDER; ZHU, 2008; LEITE, 2009; BERNON; ROSSI; CULLEN, 2011). (DEMAJOROVIC, SANTOS e OLIVEIRA, 2019, p. 913)

Dentre os eventos de venda, são em número reduzido aqueles que geram compras para o próprio comprador. Na maioria das datas sazonais, a compra é feita para um terceiro, em forma de presente para comemorar, por exemplo, o Dia das Mães. Ao comprar para presente, sem aquele que recebe, há mais chances de errar o tamanho no caso de uma peça de roupa, entre outros, gerando mais trocas.

Em uma compra pessoal, fisicamente, é possível observar, experimentar, ou seja, há como evitar tais retornos. O cliente pode avaliar o produto pessoalmente, podendo reduzir as chances de trocas. Já quando se compra algo para outra pessoa, a troca pode ser mais comum, já que há mais chances de erro nos detalhes (como tamanho e cor), no gosto de quem está sendo presenteado, entre outros.

Digitalmente, onde não é possível ver o produto pessoalmente e nem o experimentar, o número de retornos é maior. Segundo vídeo da CNBC (2019) a taxa das vendas no e-commerce retornadas mais que dobra em relação às lojas físicas. O consumidor está mais suscetível ao erro.

No entanto, os retornos no digital possuem um processo mais complexo. Geralmente é preciso notificar o site que deseja realizar a troca, é emitido um código de retorno, embalar o produto novamente, levar o pacote até um posto de envio para que seja devolvido via correio, detalhar as características do item que receberá em troca e aguardar a chegada do novo item. O digital apresenta uma logística reversa mais complexa, que exige mais ações do consumidor caso haja insatisfação com o item recebido.

No online, não se pode deixar de mencionar as trocas devido à insatisfação referente à detalhes não completamente divulgados ou mencionados sobre os itens. Como é possível apenas ver a imagem e o que foi escrito pelo vendedor ou as avaliações, não há tantas informações quanto uma compra presencial. Um exemplo é a compra de um item pela internet, cujas dimensões não estão bem escritas, e ao chegar, o produto é menor do que o usuário imaginava, acarretando em uma troca.

## 5.7. OMNICHANNEL

Levando em consideração todos os dados discutidos no item 4 e as análises até o momento no item 5, as discussões foram feitas considerando dois extremos, uma empresa que somente vende no canal físico e outra que vende somente no canal digital.

Para o caso de empresas que vendem em ambos, há ainda algumas que as tratam como ambientes desconexos e assim, oferecem um preço na loja física e outro preço na loja digital. Assim, a tendência é que a compra pela internet prevaleça pelo baixo preço que ela oferece, crescendo a participação da modalidade nas companhias do país (DUARTE e ERBERT, 2018).

Ao mesmo tempo que cresce, a internet também se torna um mercado bastante disputado, então é válido dizer que haverá um equilíbrio entre as lojas físicas e digitais pelo meio do *omnichannel*, porém os custos de integração dos dois meios ainda terão de ser vistos, porque a circulação de pessoas ainda não está 100% restabelecida.

Com o *omnichannel*, uma empresa pode ser integrada, oferecendo seus produtos aos consumidores de forma única, mas através de vários meios ao mesmo tempo. Portanto o consumidor poderá aproveitar de vários pontos positivos dos dois lados, equilibrando-se em relação ao que for mais conveniente para seu consumo. (DUARTE e ERBERT, 2018)

Lojas físicas não serão mais apenas um ponto de venda, mas sim um local de estudo da empresa em relação aos seus clientes, tomando dados mais profundos e pesquisas mais complexas para conhecê-los, enquanto o digital cuidará de grande parte do volume de vendas. (DUARTE e ERBERT, 2018)

Portanto, as lojas físicas podem oferecer experiências diferenciadas de compra, expondo seus produtos e seu conceito de coleção para as datas comemorativas, ajudando os clientes a pesquisarem sobre o que comprar. Tanto para as datas de eventos, quanto para compras regulares, lojas podem ser uma boa vitrine de produtos para que o consumidor indeciso possa decidir sobre o produto, vê-lo pessoalmente, comparar os preços no online e no físico, e definir

por qual canal efetuar a compra. É possível assim, criar mais demanda com a união dos dois modelos.

Em lojas com estratégia *omnichannel*, os pagamentos e contagens de estoque já são realizados digitalmente, e as lojas são ao mesmo tempo o mostruário e o estoque, atendendo tanto às demandas dos consumidores que preferem ter o produto em mãos, quanto dando continuidade à demanda digital, porém com mais dados. (DUARTE e ERBERT, 2018)

## 6. CONCLUSÕES

Considerando o histórico do varejo brasileiro, podemos dizer que a modalidade física é dominante até o final da década de 2010, quando começa a transformação digital e o e-commerce passa a crescer ano a ano. Enquanto a transformação já era tendência no começo de 2019, a pandemia de COVID-19 e suas restrições de contato humano e de circulação aceleraram ainda mais o processo já em andamento. Portanto, durante o isolamento social, muitas pessoas experimentaram os canais digitais de compra, levando a um grande crescimento pela circunstância.

Mas enquanto a transformação digital é uma realidade, a mistura do físico com o digital também é. As pessoas ainda necessitam do contato humano, elas se sentem mais seguras para tomar uma decisão, então as lojas físicas ainda serão sinônimo de uma experiência de consumo diferenciada, ajudando a marca a ter mais contato e ideias mais profundas sobre seus consumidores.

É interessante observar a mudança de paradigma que havia entre as empresas online e as empresas físicas, passando de uma classificação binária para um espectro, no qual é tendencioso que as lojas que dominarem o balanço e a dependência dos dois lados serão as empresas que sairão com o modelo de negócio mais forte. Muitas empresas encerraram suas atividades por não conseguirem acompanhar as medidas necessárias para sobreviver em tempos de quarentena.

Com o advento da Covid-19 as datas sazonais de venda também foram afetadas, se adaptando ao digital, e mostrando assim, uma nova dinâmica para consumo. O online também alterou a dinâmica dos vendedores durante esses eventos, que precisaram acompanhar o ritmo de compras nesses períodos, inclusive melhorando seus sites, a experiência do usuário e demais aspectos. No entanto, foi possível para o varejo, de certa forma, superar as crises econômica, política, social e de saúde, e iniciar a retomada que acontece atualmente, sem deixar para trás o que foi alcançado em termos de evoluções tecnológicas.

Durante a pandemia de COVID-19, as pessoas aprenderam ainda mais sobre a tecnologia que está em todo lugar e mudaram seu padrão de consumo. A transformação digital ainda não vai substituir todos os aspectos da nossa vida, pois ainda dependemos do mundo físico para nos encontrar, experienciar novas situações e viver de fato.

O comércio deve também encontrar esse equilíbrio entre o digital e o físico, para que a experiência do usuário fique ainda mais completa e encantadora, de forma a aumentar a satisfação de fazer uma compra no conforto de casa, diminuir as dúvidas que não podem ser

respondidas na tela do computador e progredir nas vendas de datas comerciais, nas quais inúmeras aglomerações e conflitos são causados pela garantia de uma vantagem econômica.

Nesse sentido, a Amazon, empresa na qual o autor deste documento se encontra como estagiário em 2021, reconhece a necessidade de expandir a sua participação nas redes mundiais fisicamente e está realizando diversos passos para tal. O principal exemplo é a loja Amazon Go, na qual se misturam mundo virtual e físico para que se entregue uma experiência unificada a partir da mesma conta no site.

Este trabalho contribuiu para ajudar a Amazon Brasil, como foco na área *Marketplace*, a entender melhor seus consumidores e ser a empresa mais centrada nos clientes do mundo. Além disso, visando o estabelecimento de um canal *omnichannel*, ela deverá expandir seu negócio online para oferecer experiências em lojas físicas também. Desta forma foram estudadas as vantagens estratégicas de cada modalidade (física e digital) para destacar o que cada um pode contribuir ao negócio.

Por meio de lojas experimentais e de exposição, a empresa poderá conhecer melhor os seus diversos públicos em vários países, além de dar mais detalhes e exemplos à sua extensa base de dados de clientes. Ela também poderá apresentar novos produtos e como eles se conectam com o mundo à sua volta, além de tirar dúvidas e resolver problemas de clientes com mais profundidade.

Portanto, para a Amazon, o seu início na internet e sua cultura de dados a diferenciou da concorrência, mas para continuar sua dominância em vários países, ela deve expandir para firmar sua posição também no físico, por meio do *omnichannel*. Assim, a empresa poderá oferecer um serviço ainda mais encantador, estando presente dentro da casa de seus clientes e nas ruas das cidades.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. Pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade na pandemia. **UOL Economia**. [S.l.], 27 junho 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/06/27/pandemia-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade.htm>. Acesso em: 26 set. 2021.
- ALVARENGA, Darlan. Brasil deve ter a 14ª maior taxa de desemprego do mundo em 2021, aponta ranking com 100 países. **G1**. [S.l.], 11 abril 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/11/brasil-deve-ter-a-14a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-em-2021-aponta-ranking-com-100-paises.ghtml>. Acesso em: 26 set. 2021.
- ALVARENGA, Darlan; G1; GERBELLI, Luiz Guilherme; MARTINS, Raphael. Como a pandemia “bagunçou” a economia brasileira em 2020. **G1**. [S.l.], 12 dez. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/12/12/como-a-pandemia-baguncou-a-economia-brasileira-em-2020.ghtml>. Acesso em: 24 ago. 2020.
- ALVARENGA, Darlan; G1. Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro. **G1**. [S.l.]. 26 fev. 2021b. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 31 out. 2021.
- ALVARENGA, Darlan; G1. Real é a 4ª moeda que mais se valorizou no mundo em 2021, aponta ranking com 120 países. **G1**. [S.l.], 23 jun. 2021a. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/06/23/real-e-a-4a-moeda-que-mais-se-valorizou-no-mundo-em-2021-aponta-ranking-com-120-paises.ghtml>. Acesso em: 27 set. 2021.
- AMAZON. Seattle: Amazon.com, Inc. or its affiliates, 1996-2021. Página Inicial. Disponível em: <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- ANDERSON, CHRIS. **A Cauda Longa: do Mercado de Massa para o Mercado de Nicho**. São Paulo: Ed. Campus, 2006.
- BLACK Friday: lojas cheias e tumulto na madrugada em busca de descontos em Macapá. **G1 AP**. Macapá, 29 nov. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2019/11/29/black-friday-lojas-cheias-e-tumulto-na-madrugada-em-busca-de-descontos-em-macapá.ghtml>. Acesso em: 12 out. 2021.
- BRASIL, Cristina. Desemprego taxa média de 13,5% em 2020. **Agência Brasil**. Rio de Janeiro, 10 março 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-03/desemprego-registrou-taxa-media-de-135-em-2020>. Acesso em: 26 set. 2021.
- BUCKO, Jozef; KAKALEJČÍK, Lukáš; FERENCOVÁ, Martina. Online shopping: Factors that affect consumer purchasing behaviour. **Revista Cogent Business & Management**. Online, 2018, v. 5, n. 1, p. 1-15, out. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1535751>. Acesso em: 21 ago. 2021

CARDOSO, M. V.; COSTA, R. M.; FERREIRA, C. E. C.; MELO, P. L. R. Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, 2012, v. 9, n. 2, p. 05-30, abril/jun. 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79261>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva Dos Conceitos à Implementação**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2010

COM pandemia, PIB do Brasil cai 4,1% em 2020, pior queda em 24 anos. **UOL Economia**. São Paulo, 3 março 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/03/03/pib-brasil-2020-ibge.htm>. Acesso em: 10 out. 2021.

COMPRA online é preferência de 74% dos consumidores brasileiros. **E-commerce Brasil**. [S.l.], 15 março 2019a. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/compra-online-preferencia-de-consumidores-brasileiros/>. Acesso em: 12 junho 2021.

COMSCORE. Online Shopping Customer Experience Study. [S.l.]: ComScore, 2012. 18 p.

CORONAVIRUS disease (COVID-19). **World Health Organization (WHO)**. [S.l.], [2020-2021]. Disponível em: [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1). Acesso em: 02 out. 2021.

DEMAJOROVIC, J.; SANTOS, J. B.; OLIVEIRA, L. S. **Logística Reversa no Varejo: Barreiras e Motivações para Retorno de Produtos e suas Embalagens**. Revista de Administração da UFSM, v. 12, n. 5, p. 911-930, 2019.

DUARTE, Carlos Henrique C.; ERBERT, Christof. Digital Transformation. **IEEE Software**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 16-21, julho/ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>. Acesso em: 15 set. 2021.

EBIT | NIELSEN. Webshoppers. 39. ed. [S.I.], 2019. 41p. Disponível em: [http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers\\_39.pdf](http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers_39.pdf). Acesso em: 04 out. 2021.

EBIT | NIELSEN. Webshoppers. 41. ed. [S.I.], 2020. 45p.

EBIT | NIELSEN. Webshoppers. 43. ed. [S.I.], 2021. 40 p.

E-COMMERCE mais do que dobra vendas no Dia das Mães e fatura R\$ 5,7 bilhões. **TIInside**. [S.l.], 11 maio 2020. Disponível em: <https://tiinside.com.br/11/05/2020/e-commerce-mais-do-que-dobra-vendas-no-dia-das-maes-e-fatura-r-57-bilhoes/>. Acesso em: 25 set. 2021.

E-COMMERCE Trends 2018. **Rock Content**. 2018.

ESTADÃO Conteúdo. E-commerce sobe 41% em 2020 e atinge R\$ 87,4 milhões; alta é a maior em 13 anos. **Isto é Dinheiro**. [S.l.], 25 março 2021. Disponível em:

<https://www.istoedinheiro.com.br/e-commerce-sobe-41-em-2020-e-atinge-r-874-milhoes-alta-e-a-maior-em-25/>. Acesso em: 25 set. 2021.

FÉRIA, Larissa. Tombo nas vendas no varejo deve ter impacto no PIB de 2021 e 2022.

**Mercado & Consumo**. [S.l.]. 6 out. 2021. Disponível em:

<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/10/06/tombo-nas-vendas-no-varejo-deve-ter-impacto-no-pib-de-2021-e-2022/>. Acesso em: 31 out. 2021.

FLUXO de consumidores cai 40% nas lojas físicas e 57% em shopping centers em relação a 2019. FX Data Intelligence. [S.l.], 13 jan. 2021. Disponível em:

<https://www.fxdata.com.br/2021/01/13/ipv-dezembro-2020/>. Acesso em: 8 out. 2021.

FONSECA, Mariana; SUTTO, Giovanna. 7 sinais de que a Amazon quer dominar o varejo no Brasil (e como ela ameaça os concorrentes Via Varejo e Magalu). **Infomoney**. São Paulo, 13 nov. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/7-sinais-de-que-a-amazon-quer-dominar-o-varejo-no-brasil-e-como-ela-ameaca-os-concorrentes-via-varejo-e-magalu/amp/>. Acesso em: 20 junho 2021.

FREDERIKE, Meyer; GOETZ, Greve. Customer-salesperson interaction technologies: Are robo-advisors replacing personal selling?. In: ANNUAL EMAC CONFERENCE, 48., 2019, Hamburgo. **Proceedings of the European Marketing Academy**. Hamburgo: European Marketing Academy, 2019.

GANESHA, H. R.; AITHAL, P. S.; KIRUBADEVI, P. (2020). Ideal Store Locations for Indian Retailers – An Empirical Study. **Revista International Journal of Management, Technology, and Social Sciences (IJMSTS)**. Online, 2020, v. 5, n. 1, p. 215-226, maio 2020. Disponível em: <http://doi.org/10.5281/zenodo.3822528>. Acesso em: 11 set. 2021

GIACOMELLI, Felipe. Black Friday cancelada? Walmart vai fechar lojas no Dia de Ação de Graças. **Exame**. [S.l.], 22 julho 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/black-friday-cancelada-walmart-vai-fechar-lojas-no-dia-de-acao-de-gracas/>. Acesso em: 15 julho 2021.

GREWAL, Dhruv; LIRA, Maria Elena Vazquez; NORDFALT, Jens; ROGGEVEEN, Anne L.; RUNYAN, Rodney C. Retailing in today's world: Multiple channels and other strategic decisions affecting firm performance. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Online, 2017, v. 34, p. 261-263, jan. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.007>. Acesso em: 23 ago. 2021

HOSKINS, Jake D. The evolving role of hit and niche products in brick-and-mortar retail category assortment planning: A large-scale empirical investigation of U.S. consumer packaged goods. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Online, 2020, v. 57, nov. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102234>>. Acesso em: 11 set. 2021

HOW Amazon returns works. Produção: Katie Schoolov. Estados Unidos, [S.l.]: **CNBC**, 19 out. 2019. Online. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=FPpSn-M3JQk&list=PLmsFU\\_yKHcF8unXPfi3J7eYTzakpXC7j&index=12](https://www.youtube.com/watch?v=FPpSn-M3JQk&list=PLmsFU_yKHcF8unXPfi3J7eYTzakpXC7j&index=12). Acesso em: 21 set. 2021.

JOCEVSKI, Milan. Blurring the Lines between Physical and Digital Spaces: Business Model Innovation in Retailing. **Revista California Management Review**. Berkley, 2020, v. 63, n. 1, p. 99-117, Outono 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/cmvr>. Acesso em: 21 ago. 2021

KAHN, Barbara E.; CHERNEV, Alexander; BÖCKENHOLT, Ulf; BUNDORF, Kate; DRAGANSKA, Michaela; HAMILTON, Ryan; MEYER, Robert J.; WERTENBROCH, Klaus. Consumer and managerial goals in assortment choice and design. **Revista Marketing Letters**. Online, v. 25, n. 3, p. 293-303, jan. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9307-0>. Acesso em: 11 set. 2021

KIM, Rae Yule. The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. **Revista IEEE Engineering Management Review**. Online, 2020a, v. 48, n. 3, p. 212-218, terceiro quadrimestre, set. 2020.

KIM, Rae Yule. When does online review matter to consumers? The effect of product quality information cues. **Journal Electronic Commerce Research**. Online, 2020b, v. 20, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10660-020-09398-0>. Acesso em: 19 set. 2021

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

KLEINA, Nilton. A história da Amazon, a pioneira do eCommerce e dos eBooks. **Tecmundo**. [S.l.], 01 ago. 2017. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/ciencia/120161-historia-amazon-pioneira-ecommerce-ebooks-video.htm>. Acesso em: 06 julho 2021.

LAGOS, Rogério. Com internet, propaganda boca a boca vira nova estratégia de marketing. **Exame**. São Paulo. 19 set. 2021. Disponível em: <https://exame.com/pme/com-internet-propaganda-boca-a-boca-vira-nova-estrategia-de-marketing/>. Acesso em: 8 nov. 2021.

LEOPOLDO, Ricardo; REUTERS. FMI diz que economia brasileira está se saindo melhor do que o esperado. **CNN Brasil**. [S.l.], 24 set. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/fmi-diz-que-economia-brasileira-esta-se-saindo-melhor-do-que-o-esperado/>. Acesso em: 27 set. 2021.

MAIS de 40% das vendas no e-commerce em 2019 foram feitas pelo celular, diz Ebit/Nielsen. **E-commerce Brasil**. [S.l.], 25 março 2019b. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-crescer-15-faturar-61-bi-ebit-nielsen/>. Acesso em: 06 junho 2021.

MORTES e casos de Coronavírus nos estados. **G1**. São Paulo, 2020-2021. Disponível em: <https://especiais.g1.globo.com/bemestar/coronavirus/estados-brasil-mortes-casos-media-movel/>. Acesso em: 26 ago. 2021.

MELLO, Zelda; SP2. Milhares de pessoas lotam Brás e 25 de Março para as compras de Natal neste sábado em SP. **G1**. São Paulo, 21 dez. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/12/21/milhares-de-pessoas-lotam-bras-e-25-de-marco-para-as-compras-de-natal-neste-sabado-em-sp.ghtml>. Acesso em: 11 out. 2021.

MOTA, Camilla Veras. Por que o real é a moeda que mais se desvalorizou em 2020. **BBC News Brasil**. São Paulo, 15 out. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-54549137>. Acesso em: 7 out. 2021.

NASCIMENTO, Rafael Moraes do. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro**. 2011. 77 p. Dissertação (Mestrado executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, [S.I.], 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8182>. Acesso em: 15 de maio de 2021.

NERY, Carmen. Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. **Agência IBGE Notícias**. [S.I.], 16 julho 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 26 set. 2021.

NÚMERO de pedidos no comércio eletrônico brasileiro cresce 32,6%, revela a pesquisa. **E-commerce Brasil**. [S.I.], 05 de junho 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pedidos-comercio-eletronico-cresce-326-coronavirus/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

NÚMEROS do Coronavírus. *Gazeta do Povo*. [S.I.], 2020-2021. Disponível em: <https://especiais.gazetadopovo.com.br/coronavirus/numeros/>. Acesso em: 27 de ago. 2021.

O que é Pix?. **Banco Central do Brasil**. [S.I.], 22 junho 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>. Acesso em: 22 set. 2021.

POECHHACKER, Nikolaus; NYCKEL, Eva-Maria. Logistics of Probability: Anticipatory Shipping and the Production of Markets. In: *EXPLORATIONS IN DIGITAL CULTURES. Repositório für die Medienwissenschaft*. Lüneburg: meson press, 2020, p. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/14854>. Acesso em: 21 ago. 2021

POTTURI, Keerthan. **Black Friday: A study of consumer behavior and sales predictions**. 2021. 29 p. Creative Component (faculty of Management Information Systems - degree of Master of Science) - Ivy College of Business, Iowa State University, Ames, Iowa, 2021.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Editora Elsevier, 2004.

PRIMEIRO trimestre de 2021: vendas no e-commerce têm alta de 57,4% em comparação ao mesmo período de 2020. **E-commerce Brasil**. [S.I.]. 28 abril 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/primeiro-trimestre-de-2021-vendas-alta-de-57/>. Acesso em: 31 out. 2021.

REYNOLDS, Jonathan; HOWARD, Elizabeth; CUTHBERTSON, Christine; HRISTOV, Latchezar. Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. **International Journal of Retail & Distribution Management**. Online, 2007, v. 35, n. 8, p. 647-660, jul. 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/09590550710758630>>. Acesso em: 11 set. 2021

RIVEIRA, Carolina. Por que o movimento em lojas físicas caiu em 2019. **Exame**. São Paulo, 17 jan. 2020. Disponível em: <https://exame.com/negocios/por-que-o-movimento-em-lojas-fisicas-caiu-em-2019/>. Acesso em: 11 out. 2021.

SHIRKY, Clay. Powerlaws, Weblogs, and Inequality. In: **Extreme Democracy**. [S.l.]: Lulu Publishing, 2004, p. 46-52.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Editora Lamônica, 2020. 158 p.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO (SBVC). **300 Maiores Empresas do Varejo Brasileiro**. 7. ed. São Paulo: Editora Lamônica, 2021. 162 p.

SOUZA, Karina. Amazon lança entrega grátis em um dia no prime e corre atrás da competição. **Exame**. [S.l.], 4 ago. 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/amazon-oferece-entrega-gratis-em-um-dia/>. Acesso em: 22 set. 2021.

TRAN, Lobel Trong Thuy. Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. **Journal of Retailing and Consumer Services**. Online, 2021, v. 58, p. 1-9, jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>. Acesso em: 21 ago. 2021

VAREJO do Brasil perdeu 75 mil lojas em 2020, diz CNC. **G1**. [S.l.], 1 março 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/01/varejo-do-brasil-perdeu-75-mil-lojas-em-2020-diz-cnc.ghtml>. Acesso em: 26 set. 2021.

VENDAS do varejo crescem 25,5% no primeiro semestre de 2021. **Mercado & Consumo**. [S.l.], 6 ago. 2021. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2021/08/06/vendas-do-varejo-crescem-255-no-primeiro-semester-de-2021/>. Acesso em: 31 out. 2021.

VERDÉLIO, Andreia. Mercado financeiro eleva projeção da inflação para 8,45%. **Agência Brasil**. Brasília, 27 set. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-09/mercado-financeiro-eleva-projecao-da-inflacao-para-845>. Acesso em: 12 out. 2021.

VITORIO, Tamires. Economia brasileira deve se recuperar em 2021, mas desacelerar em 2022, diz economista. **CNN Brasil**. [S.l.], 29 ago. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/economia-brasileira-deve-se-recuperar-em-2021-mas-desacelerar-em-2022-diz-economista/>. Acesso em: 27 set. 2021.

VOMERO, Renata. Amazon Prime alcança 200 milhões de assinantes globais. **Exibidor**. [S.l.], 15 abril 2021. Disponível em: <https://www.exibidor.com.br/noticias/mercado/11790-amazon-prime-alcanca-200-milhoes-de-assinantes-globais#:~:text=Amazon%20Prime%20alcan%C3%A7a%20200%20milh%C3%B5es%20de%20assinantes%20globais,-Empresa%20investiu%20US&text=O%20n%C3%BAmero%20coloca%20a%20Amazon,com%20204%20milh%C3%B5es%20de%20assinantes>. Acesso em: 02 julho 2021.