

MARIANA VICENTE ARBEX

A ESTRATÉGIA DE UMA VAREJISTA NO MERCADO *ONLINE* BRASILEIRO

São Paulo

2019

MARIANA VICENTE ARBEX

A ESTRATÉGIA DE UMA VAREJISTA NO MERCADO *ONLINE* BRASILEIRO

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

São Paulo

2019

MARIANA VICENTE ARBEX

A ESTRATÉGIA DE UMA VAREJISTA NO MERCADO *ONLINE* BRASILEIRO

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo

2019

Catálogo-na-publicação

Arbex, Mariana Vicente

A estratégia de uma varejista no mercado online brasileiro / M. V. Arbex
- São Paulo, 2019.

144 p.

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

1.Estratégia 2.Análise Estratégica 3.Varejo 4.Comércio Eletrônico
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

Aos meus pais Alexandre e Fernanda.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao meu orientador, Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, cujos conhecimentos, dedicação e paciência foram essenciais para a conclusão deste trabalho e minha formação como engenheira de produção. Ter sido sua orientada foi um privilégio.

Aos meus pais, Fernanda e Alexandre, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando nos momentos mais difíceis e me ajudando a chegar onde até mesmo eu duvidava. Obrigada por todo o suporte, carinho e dedicação, sem eles não teria me tornado a mulher que sou. Minha gratidão e admiração eterna por suas palavras de conforto e gestos de amor.

À minha tia, Nelmara, que ofereceu conselhos valiosíssimos e sua sabedoria.

À Cris e ao Osni, pais de todos os engenheiros que passaram pelo Centro Acadêmico da Engenharia de Produção, cujo carinho e bondade são sem precedentes. Seus conselhos e suporte foram indispensáveis durante os anos de faculdade e sempre serão para o resto da minha vida. Sem eles este trabalho não teria sido concluído.

Aos amigos engenheiros de produção Nathalia Sadocco, Mateus Chedid e Fernando Renosto, grupo no qual encontrei refúgio e apoio mútuo, fornecendo conselhos e ajuda nos momentos mais difíceis não só da jornada politécnica, mas da jornada da vida.

À Isabella e Larissa, pelo apoio e noites em claro para a finalização deste trabalho. Ao Caio Pantarotto, com quem tive a honra de estudar e admirar seu brilhantismo. E aos demais amigos engenheiros que conheci na Associação Atlética Acadêmica Politécnica, Jeanny, Vitor, Marina, Renan, Isabella, Marília e todos os outros, com os quais aprendi valores que formaram meu caráter e com os quais dividi angústias e responsabilidades.

À Marina Toda, na qual encontrei muito mais do que uma colega de trabalho. Uma das maiores incentivadoras para a conclusão deste trabalho e exemplo de profissional.

E por fim a todos os demais colegas engenheiros e professores que contribuíram de alguma forma para que eu pudesse realizar o sonho de receber o título de Engenheira de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Alea jacta est.

(Júlio César)

RESUMO

A popularização da *Internet* permitiu a ascensão de uma nova forma de comercializar mercadorias e serviços, através de transações realizadas por meio de plataformas *online*, revolucionando o mercado varejista.

Este trabalho busca realizar uma análise estratégica de uma varejista digital no mercado *online* brasileiro, a fim de entender o ambiente externo na qual está inserida e suas particularidades internas de forma que sua estrutura, operações e processos estejam alinhados aos objetivos da organização.

Para tanto, foram utilizados diversos conceitos de teóricos estratégicos, tais como Porter, Osterwalder, Pigneur, entre outros, e realizada uma extensa análise em todos os âmbitos da organização de forma a identificar pontos de melhoria entre suas atividades e os objetivos que almeja alcançar.

A partir destas análises, foi proposto um plano de ação para os pontos de melhoria identificados a fim de que a empresa possa acompanhar o crescimento do mercado varejista *online* brasileiro e melhorar seu desempenho, consolidando sua posição como líder da indústria.

Palavras-chave: Estratégia, Análise Estratégica, Varejo, Mercado Online Brasileiro, E-commerce.

ABSTRACT

The popularization of the Internet allowed the rise of a new way of commercialization of goods and services with transactions made through online platforms, revolutionizing the retail market.

This paper aims to do a strategic analysis of a digital retailer in the Brazilian online market in order to understand the external environment in which it is inserted and its internal particularities so that its structure, operations and processes are aligned with the objectives of the organization.

In order to do so, several concepts of strategic theorists, such as Porter, Osterwalder, Pigneur, among others, were used and an extensive analysis was carried out in all areas of the organization in order to identify improvement points between its activities and the goals it aims to achieve.

Based on these analyzes, an action plan was proposed for the identified improvement points so that the company can follow the growth of the Brazilian online retail market and improve its performance, consolidating its position as industry leader.

Keywords: Strategy, Strategic Analysis, Retail, Brazilian Online Market, E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Business Model Canvas</i>	51
Figura 2: Modelo de Lacunas (<i>gaps</i>)	53
Figura 3: Matriz BCG	56
Figura 4: Matriz de Crescimento Mercado/Produto	58
Figura 5: Estrutura Organizacional da Área de Planejamento	72
Figura 6: Estrutura Organizacional da Área Comercial	73
Figura 7: Esquema de quadro <i>kanban</i> utilizado pelos <i>squads</i>	75
Figura 8: Árvore de Classificação dos SKUs.....	79
Figura 9: <i>Business Model Canvas</i> da Empresa X	108
Figura 10: Matriz BCG para o portfólio da Empresa X.....	109
Figura 11: Matriz de Crescimento Mercado/Produto da Empresa X.....	111
Figura 12: Diagrama de <i>Mix de Marketing</i> Integrado da Empresa X.....	115
Figura 13: Matriz de Lacunas do negócio de B2C da Empresa X.....	120
Figura 14: Matriz de Lacunas do negócio de <i>Marketplace</i> da Empresa X.....	121

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Vendas <i>online</i> no Brasil	63
Gráfico 2: Importância das Categorias no Faturamento do <i>e-commerce</i> brasileiro (%)	64
Gráfico 3: Importância das Categorias nos Pedidos do <i>e-commerce</i> Brasileiro (%).....	65
Gráfico 4: NPS Empresa X.....	116
Gráfico 5: NPS das lojas da Empresa X.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Importância em Número de Pedidos das Categorias de <i>Ticket</i> Médio Baixo	64
Tabela 2: Faixa Etária do Consumidor <i>Online</i>	68
Tabela 3: Critérios dos clientes de B2C da Empresa X.....	119
Tabela 4: Critérios dos clientes de <i>Marketplace</i> (vendedores terceirizados) da Empresa X .	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise SWOT.....	52
Quadro 2: Notas de Importância e Desempenho	54
Quadro 3: Resumo das Forças de Porter	91
Quadro 4: Análise SWOT.....	101
Quadro 5: Plano de Ação na forma de OKRs.....	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABVTEX – Associação Brasileira do Varejo Têxtil

BCG – *Boston Consulting Group*

Cade – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CD – Centro de Distribuição

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NPS – *Net Promoter Score*

OKR – *Objectives and Key Results*

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SKU – *Stock Keeping Uni*

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologia da Informação

UN – Unidade de Negócio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	33
1.1 O <i>e-commerce</i> no Brasil.....	33
1.2 A empresa.....	34
1.3 Motivação	35
1.4 Objetivos.....	36
1.5 Estrutura do Trabalho	37
2 REVISÃO DA LITERATURA	38
2.1 História da Estratégia	38
2.2 As Cinco Forças de Porter	39
2.2.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	39
2.2.2 Rivalidade Entre as Empresas Existentes.....	41
2.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	41
2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores	42
2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	43
2.3 Dimensões da Estratégia	43
2.4 Grupos Estratégicos	43
2.5 Missão e Visão.....	44
2.6 Estratégias Competitivas Genéricas	45
2.6.1 Liderança no Custo Total	45
2.6.2 Diferenciação.....	46

2.6.3 Enfoque	47
2.7 Business Model Canvas	47
2.7.1 Segmentos de Clientes	47
2.7.2 Proposta de Valor	48
2.7.3 Canais	48
2.7.4 Relacionamento com Clientes	49
2.7.5 Fontes de Receita	49
2.7.6 Recursos Principais	49
2.7.7 Atividades-Chave	49
2.7.8 Parcerias Principais	50
2.7.9 Estrutura de Custo	50
2.8 Análise SWOT	51
2.9 Modelo de Lacunas	52
2.10 Matriz BCG	55
2.11 Matriz de Crescimento Mercado/Produto	57
2.12 Mix de Marketing Integrado	59
2.13 Net Promoter Score (NPS)	59
2.14 Comércio e Mercado Eletrônicos	60
3 APRESENTAÇÃO DO MERCADO E DA EMPRESA	62
3.1 Apresentação do Mercado	62
3.1.1 e-commerce	62

3.1.2 m-commerce	67
3.1.3 Consumidor	68
3.1.4 Oportunidades.....	69
3.1.5 Desafios	69
3.2 Apresentação da Empresa	70
3.2.1 Unidades de Negócio.....	70
3.2.2 Estrutura Organizacional	71
3.2.3 Produtos	76
3.2.4 Processos de Planejamento e Compras.....	79
4 DIAGNÓSTICO	84
4.1 Estratégia Competitiva Genérica	84
4.2 As Cinco Forças de Porter	84
4.2.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	85
4.2.2 Rivalidade entre as Empresas Existentes.....	88
4.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	88
4.2.4 Poder de Negociação dos Compradores	89
4.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	89
4.2.6 Resumo da Análise das Cinco Forças de Porter	91
4.3 Grupos Estratégicos e Dimensões da Estratégia.....	91
4.4 Missão e Visão	93
4.5 Análise SWOT	95

4.5.1 Pontos Fortes.....	95
4.5.2 Pontos Fracos	96
4.5.3 Oportunidades	98
4.5.4 Ameaças	99
4.5.5 Resumo da Análise SWOT	100
4.6 Business Model Canvas	101
4.6.1 Segmentos de Clientes	102
4.6.2 Proposta de Valor.....	102
4.6.3 Canais.....	103
4.6.4 Relacionamento com Clientes.....	104
4.6.5 Fontes de Receita	104
4.6.6 Recursos Principais	106
4.6.7 Atividades-Chave.....	106
4.6.8 Parcerias Principais	107
4.6.9 Estrutura de Custo	107
4.6.10 Resumo do Business Model Canvas	108
4.7 Matriz BCG	108
4.8 Matriz de Crescimento Mercado/Produto	110
4.9 Mix de Marketing Integrado.....	112
4.9.1 Praça.....	112
4.9.2 Preço.....	113

4.9.3 Produto	114
4.9.4 Promoção	114
4.10 Net Promoter Score (NPS)	115
4.11 Modelo de Lacunas	119
5 PONTOS DE MELHORIA e PROPOSTAS DE SOLUÇÃO	123
5.1 Marca reconhecida no mercado, porém desconhecimento das categorias de produto oferecidas	123
5.1.1 Proposta de Solução	124
5.2 Lacunas no portfólio com relação a marcas de <i>ticket</i> mais elevado ou consideradas <i>Premium</i>	124
5.2.1 Proposta de Solução	125
5.3 Fraco posicionamento de suas marcas próprias	126
5.3.1 Proposta de Solução	126
5.4 Número elevado de vendedores terceirizados em <i>Marketplace</i>, mas poucos relevantes	127
5.4.1 Proposta de Solução	128
5.5 Canibalização entre os produtos das três unidades de negócio	129
5.5.1 Proposta de Solução	129
5.6 Navegabilidade nas suas plataformas	130
5.6.1 Proposta de Solução	130
5.7 Conveniências oferecidas aos clientes de varejo <i>online</i>	131
5.7.1 Proposta de Solução	131

6 PLANO DE AÇÃO	132
7 CONCLUSÃO	141
7.1 Objetivos Propostos	141
7.2 Próximos Passos	142
7.3 Aprendizados	142
8 REFERÊNCIAS	143

1 INTRODUÇÃO

1.1 O *e-commerce* no Brasil

O início do *e-commerce* no Brasil remete à década de 90, com a chegada da *Internet* ao país em 1990. Cinco anos depois, as operadoras iniciam a comercialização dessa nova tecnologia aos consumidores. Nos dez anos seguintes, os primeiros varejistas iniciam suas operações utilizando a *Internet* como um novo canal de vendas.

Mas a trajetória do *e-commerce* inclui, além do advento da *Internet*, a criação de redes sociais e surgimento dos *smartphones*, pois são elementos fundamentais para a disseminação e expansão dessa nova modalidade de consumo. Na primeira década dos anos 2000 surgiram as primeiras redes sociais, sendo amplamente utilizadas por grande parte da população. Também foram lançados os primeiros *smartphones* a possuírem não só as funções de telefone, mas também acesso à *Internet*, como o iPhone da Apple. Nessa época, o Brasil já possuía treze milhões de compradores *online*.

Em 2012, a ascensão da classe C levou a um aumento significativo nas vendas de *smartphones* e artigos de moda e acessórios, levando tais categorias à liderança das vendas *online* no país. Segundo dados do IBGE, em 2017, 74,9% dos domicílios permanentes do país utilizavam a *Internet*. De acordo com a 39ª edição do relatório *Webshoppers*, estudo de maior credibilidade sobre o comércio eletrônico brasileiro elaborado pela EBIT, empresa global de mensuração e análise de dados de mercados, no ano passado, em 2018, o número de brasileiros que havia realizado pelo menos uma compra *online* somava 58 milhões e o *e-commerce* teve um faturamento de 53,2 bilhões no país.

Com o país ainda sofrendo os efeitos da crise que teve início em 2014, o comércio eletrônico pode desempenhar um papel fundamental na recuperação da economia brasileira, inclusive como fonte de renda complementar para empreendedores em busca de oportunidades. A desaceleração da economia e o aumento da taxa de desemprego consequentes da crise estimularam a procura por rendas alternativas e favoreceram novos modelos de negócio proporcionados pela tecnologia e economia compartilhada.

A rota global do *e-commerce* possui cinco níveis: Entretenimento (ingressos de *shows*, cinemas, teatros), Turismo/Serviço (restaurante *delivery*, passagens aéreas, reservas de

hotéis), Bens duráveis (eletrônicos, eletrodomésticos, livros, móveis), Bens não duráveis (roupas, perfumaria, cosméticos, alimentos não perecíveis) e Perecíveis (alimentos frescos).

Após 25 anos desde sua criação e resistido a diversos momentos econômicos, o *e-commerce* no Brasil apresenta maturidade para um crescimento mais uniforme e constante e localiza-se no penúltimo nível de consumo (bens não duráveis). Isso significa que produtos dos quatro níveis precedentes já são representativos tanto em termos de volume de vendas quanto em relação ao número de empresas que atuam com excelência e é chegado o momento das categorias de produtos de giro rápido, tais como perfumes, cosméticos, fraldas, remédios, bebidas e alimentos não perecíveis, apresentarem crescimento no *e-commerce* brasileiro.

O varejo *online* apresentou um crescimento maior que o varejo tradicional em praticamente todos os países nos quais o comércio eletrônico já opera. No caso das categorias de produtos de giro rápido, as vendas globais foram cinco vezes maiores no *e-commerce* quando comparado às vendas *off-line* em 2018 (EBIT, 2019).

Com isso, segundo dados do EBIT (2019), o *e-commerce* representa 12% do volume do varejo mundial e esse número aponta para uma grande oportunidade de crescimento na América Latina, onde as compras *online* representam menos de 3% de tudo o que é consumido. Já o Brasil destaca-se por ser o país mais desenvolvido em relação ao *e-commerce* da região, com uma representatividade de compras *online* superior a 4% e crescimento de 12% em 2018 comparativamente ao ano anterior.

Mas para que o *e-commerce* continue a crescer no Brasil, é necessário enfrentar alguns desafios particulares ao país. Além da tecnologia em constante evolução, as dimensões territoriais representam uma grande dificuldade em termos de logística, somada à diversidade cultural e diferenças tributárias e de hábitos de consumo entre as várias regiões. O consumidor brasileiro também está mais metucioso e conectado, realizando inúmeras pesquisas, além de utilizar as redes sociais, para obter e compartilhar informações sobre suas intenções de compra.

1.2 A empresa

Este Trabalho de Formatura foi desenvolvido na Empresa X, uma empresa varejista brasileira fundada em 2011 por quatro sócios e investimento de uma incubadora europeia de *startups* de *Internet*. Em 2014, passou a integrar o maior grupo internacional de *e-commerce*

de moda em mercados emergentes como América do Sul, Oriente Médio, Leste Europeu, Ásia e Oceania. No ano seguinte, outras duas empresas de comércio *online*, uma focada em esportes e outra especializada em produtos infantis para crianças de 0 a 12 anos, foram adquiridas, consolidando a liderança da Empresa X no varejo *online* de moda, esportes e estilo de vida no Brasil.

A sede administrativa localiza-se na cidade de São Paulo, onde estão os departamentos de Compras, Planejamento, Precificação, *Marketing e Merchandising*, Tecnologia da Informação (TI), bem como o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), além do setor Financeiro, Jurídico e de Recursos Humanos. Também possui escritório em Osasco, onde concentra as operações de *Marketplace*, e dois centros de distribuição, em Extrema – MG e Jundiaí – SP, neste último localiza-se ainda a área responsável pela produção de conteúdo dos *websites*, aplicativos e redes sociais da empresa como fotos dos produtos e sua descrição detalhada, contendo informações acerca de suas dimensões, composição e material. Além destas unidades, a Empresa X possui filiais na Argentina, Chile e Colômbia.

Atualmente, é uma das maiores empresas de comércio eletrônico, oferecendo mais de 110 mil produtos e duas mil marcas nas categorias roupas, sapatos, acessórios, beleza, cama/mesa/banho, decoração, móveis e artigos e brinquedos infantis, disponibilizados em três *websites* diferentes e seus respectivos aplicativos para dispositivos móveis. Cada conjunto de *website* e aplicativo é considerado uma loja virtual diferente, com *layout* e chamadas promocionais diversos entre si, de forma a atender o respectivo público alvo de cada uma das lojas.

1.3 Motivação

Ao longo do último ano, a Empresa X iniciou um processo de reestruturação, no qual toda estrutura organizacional foi revisada a fim de estar em sintonia com os objetivos e estratégia da empresa. Houve também a implementação de novos projetos, processos, métodos e ferramentas, como a metodologia ágil com a criação de *squads* (times multidisciplinares responsáveis por todos os aspectos de um projeto ou produto e que têm autonomia para tomar decisões e definir prioridades, desde que esteja sempre alinhado aos objetivos macros da empresa) e uso de *kanbans* (quadro com cartões para sinalização do andamento dos fluxos dos processos e tarefas do *squad* e das demais pessoas envolvidas), que

modificaram a rotina de todos os funcionários, independente de seu nível hierárquico dentro do organograma da empresa.

Durante este período, a autora deste trabalho realizava seu estágio na área de Planejamento de Compras, diretamente afetada pelo uso das novas ferramentas e cujo alinhamento com os objetivos que a empresa almeja obter é primordial para que de fato eles possam ser alcançados. Assim, teve a oportunidade de presenciar de perto a aplicação de conceitos vistos ao longo do curso de Engenharia de Produção na prática.

Essas inúmeras mudanças pelas quais a organização vem passando são um reflexo de sua busca em adaptar-se ao ecossistema na qual está inserida, sendo ele constituído por um mercado ainda em formação e bastante volátil, como é o caso do mercado *online* brasileiro. Para consolidar-se como referência neste mercado, é essencial que sua estratégia esteja bem definida, a fim de pautar as decisões a serem tomadas, melhorando seu desempenho, distinguindo-se de seus competidores e permitindo chegar ao patamar esperado.

Há ainda um ambiente bastante aberto a novas ideias e discussões, além de propostas de projetos de melhoria que, uma vez provados interessantes aos objetivos da empresa, são encorajados e é providenciado todo suporte para que possam ser desenvolvidos, com engajamento de toda área, inclusive dos níveis hierárquicos mais elevados. Isso encoraja a autora a acreditar que as descobertas obtidas com esse trabalho têm perspectiva de aplicação dentro da empresa e poderão ajudá-la a crescer.

Desta forma, a autora se sentiu extremamente motivada em realizar seu trabalho na Empresa X, que une duas de suas maiores paixões: moda e engenharia, através da aplicação dos conceitos aprendidos ao longo de todo o curso de Engenharia de Produção na área de Planejamento de Compras, na qual trabalha, sendo uma grande oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, além de poder contribuir para o crescimento da empresa e fazer parte da história e do futuro do *e-commerce* no Brasil.

1.4 Objetivos

Este trabalho de formatura tem como objetivo analisar a estratégia adotada pela Empresa X como uma das maiores empresas do setor varejista *online* brasileiro e elaborar propostas de melhoria de forma que toda empresa esteja coordenada de acordo com seu posicionamento estratégico.

Através de uma análise detalhada de seu processo de reestruturação, expondo as mudanças realizadas e aplicando os conceitos sobre estratégia estudados, busca-se melhor compreender a estratégia utilizada bem como determinar se está de acordo com os objetivos que a empresa espera alcançar e se está amplamente difundida entre os funcionários da organização, para que possam incorporá-la em suas tarefas e decisões do dia-a-dia.

Ao realizar este estudo, será possível identificar possíveis pontos de melhoria e realizar propostas de soluções aos problemas encontrados, garantindo que toda empresa esteja organizada e funcione de acordo com a estratégia adotada e, conseqüentemente, que os objetivos da organização esperados possam de fato ser alcançados.

Acredita-se que uma visão mais profunda da estratégia de atuação da Empresa X no mercado *online* pode trazer um maior alinhamento entre a área de planejamento e os objetivos que a empresa almeja alcançar, melhorando o desempenho de venda de seus produtos. Dessa forma, a operação da área de planejamento estaria intimamente ligada aos objetivos estratégicos, possibilitando uma melhor experiência de compra para o cliente, contribuindo para a fidelização e aquisição de novos clientes, bem como para a consolidação da Empresa X no mercado e proporcionando resultados melhores para a empresa por meio de uma proposta de valor que seja adequada ao que o cliente busca ao realizar compras *online*.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado conforme a seguinte estrutura:

- Capítulo 1 – Introdução
- Capítulo 2 – Revisão da Literatura
- Capítulo 3 – Apresentação do Mercado e da Empresa
- Capítulo 4 – Diagnóstico
- Capítulo 5 – Pontos de Melhoria, Propostas de Solução e Planos de Ação
- Capítulo 6 – Conclusão
- Capítulo 7 – Referências Bibliográficas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem por finalidade apresentar uma revisão e pesquisa dos principais conceitos teóricos utilizados como referência ao longo da elaboração do trabalho, sendo que a maior parte deles foi estudada ao longo do curso de graduação de Engenharia de Produção.

2.1 História da Estratégia

A origem da palavra estratégia remete ao grego *stratego*, que significa general. Dentre as três divisões dos aspectos da guerra: operacional, tático e estratégico, este último estaria relacionado ao planejamento, ao campo mais geral e de horizonte de tempo mais longo. É justamente nesse contexto militar que a ideia de estratégia surgiu, cujos resultados das campanhas militares (bons ou ruins) eram produtos da mente de estrategistas, dos quais destacam-se Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre, o Grande, da Macedônia, e Júlio César, de Roma. Mesmo que o significado de estratégia tenha sofrido alterações ao longo do tempo, desde a época das guerras napoleônicas abrange elementos militares, políticos e econômicos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O surgimento de textos que abordam reflexões do que hoje entendemos por estratégia datam da Antiguidade, sendo *A Arte da Guerra*, de Sun Tzu um dos mais antigos deles, escrito em IV a.C, e que influenciou diversos autores de estratégia de negócios, dando origem a escola de pensamento estratégico “escola do posicionamento”, nos anos 80. No século XVI, Nicolau Maquiavel escreve *O Príncipe*, um manual de política que teve grandes influências no pensamento político e militar ao longo do tempo, inclusive no pensamento empresarial décadas depois, no século XX, na chamada “escola do Empreendedorismo” (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

No contexto do final do século XVIII, os exércitos napoleônicos venceram os exércitos moldados conforme os exércitos prussianos, até então sempre vitoriosos, que consistiam em um volume pequeno de soldados, mas extremamente bem treinados e que eram objeto de estudo de princípios matemáticos e geométricos. Assim, surgiram novos princípios, como os dos teóricos Karl von Clausewitz, general prussiano, e Antoine-Henri de Jomini, general franco-suíço, que estudaram o sucesso do exército de Napoleão (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Para Von Clausewitz, a estratégia deveria ser abordada sob uma perspectiva descritiva e não prescritiva, isto é, não existiria um roteiro a ser seguido para o sucesso estratégico, que só seria alcançado através da observação de outras experiências. Esta linha de pensamento influenciou o surgimento da corrente de pensamento estratégico descritiva para os negócios. Já para de Jomini, a estratégia deveria ser abordada sob uma perspectiva prescritiva, pois existiriam fundamentos científicos para a estratégia militar que não só poderiam ser prescritos, mas também deveriam ser seguidos, independente da situação a ser enfrentada e da tecnologia empregada, pois seriam sempre válidos, dando origem a corrente de pensamento estratégico para negócios prescritiva (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A partir da segunda metade do século XX, essas ideias de estratégia anteriormente ligadas ao universo militar passaram a ser aplicadas também no âmbito dos negócios (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.2 As Cinco Forças de Porter

Segundo Porter (1986), a base para a elaboração de uma estratégia competitiva é associar uma organização ao meio ambiente no qual está inserida e, para isso, analisa-se cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes - que indicam a intensidade da concorrência em uma indústria e sua rentabilidade.

2.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

A entrada de empresas para uma indústria traz nova capacidade, anseio por conquistar parcela de mercado e recursos consideráveis, fazendo com que os preços caiam ou os custos inflacionem, ocasionando, assim, uma redução da rentabilidade. A ameaça de entrada depende não só da existência de barreiras de entrada, mas também da reação dos concorrentes já existentes frente à entrada de um novo competidor (PORTER, 1986).

De acordo com Porter (1986) as seis principais fontes de barreiras de entrada consistem em:

- Economias de Escala: resumem-se à redução dos custos unitários do produto (ou operação) com o aumento do volume por período. Representam uma barreira de entrada, pois obrigam o potencial ingressante a entrar em larga escala e sofrer retaliação das empresas já existentes ou iniciar em escala menor com a desvantagem de custo.

- **Diferenciação do Produto:** as empresas já estabelecidas têm um forte apelo de marca e a fidelidade de seus clientes, seja fruto de publicidade, serviço ao consumidor, características dos produtos ou pioneirismo na indústria. Assim, os novos entrantes devem desembolsar grandes quantias para quebrar o elo formado com os clientes, investimento este que pode resultar em prejuízos no início e não poderá ser recuperado caso a empreitada fracassar.
- **Necessidade de Capital:** a barreira é a indispensabilidade de uma quantia considerável de capital para o início da operação, seja para publicidade inicial, pesquisa e desenvolvimento, instalações, estoque ou prejuízos iniciais.
- **Custos de Mudança:** custos para o comprador mudar de um fornecedor para outro, tais quais treinamento dos funcionários, novo equipamento, testes e qualificações de uma nova fonte, assistência técnica ou novo projeto do produto. Caso esses custos sejam elevados, os entrantes necessitam oferecer um aprimoramento considerável em custo ou desempenho para que o comprador decida desfazer o relacionamento com o fornecedor antigo.
- **Acesso aos Canais de Distribuição:** a entrante deve garantir a distribuição de seu produto, convencendo os canais que já atendem a distribuição dos produtos das empresas estabelecidas a aceitarem seu produto em troca de vantagens como descontos ou verbas para campanhas de publicidade, que diminuem seus lucros. Quanto mais escasso o número de canais no mercado e maior o controle deles por parte dos concorrentes existentes, mais difícil será a entrada, sendo necessária até mesmo a criação de um canal de distribuição inteiramente novo.
- **Desvantagens de Custo Independentes de Escala:** há algumas vantagens de custo que as empresas estabelecidas podem ter que não há como as potenciais entrantes conseguirem se igualar, independente da economia de escala e de seu tamanho. Tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou experiência (os custos diminuem conforme a empresa ganha mais experiência na fabricação do produto) são algumas dessas vantagens.
- **Política Governamental:** o governo tem o poder de limitar ou até impedir a entrada de novos competidores em indústrias por meio da exigência de licenças de funcionamento, limitações para o acesso a matérias-primas ou mesmo controle de

poluição do ar e da água e índices de segurança e eficiência do produto, o que aumenta o investimento inicial e a sofisticação da tecnologia exigida.

2.2.2 Rivalidade Entre as Empresas Existentes

Quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou acreditam que há uma oportunidade de melhorar sua posição começa a rivalidade. A disputa por posição ocorre por meio da concorrência de preços, duelos de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços e garantias ao cliente. Esses movimentos competitivos têm influência nos concorrentes e podem instigar retaliação ou ações para conter esses movimentos, pois as empresas são mutuamente dependentes e esse modelo de ação e reação pode tanto ser benéfico para as organizações, expandindo a demanda ou aumentando o grau de diferenciação do produto, quanto reduzir a rentabilidade de toda indústria (PORTER, 1986).

Para Porter (1986), a rivalidade é resultado da relação de fatores estruturais tais como:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes divergentes
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas.

2.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

De acordo com Porter (1986), em uma indústria todas as empresas competem com indústrias que produzem produtos substitutos, que não só reduzem os retornos potenciais, colocando um limite máximo aos preços que as empresas podem praticar em tempos normais, mas também diminuem as fontes de riqueza que a indústria poderia obter em tempos de abundância.

A atratividade da alternativa de preço-desempenho apresentada pelos produtos substitutos influencia diretamente na pressão sobre os lucros da indústria. Por isso os produtos substitutos que demandam maior atenção são aqueles que possuem perspectiva de melhora da

sua oferta de preço-desempenho ou são produzidos por indústrias com lucros elevados (PORTER, 1986).

2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

O poder de negociação dos compradores consiste na competição entre eles e a indústria através de barganha por melhor qualidade ou mais serviços, pressão por preços mais baixos ou colocando os concorrentes uns contra os outros, o que tem consequência direta na rentabilidade da indústria. Os compradores podem ser alocados em grupo, conforme sua situação no mercado e a importância relativa de suas compras da indústria em comparação aos seus negócios totais (PORTER, 1986).

Porter (1986) define um grupo de comprador como poderoso quando obedece às circunstâncias a seguir:

- Está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- Os produtos que adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- Os produtos que compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- Enfrenta poucos custos de mudança;
- Consegue lucros baixos;
- É uma ameaça concreta de integração para trás (os compradores estão em posição de negociar concessões);
- O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- O comprador tem total informação.

Ainda segundo Porter (1986), além das circunstâncias supracitadas, o poder de compra de atacadistas e varejistas é determinado também pelo poder em influenciar as decisões de compra dos consumidores, o que lhes permite ganhar bastante poder de negociação em relação aos fabricantes.

2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores sobre os participantes de uma indústria consiste na ameaça de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos (PORTER, 1986).

2.3 Dimensões da Estratégia

Há diversas formas de diferenciar as estratégias que as companhias utilizam para competir em uma indústria, mas no geral as dimensões a seguir são capazes de abranger as possíveis diferenças entre as estratégias adotadas: especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço, alavancagem, relacionamento com a matriz e relacionamento com os governos do país de origem e anfitriões (PORTER, 1986).

De acordo com Porter (1986), as dimensões estratégicas estão relacionadas entre si e, normalmente, uma indústria possui empresas com combinações de dimensões diferentes, porém internamente consistentes. Segundo Carvalho e Laurindo (2012), a escolha de uma estratégia reflete nas dimensões estratégicas, exigindo *trade-offs*.

2.4 Grupos Estratégicos

A caracterização das estratégias de todos os concorrentes significativos em cada uma das dimensões da estratégia permite a classificação da indústria em grupos estratégicos, isto é, grupos de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante no que diz respeito às dimensões estratégicas (PORTER, 1986).

No entanto, grupos estratégicos não são equivalentes a segmentos de mercado ou a estratégias de segmentação, pois são capazes de alterar a configuração da análise estrutural dentro da indústria e afetam as barreiras de mobilidade, o poder de negociação na cadeia, a ameaça de substituições e a rivalidade dentro da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A existência de vários grupos estratégicos influencia o nível de rivalidade dentro da indústria, pois podem existir interdependências no mercado entre os grupos ou grau de sobreposição dos clientes pretendidos. Além disso, a possibilidade de diferenciação do produto atingida pelos grupos bem como o número de grupos estratégicos e seus tamanhos

relativos, o distanciamento estratégico entre os grupos ou o grau de divergência da estratégia são outros motivos que impactam a rivalidade da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.5 Missão e Visão

A empresa precisa de que a teoria a seu respeito seja analisada profundamente e compreendida, determinando-se com clareza sua própria finalidade e missão. Se os pontos que tenham servido como base para a construção da empresa não forem expostos, ou claramente compreendidos, nem explicitamente apresentados, a empresa ficará à mercê dos acontecimentos, sem compreender o que ela de fato seja, represente, nem os conceitos, valores, diretrizes e convicções fundamentais sobre os quais se ergue, tornando-se incapaz de evoluir racionalmente (DRUCKER, 2002).

Somente com uma clara determinação da missão e finalidade da empresa podem-se ter objetivos empresariais realistas. Essa determinação fundamenta as prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços, além de ser o ponto de partida para a concepção dos cargos de direção e das estruturas de direção, que determina a estratégia que, por sua vez, determina as operações básicas da empresa (DRUCKER, 2002).

O escopo da organização é um conjunto de elementos (padrões, princípios fundamentais, propósitos, ideais, valores) que antecedem e fundamentam as ações a serem tomadas em todas as esferas da organização e podem ser divididos em três grupos: missão, visão e valores permanentes (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

A missão da organização estabelece sua razão de ser, para que ela serve e qual a justificativa de sua existência para a sociedade, isto é, qual a função social exercida por ela. É específica para cada organização, não havendo um método a ser seguido para defini-la. No entanto, deve fazer sentido para o público interno e ser coerente com as ações e estratégias adotadas pela empresa para ser legitimada pelo público externo (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

A visão de uma organização é definida como um objetivo macro, não quantificável e de longo prazo, que reflete onde e como a organização espera estar no futuro. Essa combinação de sonho, utopia e desejos deve ser coletivizada para servir de guia para o

conjunto de participantes e ser o ponto de centralização da energia de todos os membros da empresa (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Para uma organização já estabelecida, o principal é entender como os processos de definição ou disseminação da visão ou missão são ferramentas de extrema importância para implementar ações, mobilizar pessoas para mudanças e realizar transformações. Para a definição de visão e missão é necessário: visão imaginativa do futuro, retrato realista do presente, descrição seletiva do passado, emoções, identidade pessoal, flexibilidade e risco (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

Por fim, os valores permanentes são o conjunto de doutrinas, credos, padrões éticos e princípios que orienta as ações da empresa no decorrer do tempo e independem das metas, objetivos e estratégias por ela adotados. Possuem conotações exclusivamente internas à organização, independente de variáveis externas, de análises ambientais ou ramo de atuação, pois os valores não devem sofrer alterações conforme ambiente se altera, uma vez que expressam valores que a organização não está disposta a transgredir na execução de sua missão/visão (TACHIZAWA; REZENDE, 2000).

2.6 Estratégias Competitivas Genéricas

De acordo com Porter (1986), há três estratégias competitivas, usadas tanto isoladamente quanto combinadas, para que as empresas enfrentem as cinco forças competitivas e superem seus concorrentes em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

2.6.1 Liderança no Custo Total

Custos baixos em comparação aos custos dos concorrentes é o tema central de toda estratégia, mantendo certa qualidade, assistência e outras áreas que não podem ser negligenciadas. Essa posição de baixo custo permite que a empresa obtenha retornos acima da média na indústria em que está inserida, mesmo com a presença de forças competitivas intensas (PORTER, 1986).

Além disso, baixos custos defendem a empresa de todas as cinco forças competitivas - oferecem uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes à medida que significam que ela ainda pode obter retornos mesmo depois de seus concorrentes consumirem seus lucros na competição; neutralizam compradores poderosos, já que só podem exercer seu poder para

abaixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente; protegem contra fornecedores poderosos, pois permitem uma maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos; promovem fortes barreiras de entrada devido a economias de escala e vantagem de custos; deixam a empresa em uma posição favorável no que diz respeito a produtos substitutos de concorrentes na indústria – porque fazem com que os concorrentes menos eficientes sofram as pressões competitivas antes dela (PORTER, 1986).

Para isso, é necessário que a empresa tenha uma alta parcela de mercado ou posição vantajosa, como acesso favorável às matérias-primas, além de grandes investimentos em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e pode ter prejuízos iniciais para solidificar a parcela de mercado, que proporciona economias nas compras e reduz os custos ainda mais, permitindo que o lucro obtido com as margens altas seja reinvestido em novos equipamentos e instalações modernos, de modo a manter a liderança de custo (PORTER, 1986).

2.6.2 Diferenciação

O alvo desta estratégia genérica é diferenciar o produto ou serviço da empresa dos demais concorrentes da indústria através de algo que seja visto como único em todo domínio da indústria. Isso pode ser feito através de projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou ainda outras formas de diferenciação, de maneira que o ideal é diferenciar-se em vários aspectos (PORTER, 1986).

A diferenciação também proporciona defesas contra as cinco forças competitivas: cria isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores para com a marca e, conseqüentemente, menor sensibilidade ao preço, além de permitir que a empresa esteja mais bem posicionada em relação aos substitutos do que os demais concorrentes; aumenta as margens, excluindo a dependência de uma posição de baixo custo e amenizando o poder dos fornecedores e compradores, pois não há alternativas comparáveis e, por isso, se tornam menos sensíveis ao preço; as barreiras de entrada se dão pela lealdade dos consumidores e pela dificuldade de um concorrente vencer sua hegemonia (PORTER, 1986).

No entanto, ao contrário estratégia de liderança no custo total, atingir a diferenciação demanda um sentimento de exclusividade, que é conflitante com a obtenção de uma alta parcela de mercado (PORTER, 1986).

2.6.3 Enfoque

Esta estratégia genérica diz respeito a focar em um determinado grupo comprador, seja ele um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Ao contrário das estratégias de baixo custo e diferenciação, que buscam alcançar seus objetivos na esfera de toda indústria, a estratégia de enfoque busca por sua vez atender muito bem ao alvo determinado e parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetivamente ou eficientemente do que seus concorrentes que competem de forma mais generalista (PORTER, 1986).

Por mais que a estratégia de enfoque não conquiste baixos custos ou diferenciação do ponto de vista da indústria, ela atinge uma posição de diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular ou uma posição de custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou mesmo ambas as posições. Assim, a empresa pode também obter retornos acima da média para sua indústria, desfrutando das defesas contra as forças competitivas que sua posição de baixo custo ou de diferenciação ou ambas proporciona, conforme descritas anteriormente (PORTER, 1986).

2.7 *Business Model Canvas*

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização e pode ser melhor representado por meio de nove componentes básicos que englobam as quatro áreas principais de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira) e que explicitam a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Assim, o modelo de negócios consiste em um esquema para que a estratégia possa ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os nove componentes são: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.1 *Segmentos de Clientes*

Estabelece os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir, agrupando-os de acordo com suas necessidades, comportamentos e outros atributos que possuem em comum. Ao mesmo passo em que é definido quais segmentos

seguir, também deve ser determinado quais serão ignorados, de forma que o modelo de negócios possa ser melhor projetado às necessidades dos clientes desejados (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os grupos de clientes têm segmentos diversos entre si quando divergem em suas necessidades, canais pelos quais são alcançados, relacionamento ou disposição para pagar por aspectos diferentes da oferta. Além disso, existem diferentes tipos de segmentos de cliente, tais como mercado de massa, nicho de mercado, segmentado, diversificado e plataforma multilateral (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.2 Proposta de Valor

Define o conjunto de produtos ou serviços que criam valor para um determinado segmento de clientes, representando o motivo pelo qual irão escolher uma empresa em detrimento de outra. Pode ser a solução de um problema ou satisfazer uma necessidade, de forma inovadora ou similar a outras já existentes com alguns diferenciais. Existe uma proposta de valor específica para cada segmento de clientes e os valores podem ser quantitativos (preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (*design*, experiência do cliente, *status*) (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.3 Canais

Especificam como uma empresa se comunica e consegue alcançar seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor, consistindo em canais de comunicação, distribuição e venda. Exercem uma função importante na experiência dos clientes, pois são o ponto de contato e interface entre eles e a empresa, além de exercerem outras funções tais quais aumentar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajuda-los a avaliar a proposta de valor, permitir a aquisição de produtos específicos, disseminar a proposta de valor aos clientes e fornecer suporte após a compra (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Os canais podem ser tanto diretos quanto indiretos, bem como particulares ou em parceria. Possuem cinco fases distintas: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda e cada canal pode cobrir parte dessas fases ou sua totalidade. O equilíbrio entre os diversos tipos de canais e sua integração é o que permite criar uma ótima experiência para o cliente e maximizar os lucros (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.4 *Relacionamento com Clientes*

Refere-se aos tipos de relação que uma empresa estabelece com cada segmento de clientes, podendo ser desde pessoais até automatizadas e têm como objetivo a conquista de clientes, retenção desses clientes e aumento das vendas, influenciando diretamente a experiência de seus clientes. Existem diversas categorias de relacionamento com clientes como assistência pessoal, assistência pessoal dedicada, *self-service*, serviços automatizados, comunidades e cocriação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.5 *Fontes de Receita*

Dizem respeito ao montante de dinheiro que uma empresa obtém com cada segmento de clientes, de acordo com o que esses segmentos estão realmente dispostos a pagar, podendo ter mecanismos de precificação diferentes para cada segmento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Há dois tipos de fontes de receita: transações de renda resultante de pagamento único e renda recorrente resultante de pagamentos constantes. Cada fonte de receita pode ser precificada de uma maneira diferente, por preço fixo - baseado em variáveis estáticas - ou preço dinâmico - baseado nas condições de mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.6 *Recursos Principais*

Expõe os principais recursos imprescindíveis para o funcionamento de um determinado modelo de negócios, pois esses recursos possibilitam que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, conquiste mercados, se relacione com os segmentos de clientes e obtenha receita. Os recursos principais podem ser possuídos ou alugados pela empresa ou adquiridos de parceiros e são categorizados em físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.7 *Atividades-Chave*

São as ações mais importantes a serem executadas pela empresa a fim de que seu modelo de negócio funcione e possa operar com sucesso, pois são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, conquistar mercados, manter relacionamento com o cliente e gerar renda, dependendo do tipo de modelo de negócio. Podem ser categorizadas em: produção, resolução de problemas e plataforma/rede (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.8 *Parcerias Principais*

Constitui-se pela rede de fornecedores e os parceiros que fazem com que o modelo de negócios funcione. As alianças podem ser formadas para otimizar modelos e economia de escala, reduzir riscos e incertezas ou adquirir recursos e atividades particulares. Há quatro tipos diferentes de parcerias: alianças estratégicas entre não competidores, coopetição (parcerias estratégicas entre concorrentes), *joint ventures* para desenvolver novos negócios e relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

2.7.9 *Estrutura de Custo*

Abrange todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócio, que podem ser calculados mais facilmente após a definição dos recursos principais, atividades-chave e parcerias principais. Há duas grandes classes de estruturas de custo: direcionadas pelo custo e direcionadas pelo valor, podendo os modelos de negócio estar entre esses dois extremos. As estruturas de custo ainda podem ter as características: custos fixos, custos variáveis, economias de escala ou economias de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Esses nove componentes de um Modelo de Negócio constituem uma ferramenta chamada Quadro de Modelo de Negócios ou *Business Model Canvas*, conforme representado na Figura 1.

Figura 1: *Business Model Canvas*

Parcerias Principais	Atividades-Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
	Recursos Principais		Canais	
Estrutura de Custo		Fontes de Receita		

Fonte: elaborado pela autora adaptado de Osterwalder; Pigneur (2011)

2.8 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats*) tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades que se encontram no ambiente competitivo, além dos pontos fortes e fracos da empresa internamente, buscando reconhecer essas limitações, maximizar os pontos fortes da organização e monitorar ameaças e oportunidades no ambiente competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A análise SWOT gera uma lista de fatores a serem considerados na estratégia. Pontos fracos e fortes dizem respeito a habilidades, *expertise* ou *know-how* tecnológico, recursos organizacionais, competências competitivas e vantagens ou desvantagens de posicionamento determinadas por diversos aspectos, tais como participação de mercado, reconhecimento de marca ou competências de distribuição, alianças e outras formas de parceria, sempre relacionados a fatores internos de uma organização. Já as oportunidades e ameaças resultam do ambiente competitivo externo e consistem em situações que exigem recursos e competências materiais, capitais e organizacionais da empresa ou situações em que novas

regulamentações ou tecnologias de menor custo são criadas, respectivamente (KLUYVER; PEARCE II, 2007).

Quadro 1: Análise SWOT

	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (w)
Fatores Internos organização	Recursos financeiros disponíveis	Baixa lucratividade
	Reconhecimento da marca pelos consumidores	Imagem fraca no mercado
	Liderança no mercado	Falta de clareza sobre a estratégia
	Estratégias bem elaboradas	Falta de capital para financiar mudanças na estratégia
	Economias de escala	Ausência de habilidades e/ou competências-chave
	Isolamento em alguma das forças competitivas	Retardo em P&D
	Patentes	Custo mais altos em relação aos competidores
	Vantagem de custo	Linha de produtos pouco diversificada
	Inovação de produtos	Gestão inexperiente ou sem talento
	Gestão eficaz	Problemas operacionais
	Know-how	Instalações defasadas
	Capacidade produtiva superior	
	Tecnologia superior	
	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Fatores Externos ambiente competitivo externo	Capacidade de servir novos mercados ou segmentos	Concorrentes estrangeiros com custo mais baixo
	Expansão da linha de produtos	Aumento das vendas de produtos substitutos
	Transferir know-how para novos produtos e negócios	Crescimento do mercado desacelerado
	Integração na cadeia de valor	Mudanças no câmbio e políticas de comércio exterior
	Barreiras comerciais pequenas em mercados atraentes	Necessidade de requisitos regulatórios custosos
	Crescimento rápido em resposta ao aumento da demanda	Vulnerabilidade a recessões e negócios cíclicos
	Surgimento de novas tecnologias	Intensificação do poder de barganha de clientes/fornecedores
	Mudanças nas necessidades e preferências dos consumidores	

Fonte: elaborado pela autora adaptado de Kluyver; Pearce II (2007)

2.9 Modelo de Lacunas

De acordo com Slack (1999), os consumidores julgam muitos fatores importantes no que diz respeito a um determinado produto ou serviço. No entanto, alguns fatores revelam-se mais importantes que outros, os chamados critérios competitivos.

Hill (1990) afirma que os critérios competitivos podem ser de dois tipos: os ganhadores de pedido e os qualificadores. Os do primeiro tipo seriam os critérios que contribuem diretamente para a realização de um negócio (ganhar um pedido) e, por isso, são

tidos como os mais importantes, definindo a posição competitiva da empresa, pois conforme a operação se desenvolve para consegui-los há um aumento constante significativo em sua contribuição para a competitividade.

Já os do segundo tipo são critérios cujo desempenho da produção deve estar acima de um determinado nível qualificador para que sequer sejam considerados pelos clientes, assim, só apresentam contribuição para a competitividade se a operação consegue atingir o nível qualificador de desempenho esperado. Há ainda um terceiro tipo, os critérios menos importantes, que possuem pouco impacto sobre os consumidores, independente de como a produção os desempenhe.

Slack (1993) apresenta o modelo das lacunas (*gaps*), para permitir a identificação dos critérios competitivos mais importantes e sua avaliação perante os concorrentes.

O modelo, conforme Figura 2, é representado por dois eixos: o grau de importância do critério competitivo e o desempenho obtido neste critério perante os concorrentes. A matriz é composta por quatro áreas, que definem o grau de necessidade de um plano de ação estratégica e horizonte de tempo para sua implementação. Estas áreas são: urgência, melhoria, apropriada e excesso (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Figura 2: Modelo de Lacunas (*gaps*)



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

Para a construção do modelo de lacunas, são necessários alguns passos. Primeiramente deve-se desenvolver uma visão do que é importante para concorrer eficazmente, isto é, o que é importante para o cliente, definindo os objetivos e critérios. Em seguida, avalia-se o

desempenho obtido nos critérios selecionados anteriormente. Depois, é necessário identificar as lacunas (*gaps*) entre o que é relevante para o cliente e o desempenho obtido, de forma a guiar as prioridades para a melhoria do desempenho. Por último, as prioridades de melhoria de desempenho estabelecidas definem a escolha e a implementação dos planos de melhoria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Recomenda-se o uso do Quadro 2 para a definição dos critérios do que é importante para concorrer eficazmente (passo 1) e avaliar o desempenho atingido desses critérios (passo 2). Além disso, a prioridade de ação para os planos de melhoria, de acordo com o modelo das lacunas, está na zona de urgência e, em seguida, na zona de aperfeiçoamento, pois estão abaixo da linha de desempenho mínimo.

Quadro 2: Notas de Importância e Desempenho

Nota	Importância	Desempenho
1	Vantagem crucial junto ao cliente - principal impulso	Consistente e consideravelmente superior ao do concorrente mais próximo
2	Importante vantagem junto ao cliente – sempre considerado	Consistente e claramente superior ao concorrente mais próximo
3	Vantagem útil à maioria dos clientes – normalmente considerado	Consistente e marginalmente superior ao do concorrente mais próximo
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial	Com frequência marginalmente superior a maioria dos concorrentes
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial	Aproximadamente igual à maioria dos concorrentes

6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial	Com frequência, uma distância pequena atrás dos principais concorrentes
7	Não é considerado pelos clientes normalmente, mas pode tornar-se importante no futuro	Usual e marginalmente inferior aos principais concorrentes
8	Muito raramente é considerado pelos clientes	Usualmente inferior à maioria dos concorrentes
9	Nunca é considerado pelos clientes	Consideravelmente inferior à maioria dos concorrentes

Fonte: elaborado pela autora adaptado de Carvalho; Laurindo (2012)

2.10 Matriz BCG

A principal atividade no planejamento estratégico é a análise do portfólio de negócios, por meio do qual é possível avaliar os produtos e negócios que constituem a empresa, sendo que o objetivo da empresa será sempre investir fortemente em negócios mais lucrativos e reduzir ou abandonar investimentos em negócios menos atrativos (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

A matriz BCG é uma ferramenta para análise de portfólio desenvolvida pelo *Boston Consulting Group* (BCG), também chamada de matriz crescimento/parcela de mercado em alusão aos eixos que a compõem. O eixo horizontal exibe a posição competitiva do negócio medida por sua parcela de mercado, podendo ela ser grande ou pequena. Já o eixo vertical indica o crescimento da indústria, alto ou baixo, oferecendo uma medida da atratividade do mercado. Dessa forma, a matriz define quatro quadrantes, cada um representando um tipo de unidade estratégica de negócios: vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação e abacaxi, conforme representado na Figura 3 (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Figura 3: Matriz BCG



Fonte: elaborado pela autora adaptado de Kotler; Armstrong (2007)

O quadrante vaca leiteira diz respeito aos negócios mais competitivos da empresa, com grande parcela de mercado em indústrias que estão com baixo crescimento. Como a indústria não está em alto crescimento, não demanda grandes investimentos, produzindo um bom fluxo de caixa que permite financiar outros negócios em desenvolvimento no portfólio da organização (CARVALHO; LAURINDO,2012).

O quadrante estrela também representa negócios competitivos da corporação com grande parcela de mercado. Porém, diferente do quadrante anterior, estes negócios estão em indústrias cuja taxa de crescimento é alta e provavelmente irão requisitar grandes investimentos para sustentar o crescimento, mas possuem uma posição consistente no mercado que lhes proporcionará lucros elevados (CARVALHO; LAURINDO,2012).

Os dois quadrantes restantes, abacaxi e ponto de interrogação, contêm os negócios menos competitivos da empresa, pois apresentam pequena parcela de mercado. No entanto, enquanto o primeiro está em uma indústria menos atrativa, em baixo crescimento e é um usuário modesto de caixa, o segundo está em uma indústria cuja taxa de crescimento é alta e, por isso, exigem grandes entradas de caixa para financiar o crescimento enquanto são fracos geradores de caixa devido a uma posição competitiva insatisfatória (CARVALHO; LAURINDO,2012).

A posição no portfólio não é estática. Um portfólio equilibrado baseia-se em utilizar as vacas leiteiras para financiar os outros negócios da empresa, geralmente os pontos de interrogação, a fim de que se tornem estrelas e, por isso, a decisão estratégica de selecionar quais os pontos de interrogação que deverão receber investimento é de suma importância. Uma estrela pode passar a vaca leiteira quando a taxa de crescimento da indústria se tornar mais lenta e os pontos de interrogação que não foram selecionados devem ser colhidos até que se tornem abacaxis, os negócios mais vulneráveis, que devem ser administrados para gerar caixa ou ser retirados do portfólio (CARVALHO; LAURINDO,2012).

O método da matriz BCG, entretanto, apresenta algumas limitações, tais como a necessidade de uma definição aprimorada da indústria de modo que a estrutura da indústria seja tal que a parcela de mercado se torne um bom representante para a posição competitiva e para os custos relativos, bem como o crescimento da indústria seja um bom representante para o investimento de caixa (CARVALHO; LAURINDO,2012).

Para traçar os movimentos competitivos, entender o portfólio dos principais concorrentes é extremamente importante, pois podem ajudar a prever a reação de seus concorrentes caso realize um movimento ofensivo, como retaliação em caso de movimentos ofensivos em negócios localizados no quadrante vaca leiteira ou estrela, ou atacar os quadrantes mais vulneráveis, como é o caso dos negócios localizados nos quadrantes ponto de interrogação e abacaxi (CARVALHO; LAURINDO,2012).

2.11 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

O desenvolvimento de portfólio inclui, além de avaliar os negócios atuais, encontrar oportunidades de mercado e formular estratégias para explorá-las. A matriz de crescimento mercado/produto é uma ótima ferramenta para identificar essas oportunidades de crescimento (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Figura 4: Matriz de Crescimento Mercado/Produto

	Produtos existentes	Novos produtos
Mercados existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novos mercados	Desenvolvimento do Mercado	Diversificação

Fonte: elaborado pela autora adaptado de Kotler; Armstrong (2007)

De acordo com Kotler e Armstrong (2007), a matriz é composta por quatro quadrantes, que indicam diferentes posicionamentos a serem adotados pela empresa dependendo de seu produto e respectivo mercado, melhor explicados a seguir:

- **Penetração de Mercado:** aumentar o volume de vendas para os clientes atuais sem a necessidade de alterar o produto ou desenvolver produtos novos. Isso ocorre através de mudanças em propaganda, preços, serviços e nas lojas, de forma a encorajar que os clientes consumam com maior frequência ou que consumam mais a cada compra.
- **Desenvolvimento do Mercado:** consiste em identificar e desenvolver novos mercados para os produtos existentes, através de mercados demográficos (nichos da população que ainda não consomem o produto) ou geográficos (regiões nas quais a empresa ainda não está presente).
- **Desenvolvimento de Produto:** oferecer produtos com algumas alterações ou mesmo novos produtos para os mercados atuais, visando atingir novas categorias de consumidores antes negligenciados ou não tão bem atendidos pelos produtos existentes da empresa.
- **Diversificação:** fundamenta-se em abrir ou adquirir negócios diversos de seus produtos e mercados atuais.

Além de desenvolver estratégias para ampliar o portfólio de negócios, também é importante para uma empresa abandonar produtos ou mercados que tenham se tornado menos lucrativos ou que não se adequam mais à sua estratégia geral seja porque ambiente de mercado tenha mudado, a empresa cresceu rápido demais ou tenha entrado em mercados sem

experiência ou mesmo elo envelhecimento e morte que ocorrem naturalmente em unidades de negócios (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.12 Mix de Marketing Integrado

O conjunto de ferramentas, táticas e controláveis de que uma empresa combina para produzir as respostas desejadas no mercado-alvo é chamado de *mix de marketing*. Essas possíveis ações que a empresa pode fazer para instigar a demanda de seus produtos são agrupadas em quatro grupos distintos de variáveis: produto, preço, praça e promoção (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Produto é o combinado dos bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo. Já o preço é a quantia de dinheiro que os clientes têm que desembolsar para adquirir o produto, incluindo descontos e outras condições de pagamento, que adequam os preços ao cenário competitivo e os alinham a percepção que o cliente tem em relação ao valor do produto. Praça, por sua vez, diz respeito às atividades da empresa que disponibilizam os produtos aos consumidores-alvo. Por último, promoção engloba as ações que comunicam os pontos fortes dos produtos e convencem os clientes a adquiri-lo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para que um programa de *marketing* seja eficaz, ele deve combinar todos esses elementos do *mix de marketing* em um programa integrado desenhado de modo a alcançar os objetivos de *marketing* da empresa através da entrega de valor ao cliente. Há uma preocupação no que diz respeito aos conceitos de produto, preço, praça e promoção, pois representam o ponto de vista do vendedor sobre o mercado. Para que o ponto de vista do comprador fosse contemplado, seria necessário adaptá-los para cliente, custo, conveniência e comunicação, respectivamente (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.13 Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) é um método utilizado para medir quão bem uma empresa gera relacionamentos de lealdade com seus clientes, de modo que eles se tornem promotores da organização. O método consiste basicamente em categorizar clientes de acordo com sua resposta à pergunta “Em uma escala de um a dez, qual a probabilidade de você recomendar o produto/serviço/marca a um amigo ou colega?” em três grupos: promotores, passivos e detratores. Cada um dos grupos de consumidores demonstra um padrão de comportamento

diferente e demandam diferentes conjuntos de ações da empresa (REICHHELD; MARKEY, 2011).

Promotores são as pessoas cuja resposta foi nove ou dez. Comportam-se como consumidores leais, voltando a comprar os produtos da organização e destinando a ela uma parcela maior de seus gastos. Falam bem da empresa para seus amigos e colegas e oferecem sugestões e críticas construtivas. Uma empresa deve se comprometer em manter o entusiasmo dos promotores e desenvolver maneiras para que cada vez mais clientes sintam-se e ajam dessa maneira (REICHHELD; MARKEY, 2011).

Passivos são as pessoas cujas notas foram sete ou oito. São consumidores satisfeitos, porém não são leais. Se um competidor oferecer mais desconto ou outro atrativo, eles são propensos a mudar de empresa. O objetivo da empresa para esse grupo de consumidores é melhorar seus serviços, produtos ou processos onde é possível melhorar de modo que possa encantar esses consumidores e transformá-los em promotores (REICHHELD; MARKEY, 2011).

Já os detratores são aqueles cuja nota foi seis ou inferior, indicando sua insatisfação, descontentamento e desânimo pelo modo como foram tratados. Falam mal da empresa para amigos e colegas e se não podem trocar de empresa facilmente, geram transtornos e registram reclamações, aumentando os custos. Como seu comportamento destrói a motivação e orgulho dos funcionários, a empresa deve investigar a causa da frustração desses clientes, se desculpar e determinar modos de solucionar o problema. Se não for economicamente viável, deve aprender a não adquirir esse tipo de cliente (REICHHELD; MARKEY, 2011).

Uma vez categorizados os clientes, pode-se obter o NPS pela diferença entre a porcentagem de clientes promotores e a porcentagem dos detratores (REICHHELD; MARKEY, 2011).

2.14 Comércio e Mercado Eletrônicos

Para Turban e King (2004), comércio eletrônico pode ser definido como qualquer transação econômica entre vendedores e compradores efetuada por meio de mídias eletrônicas. Um acordo é estabelecido entre esses dois agentes estabelecendo preços e condições de entrega do produto ou serviço transacionado. Há diversas formas de se realizar

negócios na *Internet*, denominados *e-business*, dependendo dos nichos de mercado e demandas que buscam atender, podendo ser classificados em:

- B2C (Business-to-Consumer): negócios entre empresas e consumidores. Forma mais conhecida de compra pela *Internet*.
- B2B (Business-to-Business): negócios entre empresas, isto é, transações comerciais entre empresas.
- C2C (Consumer-to-Consumer): uma organização comercial faz a intermediação entre consumidores que desejam comprar, vender ou trocar produtos ou serviços pela *Internet*, geralmente pessoas físicas, através da cobrança de uma taxa ou percentual de comissão pela intermediação realizada.
- B2G (Business-to-Government): transações comerciais entre empresas particulares e organizações governamentais.
- *Marketplace*: espaço disponibilizado por grandes redes varejistas *online* para venda de produtos por lojas parceiras, sejam elas terceiros ou *sellers*, em troca de pagamento de comissão (similar ao C2C).

3 APRESENTAÇÃO DO MERCADO E DA EMPRESA

Este capítulo tem como objetivo fornecer um panorama do mercado *online* brasileiro, bem como prover informações básicas acerca da estrutura, organização, processos e atuação da Empresa X.

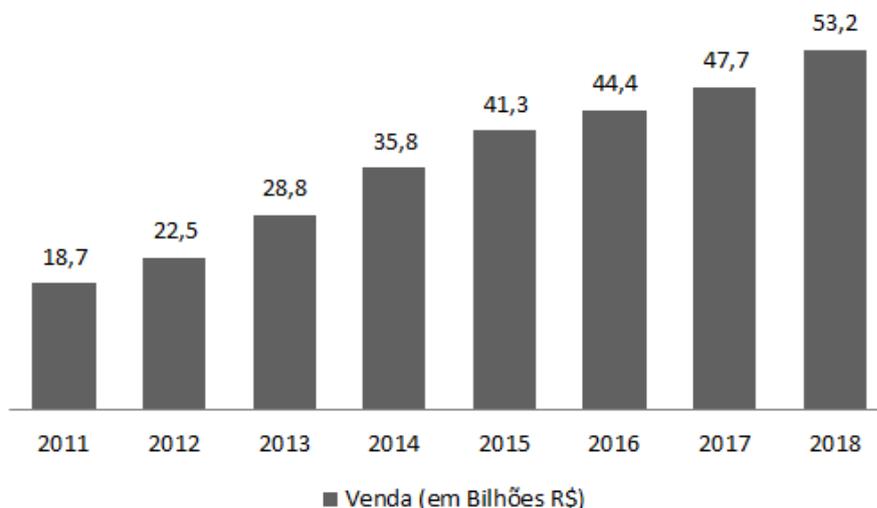
3.1 Apresentação do Mercado

A fim de expor o atual cenário do varejo *online* no Brasil, serão analisadas as principais modalidades de se transacionar produtos pela *Internet*, como *e-commerce* e o cada vez mais relevante *m-commerce*. Dados de mercado sobre os consumidores, oportunidades de crescimento e dificuldades a serem enfrentadas pelas empresas do setor também serão apresentados, de modo a oferecer uma visão completa da situação atual do mercado e perspectivas para o futuro.

3.1.1 *e-commerce*

Mesmo depois de 25 anos do *e-commerce* no Brasil, o ano de 2018 apresentou diversas dificuldades ao comércio eletrônico brasileiro, tais como a greve dos caminhoneiros, que impactou significativamente todas as operações de *e-commerce* no Brasil, Copa do Mundo, Eleições e alta do dólar, que impacta diretamente o preço dos produtos importados comprados *online*.

Mesmo com esse cenário, o *e-commerce* obteve um faturamento de 53,2 bilhões e crescimento de 12% comparado a 2017 (EBIT, 2019), refletindo o aquecimento do setor com a entrada de novos competidores, fusões e aquisições e a consolidação do modelo *marketplace*.

Gráfico 1: Vendas *online* no Brasil

Fonte: elaborado pela autora adaptado de EBIT (2019)

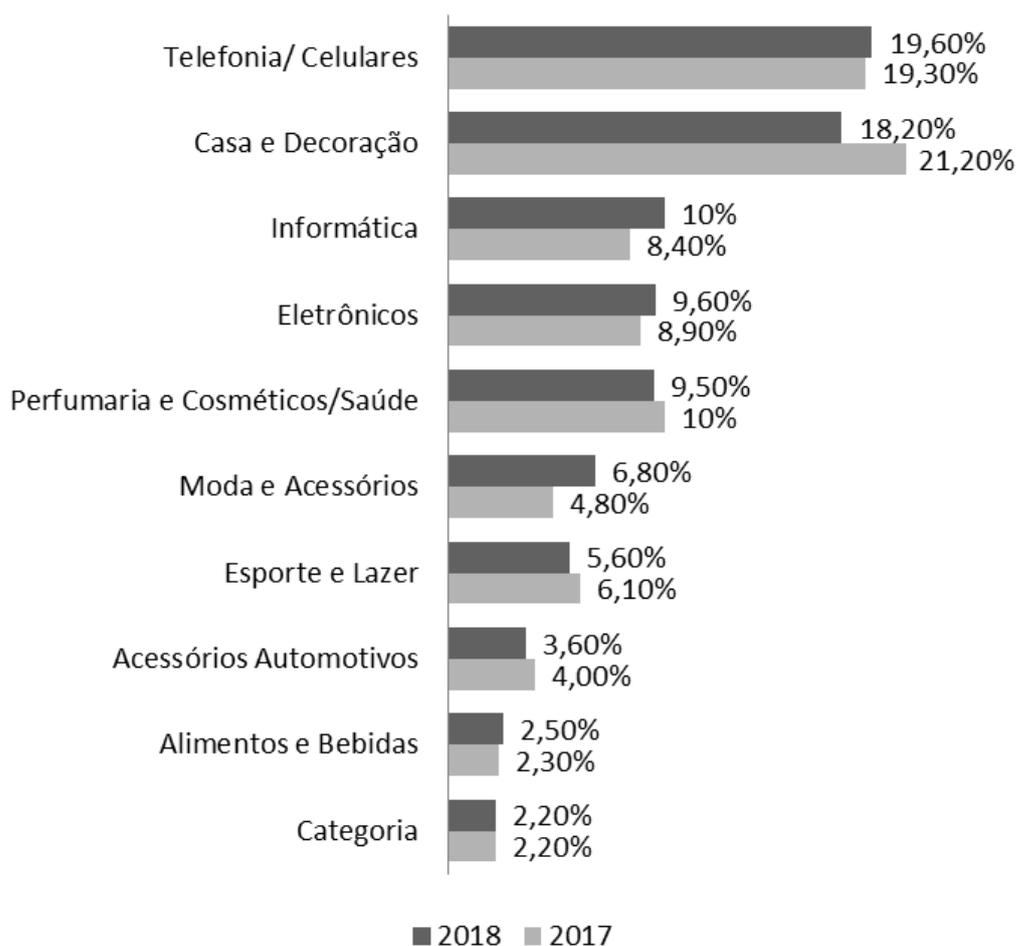
Segundo dados do EBIT, 27% da população brasileira, o equivalente a 58 milhões de pessoas, são consumidores *online*, sendo que 10 milhões destas realizaram sua primeira compra em 2018. Esses números representam um crescimento de 6% ano contra ano e são creditados ao aumento do número de pedidos, que contabilizou 123 milhões em 2018 - um crescimento de 10% em relação a 2017 (a última vez em que o crescimento chegou a esse patamar foi em 2014) e dos quais 35% foi realizado via *mobile* - com um valor médio de R\$434, considerado um *ticket* médio baixo, reflexo do perfil de consumo dos novos consumidores, porém o maior já registrado na história do *e-commerce* no Brasil.

Tal tendência de importâncias mais baixas desembolsadas pelos consumidores em suas compras *online* deve se manter nos próximos anos, consolidando a liderança de categorias como Cosméticos e Perfumaria e Moda e Acessórios, que atualmente são as mais pedidas e com pedidos de menor valor médio. Além delas, outras categorias que apresentam crescimento considerável foram Alimentos e Bebidas, Casa e Decoração, Esporte e Lazer e Eletrônicos e também são responsáveis pelo aumento expressivo do número de pedidos em 2018. Telefonia, uma das categorias mais relevantes em termos de faturamento, foi a que registrou a maior queda ano contra ano, retraindo 15% (EBIT, 2019).

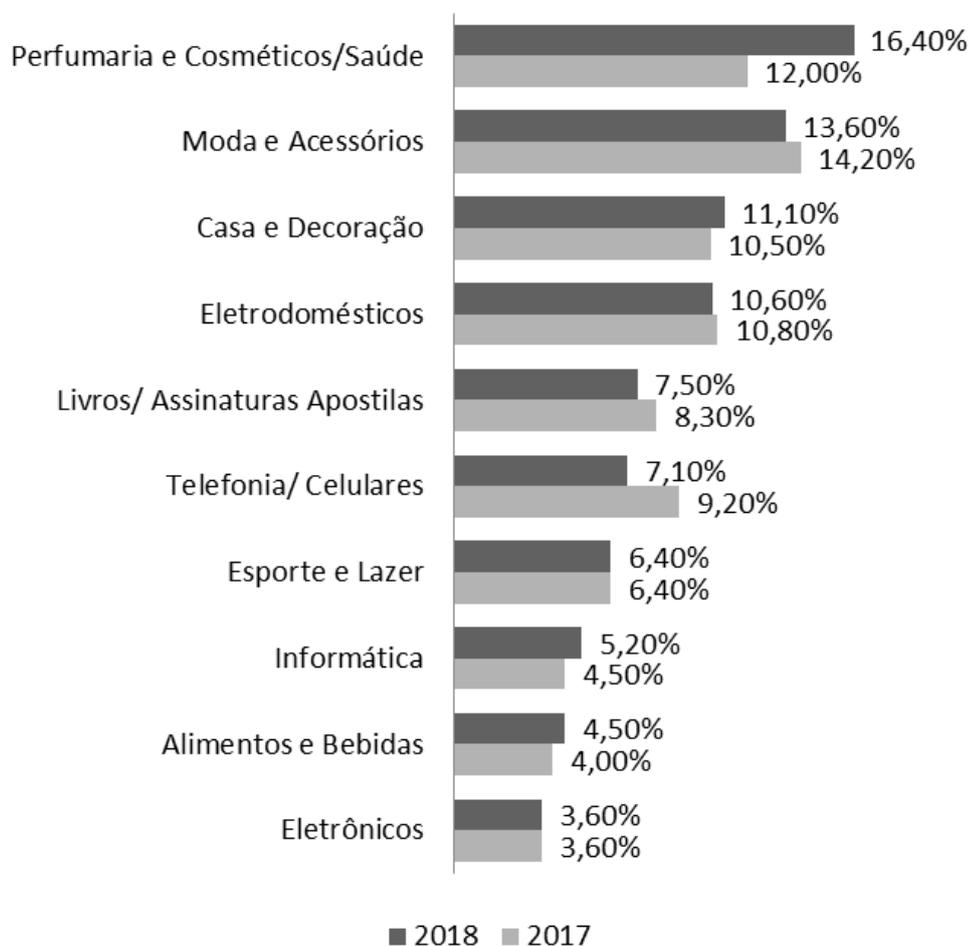
Tabela 1: Importância em Número de Pedidos das Categorias de *Ticket* Médio Baixo

Categorias	Importância em nº de pedidos (%)
Perfumaria e Cosméticos/Saúde	16,4%
Moda e Acessórios	13,6%
Casa e Decoração	11,1%
Eletrodomésticos	10,5%
Esporte e Lazer	6,4%
Informática	5,2%
Alimentos e Bebidas	4,5%
Eletrônicos	3,6%

Fonte: elaborado pela autora adaptado de EBIT (2019)

Gráfico 2: Importância das Categorias no Faturamento do *e-commerce* brasileiro (%)

Fonte: elaborado pela autora adaptado de EBIT (2019)

Gráfico 3: Importância das Categorias nos Pedidos do *e-commerce* Brasileiro (%)

Fonte: elaborado pela autora adaptado de EBIT (2019)

Uma mudança na forma de pagamento observada no mercado diz respeito à preferência por compras à vista, totalizando 54,2% das compras, em detrimento das compras realizadas com um número maior de parcelas, que teve um declínio de cinco pontos percentuais e corresponde a 26,8% das compras (EBIT, 2019). Tal mudança pode ser fruto da incerteza em relação à economia brasileira e consumo de produtos preço médio mais baixo, uma vez que os parcelamentos maiores são opções a preços médios maiores.

Há algumas datas específicas que são de extrema importância para o *e-commerce*, pois são responsáveis por uma grande movimentação do setor, tais como Black Friday e Dia do Consumidor, além das datas comemorativas mais tradicionais como Dia das Mães, Dia dos Pais e Natal. Segundo dados do EBIT, o Natal é a principal data, responsável por 10% de todo o faturamento do comércio eletrônico no ano de 2018. Em seguida, o destaque é a Black Friday, que corresponde a cerca de 5% do faturamento total e é uma das datas mais

importantes devido à visibilidade que trás ao setor. O Dia das Mães e o Dia dos Pais ocupam respectivamente a terceira e a quarta posição, arrecadando, cada um, cerca de 4% do faturamento total do *e-commerce* brasileiro e representam uma grande oportunidade aos varejistas, pois são eventos aguardados pelo consumidor brasileiro que esperam ter suas demandas atendidas e produtos entregues antes das datas dos eventos.

A estimativa da Ebit | Nielsen é que o comércio eletrônico brasileiro cresça 15%, apresentando um faturamento de R\$61,2 bilhões em vendas *online* de bens de consumo em 2019, com um crescimento de 12% em pedidos, totalizando 137 milhões, e um crescimento de 3% no ticket médio das compras, que atingirá a marca de R\$447.

Vale ressaltar que a Empresa X possui produtos que se enquadram nas categorias Cosméticos e Perfumaria, Moda e Acessórios, Casa e Decoração e Esporte e Lazer, todas elas citadas como propulsoras do crescimento do *e-commerce* em 2018 e com perspectiva de crescimento para 2019.

Os últimos meses no mercado *online* brasileiro têm sido de grande agitação. No início do ano a Amazon, que iniciou a sua operação o Brasil com livros e dispositivos e expandiu seu portfólio por meio do *marketplace*, permitindo que empresas terceiras utilizassem seu *site* como canal de vendas, passou a oferecer mais produtos dentro de sua operação própria, com o início da operação de um novo centro de distribuição localizado em Cajamar –SP.

Estima-se que 120 mil novos itens passem a fazer parte do estoque próprio da empresa, pertencentes a categorias de produto variadas, tais como utensílios de cozinha, eletrônicos e informática, produtos para bebês, beleza, cuidados pessoais e brinquedos. Outra novidade anunciada é a possibilidade de entrega rápida, em até dois dias, e a oferta de frete gratuito para compras acima de R\$ 99 para livros e *videogames* ou acima de R\$ 149 para as demais categorias, apenas para produtos vendidos pela empresa.

Outra notícia que tem causado grane alvoroço é a competição pela aquisição da Netshoes entre Centauro e Magazine Luiza, uma vez que a primeira é uma das maiores concorrentes da Empresa X. Mesmo com o fato da empresa a ser adquirida estar endividada, ela é um opção rápida e considerada relativamente barata ao crescimento das duas outras, que desejam expandir seus negócios. Já foram realizadas quatro ofertas no total pela Netshoes.

Há ainda muita especulação em torno da aquisição. Embora a aquisição pela Magazine Luiza já tenha sido aprovada pelo Cade, órgão antitruste do país, pois considerou que as empresas atuam em segmentos diferentes, a aprovação da compra pela Centauro ainda não foi analisada e sugere inúmeras incertezas.

Além de a Netshoes e a Centauro serem competidoras diretas, dependendo de como o órgão examine o mercado, varejo esportivo *online* ou varejo esportivo como um todo (*online* e físico), a aquisição resultaria, ou não, em uma participação da Centauro no varejo esportivo *online* de mais de 50%, sendo que concentrações acima de 20% são consideradas preocupantes pelo Cade. Análises recentes realizadas pelo órgão demonstram uma tendência em separar o mercado *online* do físico, o que resultaria na não aprovação da compra, além do tempo necessário para realizar a análise, que poderia demorar muito e tempo é crucial para a Netshoes, que possui um valor muito grande em dívidas.

A Netshoes, além de comercializar produtos especializados para o mercado esportivo, também é dona da marca Zattini, que comercializa *online* produtos de moda como roupas, calçados, acessórios e produtos de beleza.

3.1.2 *m-commerce*

Dentro do comércio eletrônico, o *m-commerce*, vendas realizadas por dispositivos móveis como celulares, *tablets* e aplicativos, ganhou força nos últimos meses e em 2018 teve um crescimento de 41%, enquanto o *e-commerce* como um todo cresceu 12% (EBIT, 2019). Uma peculiaridade dessa modalidade de venda é a escolha de produtos com *ticket* médio mais baixo quando comparados às compras realizadas pelo *desktop*.

De acordo com dados do EBIT, as principais categorias do *m-commerce* são, em ordem de importância de número de pedidos realizados em 2018, Perfumaria e Cosméticos/Saúde (com crescimento de 112%), Moda e Acessórios (59% de crescimento), Casa e Decoração (38% de crescimento), Eletrodomésticos (25% de crescimento) e Esporte e Lazer (40% de crescimento).

Tais crescimentos podem ser explicados pelo fato de que, mesmo com problemas na qualidade do fornecimento de conexão no Brasil, as parcelas da população com menor renda optam por adquirir *smartphones* preferencialmente a qualquer outro dispositivo, o que gera uma reação em cadeia, pois impulsiona as vendas da categoria Telefonia/Celulares e contribui

para o crescimento do *m-commerce*. Em 2018, sete em cada dez brasileiros possuíam *smartphones*.

3.1.3 Consumidor

O advento da *Internet* influenciou diretamente o comportamento do consumidor, que passou a não se limitar mais às lojas físicas, e os canais interagem entre si se complementando e tornando a jornada de consumo muito mais complexa. Uma compra, por exemplo, pode começar com o contato do consumidor com o produto em uma loja física, passando por uma pesquisa em dispositivos móveis e finalizar com a transação realizada em um *desktop*, ou ainda um consumidor habituado ao mercado eletrônico pode buscar mais informações sobre o produto em lojas físicas.

Assim, o consumidor brasileiro está muito mais conectado, comparando e buscando informações acerca dos produtos que tem intenção de comprar para realizar uma aquisição de forma mais consciente e racional. Essas rápidas comparações e validações só são possíveis graças à disseminação de *smartphones* e do acesso à *Internet*.

Em 2018 o Brasil chegou à marca de 58,8 milhões de consumidores *online*, sendo que desde 2017 a maioria desses consumidores (52,3%) é do gênero feminino. Um fato que chama a atenção é a faixa etária destes consumidores digitais, que está concentrada em pessoas acima dos 35 anos de idade, conforme Tabela 2. A região Sudeste do país é a região de maior relevância para o *e-commerce*, pois é onde a maioria dos consumidores está concentrada (EBIT, 2019).

Tabela 2: Faixa Etária do Consumidor *Online*

Faixa Etária	2016	2017	2018
Até 24 anos	8%	9%	9%
Entre 25 e 34 anos	23%	24%	24%
Entre 35 e 49 anos	35%	37%	37%
Acima de 50 anos	34%	30%	29%
Idade média (anos)	43,4	42,2	42,1

Fonte: elaborado pela autora adaptado de EBIT (2019)

3.1.4 Oportunidades

Em 2018, o Sudeste contribuiu mais de 50% para o *e-commerce*, crescendo 6% quando comparado a 2017. O estado de São Paulo foi responsável por 34% do faturamento do Brasil, um crescimento de 5% com relação a 2017, e 38% do número de pedidos, crescendo 6% em comparação ao ano anterior. O ticket médio do estado é de R\$394, menor do que a média nacional de R\$434. No entanto, o estado que apresentou maior crescimento na região Sudeste foi Minas Gerais, com 21% de crescimento em faturamento e 17% em pedidos. Já o Rio de Janeiro apresentou decréscimo de 4% em faturamento e 8% em pedidos (EBIT, 2019).

A região sul, na qual a densidade populacional é menor, contribui com 19,1% do total do faturamento do *e-commerce* no país. No que diz respeito a oportunidades de crescimento, o Nordeste é a região que apresenta maior potencial. Apesar de apresentar um crescimento de 27% em 2018, o maior crescimento observado no âmbito de regiões do país, ainda possui uma participação relativamente pequena, de apenas 13,2%. Atualmente, os pedidos estão concentrados nas regiões metropolitanas, revelando uma oportunidade de crescimento não só nas capitais dos estados que constituem a região, mas também nas áreas mais periféricas que a compõem (EBIT, 2019).

As categorias que contribuíram para o crescimento da região Nordeste foram Perfumaria e Cosméticos, Eletrodomésticos e Livros e Apostilas, com um desempenho na região acima do percebido no restante do país. Outro destaque da região é o *ticket* médio por pedido de R\$479, acima da média nacional, e que é incrementado pela cobrança de frete.

Com o crescimento dessas regiões em sua importância e contribuição para o *e-commerce* nacional, surgem oportunidades não só para os comerciantes digitais, mas também para todos os elos da cadeia que sustenta a operação, como companhias de logística, operações, conectividade e meios de pagamento.

3.1.5 Desafios

Dentre os diversos desafios que o mercado *online* brasileiro apresenta, os maiores são referentes à conectividade e barreiras logísticas. Para realizar compras na *Internet*, é necessário que haja conectividade para acessar a plataforma e estar em uma área dentro dos limites da zona de cobertura para recebimento do produto adquirido.

Quanto à conectividade, 41% dos brasileiros afirmam que a conexão é instável para realizar compras *online* e a *Internet* brasileira é quase três vezes mais lenta quando comparada à média global.

Já quanto às barreiras logísticas, a continentalidade e extensão do Brasil interferem na logística e levam a variações nas taxas de frete. As dificuldades encontradas pelas empresas vão desde áreas nas quais não há segurança para a realização de entregas até áreas em que não há cobertura por parte das empresas de transporte. No Nordeste, por exemplo, a qualidade de serviços logísticos é uma das principais barreiras ao crescimento da região no comércio digital, pois é a região em que se registra a menor taxa do país de produtos entregues no prazo.

Além das diferenças nos impostos e tributações, há ainda diferenças culturais, de comunicação e de hábitos de consumo entre as diferentes regiões que compõem o país, tornando a lista de desafios ainda mais extensa para a expansão do *e-commerce*.

3.2 Apresentação da Empresa

Para a compreensão da Empresa X e dos diversos aspectos que a circundam, serão descritas as principais unidades de negócio que a constituem. Em seguida, a estrutura organizacional de suas principais áreas será esmiuçada de maneira a permitir o entendimento de como as diferentes áreas da empresa interagem e colaboram entre si e as ferramentas utilizadas para isso.

Há ainda uma exposição detalhada dos produtos que a organização disponibiliza aos consumidores digitais e os principais processos realizados pela áreas comercial e de planejamento, na qual a autora deste trabalho desempenha suas funções.

3.2.1 Unidades de Negócio

A operação da Empresa X é estruturada em três unidades de negócio principais, presentes em todos os três *sites*. A primeira, denominada *Brands*, consiste na comercialização de produtos de terceiros de marcas conhecidas e consolidadas no mercado, tanto nacionais como internacionais. Esses produtos passam a fazer parte do estoque próprio da Empresa X, que então pode anunciar e revender em seus *sites* e aplicativos com preços acordados no momento da negociação, geralmente de acordo com uma tabela pré-definida.

A segunda consiste na chamada *Private Label*, na qual a Empresa X, juntamente com confecções parceiras, desenvolve produtos que levam suas marcas próprias. Os produtos desenvolvidos também integram o estoque da empresa e têm como diferenciais preços mais acessíveis e liberdade com relação ao preço de venda praticado. Além disso, essa unidade de negócio também abrange produtos de terceiros, porém de marcas que não são conhecidas no mercado.

Por fim, a última, conhecida como *Marketplace*, é composta por empresas parceiras que, após aprovação de cadastro e documentação, podem disponibilizar seus produtos para venda nas lojas virtuais da Empresa X. O cliente encontra o produto nos *sites* e aplicativos e dentro deles realiza todo o processo de compra. A Empresa X também fica responsável pelo atendimento ao cliente, sendo responsabilidade da empresa parceira a logística dos produtos, emissão da nota fiscal e entrega ao cliente. O serviço é oferecido mediante o pagamento de uma comissão sobre a receita obtida à Empresa X pela empresa parceira. Vale ressaltar que a unidade de negócio *marketplace* possui tanto produtos de marcas que possuem uma forte identificação pelos consumidores quanto produtos de outras marcas que não são tão conhecidas no mercado.

Há ainda uma quarta unidade de negócio, que consiste em produtos consignados, no entanto esta forma não é representativa dentro da empresa e não possui nem mesmo uma unidade de negócio própria. Tal modalidade é realizada apenas em casos específicos e pontuais, quando há um acordo entre a empresa X e o fornecedor em questão. Nessa modalidade, o estoque do fornecedor fica sob consignação e é disponibilizado para venda nas plataformas de venda da empresa. Se, ao fim do período pré-determinado, ainda houver estoque, ele é devolvido ao fornecedor.

3.2.2 *Estrutura Organizacional*

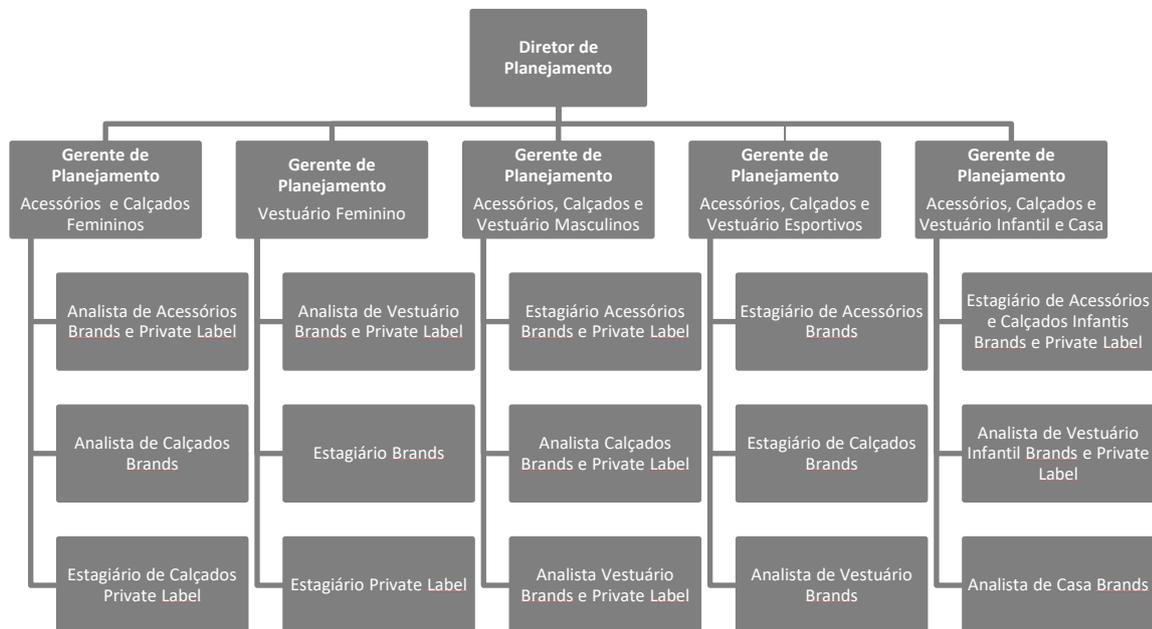
As unidades de negócio *Brands*, *Private Label* e *Marketplace* são compostas por cinco divisões, e estas, por sua vez, estão sob responsabilidade de gestores. As divisões que compõem as unidades de negócio são:

- Acessórios e Calçados Femininos
- Vestuário Feminino
- Acessórios, Calçados e Vestuário Masculino
- Acessórios, Calçados e Vestuário Esportivo

- Acessórios, Calçados e Vestuário Infantil e Casa (cama, mesa, banho, decoração e móveis)

Os gestores respondem a um diretor de planeamento e possuem uma equipe de analistas e estagiários responsáveis pelos departamentos que constituem as divisões (Acessórios, Calçados, Vestuário e Casa). A estrutura do Planeamento encontra-se esquematizada na Figura 5.

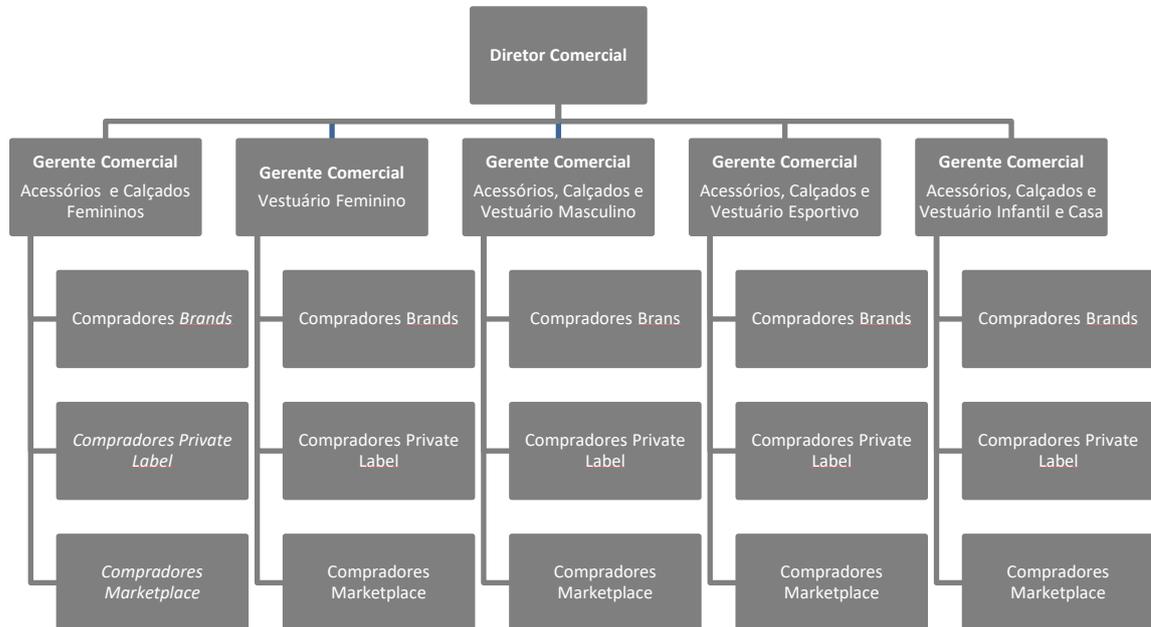
Figura 5: Estrutura Organizacional da Área de Planeamento



Fonte: elaborado pela autora

A área de Planeamento trabalha em conjunto com a área de Compras, a qual também é estruturada na forma de um diretor comercial ao qual respondem cinco gerentes de divisão, cada um responsável pelas mesmas divisões citadas anteriormente nas quais são organizadas a área de Planeamento. Subordinados a cada gerente de divisão há compradores de cada departamento, tanto da unidade de negócio de *Brands* quanto de *Private Label* e *Marketplace*. A área comercial é estruturada conforme a Figura 6.

Figura 6: Estrutura Organizacional da Área Comercial



Fonte: elaborado pela autora

Anteriormente, a estrutura da Área de Planejamento se dava por unidade de negócio em quatro divisões: *Private Label*, *Brands Accessories*, *Brands Apparel* e *Brands Shoes*, ao passo em que a Área Comercial era estruturada da mesma forma como é atualmente, com exceção dos compradores de *Marketplace*. Tanto as alterações na estrutura da Área de Planejamento quanto a inclusão de *Marketplace* na hierarquia do time comercial devem-se a uma reestruturação pela qual a Empresa X passou no final do ano passado, visando um melhor alinhamento entre as equipes e atender propósitos estratégicos da organização.

A estrutura atual, diferentemente da anterior, é espelhada para as áreas Comercial e de Planejamento. Isso permite uma melhor coesão entre o trabalho das duas áreas, que está estreitamente ligado. Dessa forma, um gerente de planejamento trabalha lado-a-lado a um só gerente comercial, ao contrário do que ocorria no passado, quando era necessário coordenar agendas e trabalho de um mesmo gerente de planejamento com diversos gerentes comerciais e vice-versa.

Outra melhoria que a estrutura atual proporciona é uma visão mais completa do portfólio que a empresa oferece aos seus clientes. Ao agrupar as diferentes unidades de

negócio por divisões, além de concentrar o portfólio de produtos similares sob uma só gestão, evidencia as possíveis lacunas e sobreposições de produtos das diferentes unidades de negócio e permite melhor coordena-los de forma a oferecer tanto um portfólio mais completo quanto mais coerente, sem que haja canibalização de produtos e uma unidade de negócio se justaponha à outra sem que seja de conhecimento de todas as partes envolvidas.

Além disso, foram adotados elementos da metodologia ágil, como o uso de *kanbans* e *squads*, times compostos por pessoas de diversas áreas como planejamento, compras, precificação, *marketing* e *merchandising*, responsáveis pelo gênero feminino ou masculino de cada *site*, com exceção do *site* destinado a crianças, que por sua vez possui *squads* para o departamento infantil como um todo e para o departamento de produtos para casa (móveis, cama, mesa e banho).

Apenas um, no máximo dois, representantes de cada área participam do *squad* e há um quadro *kanban* disponibilizado por um aplicativo de gerenciamento de projetos da *web*, aos quais todos os demais funcionários que não participam da estrutura de time multifuncionais têm acesso e podem tanto propor novas demandas para que o time trabalhe sobre elas quanto acompanhar o andamento das demais demandas por todo fluxo do *squad*.

As demandas geralmente giram em torno de ações de precificação, desenvolvimento de novas campanhas e outras oportunidades de divulgação de produtos novos trazidas pelo time comercial sobre as quais as outras áreas não possuem visibilidade antes do produto chegar ao estoque da empresa e o fluxo passa por todas as etapas que envolvem o lançamento de campanhas ou precificação de produtos no *site*, incluindo precificação, material para divulgação, meios de comunicação utilizados para divulgação e acompanhamento e análise dos resultados após o lançamento para mensurar o desempenho da ação realizada. Tais etapas estão representadas na Figura 7 que representa um modelo do quadro *kanban* utilizado pelos *squads*.

Figura 7: Esquema de quadro *kanban* utilizado pelos *squads*

Demandas/ Potenciais	Precificação	<i>Merchandising</i>	Canais	Desempenho/ Documentação
	Seleção de Produtos para Campanha	Fotos/Arte		

Fonte: elaborado pela autora

Esses *squads* possuem reuniões com frequência diária, quinzenal e mensal, de modo a já estabelecer na agenda de todos os participantes um horário reservado para as reuniões do time em que todos os participantes devem estar disponíveis e o restante da empresa deve respeitar, agendando os demais compromissos e reuniões em outros horários.

Nas reuniões diárias são discutidas as categorias de produto que apresentaram maior decréscimo de um dia para o outro e semana após semana, bem como os resultados das ações já tomadas para outras demandas e reorganização das demandas no fluxo de trabalho do *squad*, tanto das novas quanto daquelas que já constam no *kanban* e que precisam ser movidas para a próxima etapa do processo. Os participantes do *squad* são então responsáveis por passar o que foi discutido nas reuniões diárias para as demais pessoas de sua área e alocar as tarefas necessárias, entre sua equipe para que o fluxo do *squad* possa seguir na próxima reunião.

Já nas reuniões quinzenais é feita uma análise das ações que foram feitas nas semanas anteriores, quais tiveram bons resultados e quais o resultado foi insatisfatório. Nela também é elaborado o planejamento das próximas semanas. Por fim, nas reuniões mensais, são discutidos os processos internos do *squad*, discutindo pontos de melhoria e propondo ajustes para que o fluxo ocorra da forma esperada.

Com a adoção dessas práticas da metodologia ágil houve também uma reorganização do mapa de lugares do andar que comportava as áreas de planejamento, comercial, *marketing*

e *merchandising*, de forma a permitir que as pessoas envolvidas no *squad* sentassem próximas em seu dia a dia, facilitando a cooperação entre elas e permitindo que o trabalho ocorresse de forma mais coordenada.

A mudança nos lugares também teve o objetivo de aproximar fisicamente áreas e pessoas que trabalhassem juntas, não só do *squad*. Antes da reestruturação, a divisão do andar era feito por área, ou seja, funcionários da área comercial sentavam todos juntos, bem como os de planejamento estavam somente entre pessoas do planejamento e assim por diante. Caso fosse necessário contatar uma pessoa de outra área, o que acontecia frequentemente devido à interdependência das áreas, era necessário se deslocar até o posto de trabalho do colega desejado. Hoje, a posição dos lugares é feita de acordo com a divisão em que as pessoas atuam, assim como o organograma atual das áreas comercial e de planejamento. Com isso, as pessoas com as quais o contato é diário estão sentadas lado a lado uma das outras.

A autora deste trabalho é responsável pelo planejamento de compras de Acessórios Femininos, tanto de *Brands* quanto de *Private Label*. Atualmente, como mencionado anteriormente, a área de *Marketplace* é situada em outro escritório e seus processos são realizados de maneira à parte do restante das outras unidades de negócio. No entanto, futuramente, como resultado da reestruturação que originou os organogramas expostos acima, espera-se que a unidade de negócio de *Marketplace* integre-se aos processos de planejamento aplicados às outras unidades de negócio (*Bands* e *Private Label*) a fim de melhorar a proposta de valor oferecida aos clientes da empresa, pois cada departamento terá uma visão completa de todas as unidades de negócio que o compõem e, conseqüentemente, de todo portfólio oferecido ao consumidor.

3.2.3 Produtos

Os produtos são identificados pela marca, referência, cor e tamanho. Cada combinação desses fatores define um SKU (*Stock Keeping Unit*). Há quatro classificações de SKUs da unidade de negócio *Brands*, de acordo com o tipo de negociação entre os compradores da área comercial e os representantes das marcas: Coleção, Reposição, Oportunidade e Produção Especial.

Os SKUs de Coleção são aqueles que compõem o portfólio de uma estação, primavera/verão ou outono/inverno, com duração de seis meses. No entanto, produtos também podem ser classificados como Coleção quando uma parceria com uma marca nova é

realizada após o início da estação, ou mesmo quando as marcas não possuem uma coleção propriamente dita, e seus produtos são disponibilizados nas chamadas “pronta entregas”.

Os SKUs de Reposição nada mais são do que os SKUs de Coleção que já foram comprados previamente e que, devido a um bom desempenho de vendas e disponibilidade do fornecedor em repô-los, são comprados novamente, sem descontos especiais oferecidos.

Os SKUs tidos como Oportunidade são aqueles que estão sendo oferecidos com custo menor em comparação ao custo de catálogo, isto é, ao custo de coleção. Geralmente são sobras de estoque dos fornecedores de produtos de coleções passadas ou mesmo da coleção vigente, oferecidos no final do período da estação correspondente. Como se dispõe de menor tempo para tentar vendê-los antes do término da coleção ou são produtos já obsoletos, os fornecedores costumam oferecê-los a custos mais baixos em comparação ao custo de produtos no início da coleção.

Por fim, há os SKUs que compõem as chamadas Produções Especiais. Os produtos que compõem a Produção Especial podem tanto ser SKUs que já fizeram parte do portfólio da empresa e tiveram um desempenho muito bom, quanto produtos novos, definidos em conjunto com o fornecedor e ainda sem histórico de desempenho, porém com custo menor do que o custo médio da categoria da marca. Isso porque as Produções Especiais caracterizam-se por SKUs produzidos em grandes quantidades, resultando em um alto volume de produção e consequentes custos menores. As Produções Especiais dependem da disponibilidade de cada fornecedor, tanto com relação à capacidade de produção, quanto à disponibilidade de materiais e ainda viabilidade do volume de produção, muitas vezes sendo exigidas quantidades mínimas por SKU e podem consistir em produtos exclusivos, disponibilizados para venda apenas na Empresa X, ou em produtos padrões disponibilizados para todas as empresas do mercado que tiverem interesse.

Há ainda produtos sob a forma de consignados, mas representam uma porção muito pequena e pouco relevante do estoque da empresa, não sendo o foco de sua estratégia de negócio e nem mesmo possuem uma classificação própria para identifica-los.

Os produtos de Coleção e Reposição geralmente possuem um preço de venda definido e sob o qual não se pode aplicar descontos diretos, devido a questões relacionadas às marcas e outros revendedores ou lojistas. Durante o período da coleção, os produtos devem ser encontrados com o mesmo preço em todos os canais de venda da marca, sejam eles lojas

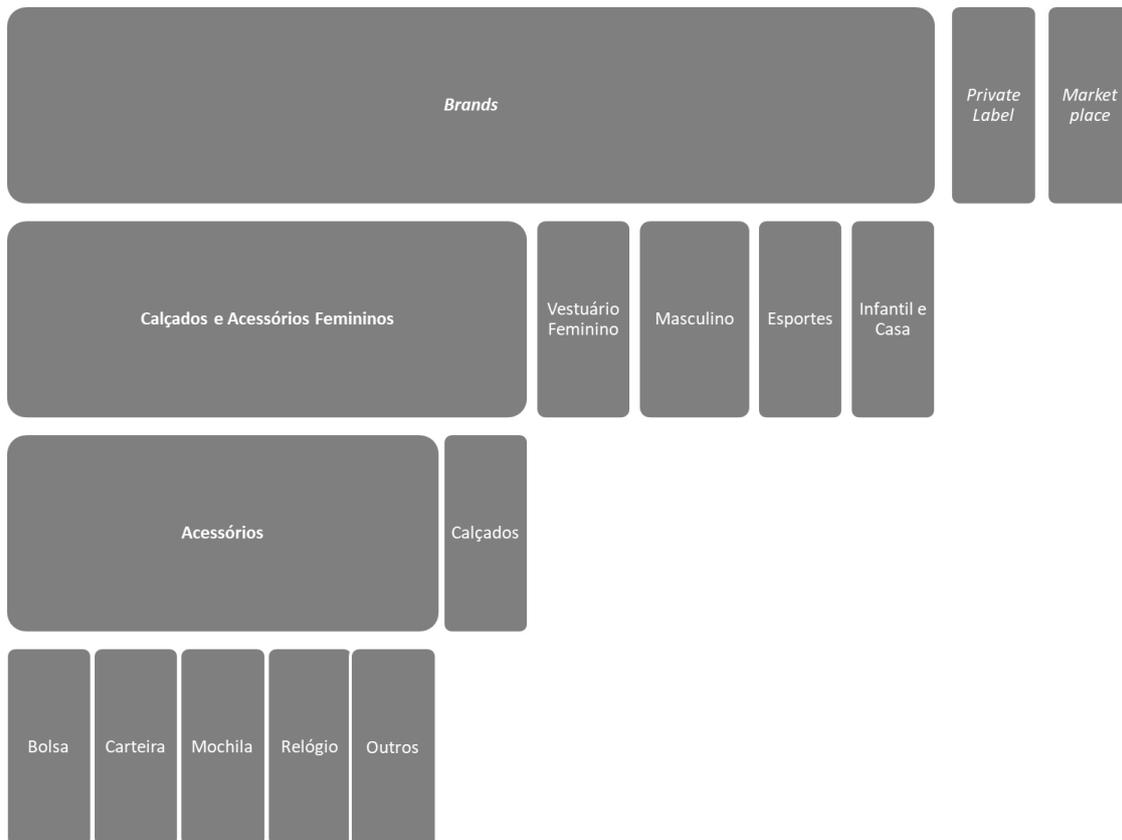
físicas ou lojas *online*, caso contrário, a relação entre a marca e a Empresa X pode ser bastante desgastada ou até mesmo, em casos extremos, ser passível de punição, como o rompimento da relação comercial e retirada da marca do portfólio da empresa. Já com relação aos produtos de Oportunidades ou Produções Especiais, a liberdade sobre o preço de venda é maior e descontos podem ser aplicados pela Empresa X, sem a necessidade de alinhamento prévio com os fornecedores.

Quanto aos SKUs da unidade de negócio *Private Label*, a classificação é um pouco diferente, pois são divididos em “Marcas Brancas”, Marcas Próprias ou Licenças. As chamadas Marcas Brancas são as marcas das confecções que produzem os produtos ou marcas que não possuem grande apelo e são pouco conhecidas no mercado pelos clientes. As Marcas Próprias são as marcas criadas pela própria Empresa X e cujos produtos são desenvolvidos pelos estilistas da empresa em conjunto com as confecções e fabricantes. As Licenças, por sua vez, são marcas que já são conhecidas no mercado, porém que a Empresa X detém o direito de desenvolver produtos com confecções e fabricantes e colocar essas marcas nesses produtos (diferentemente das marcas de *Brands*, as quais são os fornecedores que possuem o direito de produzir produtos das marcas e a intermediação com a Empresa X é feito por meio de um representante das marcas ou dos fornecedores licenciados).

Diferentemente dos produtos de *Brands*, os produtos de *Private Label*, tanto de Marcas Brancas, quanto de Marcas Próprias ou Licenças, possuem uma grande liberdade com relação ao preço de venda a ser praticado. Os produtos das Marcas Brancas possuem uma sugestão de preço de venda realizada pelos fornecedores, porém não há nenhuma implicação caso esse preço não seja seguido e, assim, a Empresa X pode determinar os preços de venda e aplicar descontos conforme desejar em todas as classes de SKUs dessa unidade de negócio.

Seja qual for sua classificação, os SKUs são agrupados em subcategorias, categorias, departamentos, divisões e unidades de negócio, conforme árvore esquematizada na Figura 8 para o exemplo de SKUs da unidade de negócio *Brands*, Divisão Acessórios e Calçados Femininos, Departamento Acessórios Femininos (com exceção das subcategorias Chapéu, Cinto, Mala e Necessaire que compõem a categoria Outros).

Figura 8: Árvore de Classificação dos SKUs



Fonte: elaborado pela autora

3.2.4 Processos de Planejamento e Compras

Na unidade de negócio *Brands*, a compra de produtos de Coleção é realizada semestralmente, alguns meses antes do início de cada estação. Caso haja necessidade de repor alguns SKUs específicos devido a uma grande demanda observada, pode ser feita uma reposição, dependente da disponibilidade do fornecedor desses produtos. Já os pedidos classificados como Oportunidades geralmente ocorrem conforme a estação vai chegando ao seu fim. Algumas oportunidades podem surgir fora desse período, sempre contendo produtos de coleções passadas, que podem, ou não, terem sido comprados anteriormente. As Produções Especiais por sua vez podem ser desenvolvidas em qualquer época, dependendo apenas da disponibilidade e *lead time* dos fornecedores, mas geralmente são realizadas em períodos em de baixa de produção das fábricas que produzem os produtos de terceiros.

Já na unidade de negócio *Private Label*, as compras das Marcas Brancas são realizadas de forma semelhante à compra de produtos de Coleção de *Brands*, no entanto a compras são feitas com uma profundidade menor, para cobrir poucos meses de venda, e, por

isso, a periodicidade com que são realizadas é maior, trabalhando basicamente por meio de pronta entrega de acordo com a disponibilidade de estoque de produtos do fornecedor. A compra ocorre dessa maneira devido ao fato das marcas serem pouco conhecidas pelos clientes e, assim, o risco de trazer um estoque grande é maior, sendo mais saudável trabalhar com coberturas menores e reposição de produtos que tiveram um bom desempenho de venda.

Quanto as Marcas Próprias e Licenças, o processo é muito semelhante ao de Produções Especiais, podendo ser desenvolvidas em qualquer época do ano, conforme necessidade de renovar a coleção ou repor os produtos que já fazem patê do portfólio conforme seu desempenho ao longo do tempo, de forma a atender as variações de demanda. Os processos de compra serão descritos mais detalhadamente a seguir.

A forma com que os processos de compra e venda dos produtos é estruturada atualmente na sede da Empresa X abrange as áreas de compras, planejamento, precificação, *marketing* e *merchandising*, sendo as duas primeiras responsáveis pelo abastecimento da cadeia de suprimentos e as demais por agir sobre o estoque disponível.

Os diferentes processos utilizados pela área de planejamento para definir o volume de compra podem ser divididos em *Pre-season* e *In-season* e, além desses, há também Análise e Aprovação de Pedidos e Recompra.

O planejamento *Pre-season* é realizado semestralmente. Considerando o desempenho da estação passada e as metas estabelecidas pelos investidores e setor financeiro, elabora-se então uma sugestão de valores de compra semestral para diferentes marcas, categorias e faixas de preço, de forma a otimizar a margem absoluta. Tal projeção é feita com o auxílio de uma planilha que consolida as informações históricas das marcas, tais como custo médio do estoque, preço médio de venda e volume de venda mensal, e também as metas definidas, fornecendo a provisão/orçamento de gastos, custo médio de compra e quantidade de SKUs a ser comprada para o próximo semestre. Posteriormente, o planejamento valida as projeções com o comercial e realiza pequenos ajustes de acordo com as tendências que vêm sendo observadas no mercado, tais como marcas com as quais não iremos mais trabalhar ou cujo portfólio vem crescendo ou diminuindo.

Já o planejamento *In-season* nada mais é do que ajustes mensais do plano para gerar as metas de recebimento por categoria e ajustar a projeção de vendas de acordo com o histórico mais recente, ou seja, com a venda dos próprios produtos que estão sendo recebidos, e não

com o histórico de venda de produtos diferentes de estações passadas. Ocorre principalmente por meio de pronta entregas, reposições de produtos conforme seu desempenho recente de vendas e oportunidades.

A aprovação de pedidos é outro processo referente à área de planejamento. Diariamente são analisados e aprovados diversos pedidos, sejam eles do tipo pronta entrega, reposições, coleções, oportunidades ou produções especiais. O fluxo de aprovação ocorre da seguinte forma: o comprador da área comercial classifica os produtos de maneira qualitativa, em curvas A, B ou C, respectivamente *best seller*, *average seller* ou *slow mover*. O comprador pode ainda optar por deixar de comprar algum produto, por acreditar que não seja interessante para o portfólio da Empresa X. Após a classificação, o comprador deve fazer o upload no *Buying System* – um sistema que dá suporte ao processo de aprovação de pedidos e criação de ordens de compra – de todas as informações referentes ao pedido, tais como fornecedor, entrega prevista, prazo de pagamento, produtos, referência, cor, tamanho, custo, eventual desconto, quantidade disponível.

O sistema então complementa essas informações com outras do banco de dados e realiza algumas contas. Se há produtos cuja referência, cor e tamanho constam em nossa base de SKUs, informações como curva, giro, *ticket* e margem realizados e estoque são extraídas da base e esses dados históricos são utilizados para os demais cálculos. Caso não seja encontrado um SKU correspondente, o sistema utiliza dados históricos da marca, categoria faixa de preço e curva correspondentes ao produto para efetuar os cálculos.

A parte de cálculos consiste na maximização da margem absoluta. O ponto ótimo é obtido a partir de uma relação entre preço de venda, unidades vendidas, custo do produto e demais custos inerentes à venda de um produto *online* (*picking*, *packing*, SAC, frete). Além disso, o sistema também realiza cálculos tanto por uma abordagem do nível mais granular (*bottom-up*), quanto do topo para baixo (*top-down*), garantindo tanto uma avaliação do desempenho individual no nível mais granular possível, isto é, a nível de SKU, para identificar o potencial máximo de venda desconsiderando fatores macros, como também que a sugestão de compra não exceda o limite superior, tal como budget disponível para o departamento ou espaço físico do centro de distribuição.

Após a realização desses cálculos, uma sugestão automática de quantidades para compra é feita pelo sistema e cabe ao analista de planejamento aprovar ou não a sugestão. É

possível fazer o *download* da sugestão e de todos os dados utilizados para os cálculos do sistema e importa-los para uma planilha, na qual alterações de parâmetros podem ser feitas quando necessárias, seja por alguma imposição da marca que impeça de trabalhar no patamar de preço de venda considerado ótimo, ou pela existência de ações de *marketing* que alteram parâmetros e impulsionam as vendas, ou mesmo alterando a cobertura desejada dos produtos. Após sugestão e/ou aprovação do planejamento e aprovação também do comercial para as quantidades sugeridas pelo planejamento, o pedido é criado oficialmente e a ordem de compra é gerada, bem como criação do código dos SKUs novos, quando necessário.

Por fim, a recompra é o processo para abastecimento de SKUs atualmente ativos e que, se for mantido o ritmo de venda, o estoque irá ficar com uma cobertura muito baixa ou mesmo ficará sem estoque. Este processo já foi automatizado e sugestões de SKUs para recompra são enviadas para o comercial em relatórios semanais de acordo com as contas realizadas pelo sistema e descritas acima. Os compradores então podem enviar a intenção de compra diretamente do *Buying System* ao e-mail dos fornecedores cadastrados no sistema. O fornecedor então responde com as quantidades disponíveis e confirmam os custos, alimentando automaticamente uma tabela do banco de dados. A partir das informações fornecidas pelo fornecedor e essa tabela do banco de dados, um pedido é criado automaticamente no *Buying System* e enviado para o processo de análise de pedido descrito anteriormente.

A área de compras é a responsável pelo contato com os fornecedores, emissão de pedidos e ordens de compra, agendamento e acompanhamento dos pedidos até sua chegada ao centro de distribuição, incluindo o monitoramento da passagem dos produtos pelo controle de qualidade necessário apenas aos produtos de *Private Label*.

Para que os processos da área de planejamento sejam sistemáticos e amplamente aplicáveis aos diversos departamentos, ferramentas de apoio foram criadas, como é o caso da planilha de análise de pedidos e do *Buying System* já mencionados. Mas há também relatórios como “Base SKU”, que reúne dados históricos do banco de dados sobre todos os SKUs uma vez ativos no *site* da Empresa X, “Análise de Grade”, que fornece a proporção entre tamanhos de uma determinada marca e categoria de SKU com base no histórico do departamento, categoria, subcategoria e grade de tamanhos disponível, “Controle de Carteira”, que permite uma visão dos pedidos aprovados a nível SKU e previsão de recebimento desses pedidos, utilizados diariamente pelos analistas de planejamento. O “P.I.”, ferramenta de planejamento

para definição de metas de venda e do orçamento para os próximos meses por categoria e “P.O.”, ferramenta de planejamento de compras a nível marca a partir do histórico de vendas, recebimento e orçamento disponível, são exemplos de outras ferramentas atualizadas com menor frequência, geralmente no fim e início do mês, respectivamente.

4 DIAGNÓSTICO

A seguir, serão aplicados alguns dos conteúdos descritos anteriormente de modo a realizar uma análise acerca do posicionamento estratégico adotado pela Empresa X, identificando pontos de melhoria. Ao final, serão propostas sugestões para que os processos, a estrutura e a operação da empresa estejam melhor alinhados aos objetivos que ela almeja alcançar.

4.1 Estratégia Competitiva Genérica

A Empresa X apresenta, atualmente, uma estratégia competitiva por liderança em custo dentro do mercado varejista *online* brasileiro. É através de custos baixos que a empresa consegue disponibilizar aos consumidores produtos com preços menores e mais atrativos com relação ao restante do mercado, divulgados por meio de combos ou campanhas promocionais, incluindo as chamadas “relâmpagos”, nas quais são disponibilizados produtos com descontos significativos durante um período curto e pré-determinado de tempo.

Tal estratégia é comprovada ao abrir as páginas principais dos *sites* e aplicativos da empresa, as quais são compostas principalmente por campanhas promocionais e anúncios de combos de produtos por preço baixos, além da divulgação de tais promoções em diversos canais de comunicação, como *e-mails* aos clientes cadastrados e redes sociais, atingindo principalmente as classes média e baixa da população brasileira.

No entanto, a reestruturação pela qual a empresa passou revela a ambição de atender também nichos de mercado e a parte da população com maior poder aquisitivo que ocupa o topo da pirâmide social. Para que esse objetivo seja alcançado, a empresa deve buscar focar em aspectos que a diferenciariam das demais concorrentes que atuam no mercado, seja por meio de um portfólio de produtos diferente do ofertado por outras empresas do mercado ou por uma experiência de compra que seja diversa da experiência que o cliente já está habituado e espera das empresas do setor.

4.2 As Cinco Forças de Porter

Para determinar a intensidade da concorrência na indústria varejista *online* brasileira, analisa-se o meio ambiente no qual a Empresa X está inserida de acordo com as cinco forças competitivas de Porter: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes.

Para realizar esta análise, pode-se dividir o mercado varejista *online* em dois segmentos: marcas próprias ou pouco conhecidas no mercado e marcas reconhecidas no mercado referente aos produtos com os quais a Empresa X trabalha. Para facilitar a menção aos diferentes segmentos ao longo da análise que se desdobrará a seguir, o primeiro grupo será chamado simplificada de Marcas Próprias e o segundo de Marcas de Grifes. Tal divisão se dá pelas peculiaridades que cada mercado apresenta.

4.2.1 Ameaça de Novos Entrantes

A barreira de entrada para novos entrantes no mercado varejista *online*, em geral, é baixa. A popularização da *Internet* e a disseminação do uso das redes sociais tornaram a comercialização de produtos pelo meio digital por qualquer pessoa muito fácil. No entanto, quando se trata de grandes empresas com capacidade de atender a um número volumoso de pedidos, algumas barreiras de entrada se erguem de modo que as empresas entrantes possam, de fato, se tornarem competitivas no mercado.

No que diz respeito à ameaça de novos entrantes, o mercado varejista *online* apresenta algumas das seis principais fontes de barreiras de entrada citadas por Porter. A seguir, iremos analisar como cada uma dessas fontes de barreira se faz, ou não, presente no meio ambiente no qual a empresa se insere e nos diferentes mercados analisados.

Economia de escala é uma das barreiras atuais principais para o mercado de Marcas Próprias. As empresas que fazem parte dessa indústria, para obtenção de custos menores e com isso poderem praticar preços mais atrativos, negociam com os fornecedores a produção de um grande volume de produtos, com custos unitários por produto mais baixos. Para que empresas entrantes consigam praticar os mesmos preços e competir com as demais já estabelecidas no mercado, é necessário que consiga uma condição de custo semelhante e, conseqüentemente, é necessário o início de sua operação se dê com produção em larga escala e, com certeza, sofrerá retaliação das demais empresas do setor. Caso optem por iniciar a operação em uma escala menor, estarão em desvantagem de custo com relação às empresas pioneiras. Já para Marcas de Grifes, esse fator não possui a mesma relevância, pois uma nova entrante poderia trabalhar em uma escala menor, trabalhando com nichos de mercado.

Quanto à diferenciação do produto, pode-se dizer que para ambos os mercados as empresas já estabelecidas no mercado possuem certo apelo de marca, com consumidores reconhecendo o nome das maiores e principais empresas que fazem parte do setor,

principalmente devido à publicidade e pioneirismo na indústria, com empresas como Renner, C&A e Riachuelo representando as grandes empresas de marcas próprias. No entanto, seria errôneo afirmar que os clientes são fiéis a essas empresas, pois os produtos ofertados são muito similares e/ou substituíveis, e os potenciais ingressantes não têm a necessidade de quebrar o elo formado entre as empresas já existentes e os consumidores e despendem grandes investimentos para isso.

O contrário, no entanto, ocorre para o caso do mercado de Marcas de Grifes, nos quais os clientes apresentam certo nível de fidelidade às suas marcas preferidas e é necessário um grande investimento de novos entrantes que buscam romper esse elo e conquistar parte desse mercado.

A necessidade de capital é uma das principais barreiras da indústria como um todo. A indispensabilidade de uma quantia considerável de capital para o início da operação, tanto para publicidade inicial, quanto para instalações, estoque, custo da operação, centros de distribuição, sistemas e eventuais prejuízos iniciais representa uma das maiores dificuldades à entrada de novas empresas no setor.

Com relação aos custos de mudança, pode-se dizer que não representam uma barreira aos novos entrantes no mercado varejista *online*. Isso porque, para ambos os mercados sendo analisados, não há custos para o consumidor mudar de empresa fornecedora e, ressaltando o que foi dito anteriormente, para o caso do mercado de Marcas Próprias, os consumidores não possuem uma relação de lealdade com as empresas já estabelecidas, o que não exige dos novos entrantes a oferta de um aprimoramento considerável em custo ou desempenho para que o comprador tome a decisão de desfazer seu relacionamento com a empresa antiga e passar a consumir da nova.

O acesso aos canais de distribuição é outra das principais barreiras a novos entrantes do mercado foco deste estudo. A operação de uma varejista *online* é diretamente dependente dos canais de distribuição para que haja a garantia de que seus produtos irão chegar às mãos de seus consumidores e, para isso, é necessário que a entrante utilize um dos canais já utilizados pelas empresas estabelecidas, destinando parte de seu lucro como poder de barganha para realizar ações em troca de que eles aceitem seu produto, ou então criar um canal de distribuição inteiramente novo.

As desvantagens de custo independentes de escala que a indústria apresenta consistem na curva de aprendizagem ou experiência no serviço oferecido. Não há tecnologias patenteadas no setor, além do acesso às matérias primas, isto é, aos fornecedores, ser de fácil acesso, pois mesmo que o volume e condições comerciais possam não ser os mesmos das empresas já estabelecidas, os fornecedores tem pretensão de expandir seu negócio e atender um número cada vez maior de empresas da indústria.

Há localizações favoráveis para o início de uma operação de um centro de distribuição, como estados que ou cidades que oferecem benefícios fiscais, porém não representam de fato uma barreira, visto que há espaço para que novas entrantes possam se estabelecer nessas localidades.

A inexistência de subsídios oficiais faz com que a experiência da empresa seja de fato a única barreira em questões de desvantagens de custo independentes de escala, pois conforme a empresa ganha experiência em seu negócio, desenvolve melhores e mais duradouros relacionamentos com fornecedores e cria sistemas e operações baseados nas suas necessidades observadas na prática, os custos tendem a diminuir.

Para que as empresas entrantes tenham uma chance de se igualar às empresas existentes nesse quesito, é necessária a contratação de funcionários que possuem tal conhecimento e experiência de mercado, além de uma área comercial que tenha construído ao longo da carreira bons relacionamentos com seus fornecedores, tanto de Marcas Próprias quando das Marcas de Grifes, ou então empresas que já possuem experiência no mercado exterior, por exemplo.

Não há na indústria políticas governamentais que limitem ou impeçam a entrada de novos competidores em ambos os mercados. Vale ressaltar que a Empresa X, assim como outras do mercado, exige o selo ABVTEX de todos os seus fornecedores, uma certificação concedida pela Associação Brasileira do Varejo Têxtil em prol do fornecimento responsável e uso do trabalho digno no setor de varejo da moda para itens de vestuário, calçados, bolsas, acessórios e artigos têxtis para o lar que visa o combate à informalidade e o desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva abastece o varejo de moda. No entanto essa exigência faz parte de políticas internas da empresa.

A inexistência um grande número de barreiras impede que o investimento inicial necessário para novos entrantes seja maior e torna a entrada de potenciais competidores na

indústria mais fácil, trazendo nova capacidade e anseio por conquistar parcela de mercado, o que faz com que os preços caiam ou custos inflacionem e a rentabilidade da indústria como um todo fique comprometida.

4.2.2 Rivalidade entre as Empresas Existentes

A rivalidade entre as empresas existentes da indústria é alta, tanto no mercado de Marcas Próprias quanto no mercado de Marcas de Grifes, pois acreditam que há uma oportunidade de melhorar sua posição, e a disputa por parcela de mercado ocorre principalmente por meio da concorrência de preços para o caso do mercado das Marcas Próprias, mas também por meio da oferta de produtos exclusivos aos clientes por parte das Marcas de Grifes, movimentos competitivos esses que têm influência nos concorrentes e na maioria das vezes instigam retaliações ou ações para contê-los, o que pode reduzir a rentabilidade de toda indústria.

Muitas vezes os preços praticados resultam em margens baixíssimas ou mesmo inexistentes aos competidores, mas a rivalidade é tanta que, para oferecer os menores preços, ou pelo menos o mesmo preço que os concorrentes, as empresas sacrificam sua rentabilidade em busca da conquista de parcela de mercado.

Há alguns fatores estruturais que resultam nessa rivalidade. O fato de haver um número considerável de concorrentes e estes serem bem equilibrados é um deles. Além disso, os custos fixos e de armazenamento são altos, pois os produtos que não são vendidos ocupam espaço nos centros de distribuição e se tornam obsoletos com o passar do tempo, por serem itens de moda, o que contribui ainda mais para que a venda seja pequena e continuem sendo armazenados.

Outro fator bastante relevante é a ausência de diferenciação ou de custos de mudança. Os produtos são muito semelhantes entre si e não há ônus nenhum para o consumidor caso ele opte por mudar de empresa e obter seus produtos da concorrente.

4.2.3 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos é alta, pois os produtos não possuem grande diferenciação um dos outros e o serviço de oferta desses produtos *online*, com a compra realizada digitalmente e entrega na casa do cliente, como vimos anteriormente, têm atraído tanto empresas internacionais como é o caso da Amazon para o mercado brasileiro,

quando empresas nacionais consolidadas no varejo em lojas físicas a oferecerem seus produtos também no mundo digital.

Vale ressaltar que uma alternativa de preço-desempenho mais atrativa apresentada por produtos substitutos no mercado de Marcas Próprias gera impactos muito maiores na pressão sobre os lucros da indústria, quando comparada à mesma situação no mercado de Marcas de Grifes que, apesar de também sofrer impactos pelo lançamento da nova alternativa, esses impactos podem ser minimizados pela fidelização dos clientes pela marca.

4.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

Quando analisamos a competição entre os compradores e a indústria em barganhar por melhor qualidade ou mais serviços, pressão por preços mais baixos e como esses compradores podem colocar os concorrentes uns contra os outros, pode-se inferir que o poder de negociação dos compradores é bastante elevado no mercado de Marcas Próprias, o que tem consequência direta na rentabilidade das indústrias.

Os compradores desse mercado têm total informação sobre o produto nos diferentes canais em que está disponível e possuem alta influência nos preços destes produtos de acordo com o que estão dispostos a pagar, colocando concorrentes uns contra os outros em batalhas para oferecer o preço mais atrativo para eles, além, claro, de exigirem certa qualidade dos produtos que, apesar de baratos, seja adequada às suas expectativas, devolvendo os produtos que não as satisfazem e pedindo o dinheiro da compra de volta.

Já no caso do mercado de Marcas de Grifes, devido a questões de posicionamento de marca, os preços são tabelados e há uma política forte de adoção dos preços sugeridos em todos os canais de venda do produto, sendo passível de punição caso essa sugestão seja desobedecida. Neste caso, o poder de barganha do comprador é baixo, tendo pouca ou nenhuma influência sobre o preço praticado na indústria.

4.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

No mercado varejista *online* os fornecedores de Marcas Próprias, constituído por confecções que desenvolvem os produtos em conjunto com os estilistas das empresas do mercado e levam as marcas próprias da empresa ou então colocam o nome da própria confecção que não possui apelo de marca, pode ser considerado como detentor de um poder

de negociação baixo. Isso porque há sempre outros fornecedores dispostos a praticar os custos exigidos pela indústria devido ao volume relativamente alto de compra.

Além disso, os produtos desses fabricantes passam por um controle de qualidade interno das empresas e, se houver um alto índice de produtos que não suprem os parâmetros estabelecidos de qualidade, não só o pedido é devolvido integralmente como, dependendo da frequência com que tais devoluções ocorrem, a empresa corta suas relações comerciais com o fornecedor em questão.

A maior dificuldade atualmente para a obtenção e fidelização de fornecedores diz respeito à exigência do selo ABVTEX por parte de algumas das empresas da indústria, pois muitos deles nem sequer sabem do que se trata ou não possuem interesse em obter a certificação devido ao investimento necessário e ao fato de outras varejistas do setor não imporem tal exigência. Há outros, entretanto que, apesar de terem sido apresentados à certificação pelas próprias empresas compradoras, buscam se adequar aos padrões exigidos para a obtenção do selo com o objetivo de perpetuar sua relação com elas.

Já o segundo grupo, constituído pelas Marcas de Grifes, o poder de negociação dos fornecedores é mais alto, pois eles detêm os direitos para fabricar os produtos das marcas que representam. A compra é realizada por catálogos com preços tabelados, não havendo cooperação para desenvolvimento dos produtos, e eventualmente os fornecedores fornecem descontos extras devido a condições comerciais especiais entre eles e a empresa compradora, visando uma boa relação comercial, aumento do volume pedido e durabilidade dessa relação.

Reduzir a qualidade em detrimento da diminuição dos preços dos produtos, no entanto, não é uma opção para esses fornecedores que, apesar de seus produtos não passarem pelo controle de qualidade interno das empresas da indústria, devem passar pelo crivo da diretoria das marcas, que não desejam seu nome atrelado a produtos de má qualidade. Com algumas marcas o relacionamento desenvolvido entre elas e as empresas do mercado é tão sólido que aceitam sugestões tanto de modelos que devem ser contemplados em sua coleção quando dos preços que devem praticar nas faixas mais baixas para que o volume de compra seja alto.

4.2.6 Resumo da Análise das Cinco Forças de Porter

A partir dos pontos apresentados previamente, a análise das cinco forças de Porter para o mercado de marcas pouco conhecidas e para o mercado de marcas mais conhecidas pode ser sintetizada no Quadro 3 apresentado a seguir.

Quadro 3: Resumo das Forças de Porter

Forças	Mercados	
	Marcas Próprias	Marcas de Grifes
Ameaça de Novos Entrantes	Alta	Alta
Rivalidade entre as Empresas Existentes	Alta	Alta
Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	Alta	Alta
Poder de Negociação dos Compradores	Baixo	Alto
Poder de Negociação dos Fornecedores	Alto	Baixo

Fonte: elaborado pela autora

4.3 Grupos Estratégicos e Dimensões da Estratégia

O mercado varejista *online* brasileiro é composto por seis grupos estratégicos, conforme identificados a seguir.

O primeiro grupo a ser identificado é composto por grandes varejistas consolidadas no mundo *offline* que passaram a oferecer seus produtos não só em suas lojas físicas, mas também por meio de seus *sites*. Esse grupo possui uma grande vantagem no que diz respeito a reconhecimento de marca pelo mercado e integração de canais de venda, pois seus clientes já estão habituados à marca e a visitar suas lojas físicas e possuem a comodidade de poder realizar suas compras pela *Internet* e optar pela retirada da mercadoria comprada na loja física de sua preferência sem o pagamento de frete ou ainda realizar a troca do produto, quando necessário, na própria loja física.

O segundo grupo identificado é semelhante ao anterior, porém com a particularidade de oferecer *online* não só produtos de seu estoque próprio, no modelo B2C, mas também

mercadorias de parceiros através de *marketplace*. Essa estratégia híbrida permite às empresas que a utilizam não só expandir seu negócio por meio das vendas *online*, mas também por meio da oferta do serviço de *marketplace* a empresas que desejam utilizar a plataforma desenvolvida por ela, aproveitando-se do tráfego de pessoas que visitam e utilizam seu *site* e de toda tecnologia envolvida na criação de uma plataforma de venda digital.

Um terceiro grupo estratégico que poder ser identificado é o de varejistas cuja operação é realizada inteiramente *online*, mas contam com lojas físicas chamadas *Guide Shops*. As empresas que constituem esse grupo iniciaram sua operação com a ideia de serem varejistas *online*, mas rapidamente perceberam que a exposição de seus produtos em lojas físicas seria um fator importante para fazer com que os consumidores conhecessem a marca e também seus produtos para que então passassem a realizar suas compras *online*. Desde a consulta ao estoque até o pagamento é feito por computadores instalados nas lojas físicas, mas há a possibilidade do cliente ver e experimentar a peça desejada antes da compra ser realizada digitalmente. Outro diferencial é o fato do cliente que realizar a compra utilizando os computadores da própria loja não sair do local com suas compras, que serão entregue poucas horas depois no endereço desejado.

Os outros três grupos estratégicos identificados restantes possuem um fator em comum: não possuem lojas físicas e suas operações são inteiramente estruturadas no mundo digital, seja ela destinada ao público em geral ou nichos de mercado, uma vez que segmentos de mercado ou estratégias de segmentação não são equivalentes a grupos estratégicos diferentes, já que grupos estratégicos são concebidos baseados em uma ideia mais ampla de postura estratégica. No entanto, o que os diferencia é o fato de que um deles trabalha somente com estoque próprio, no modelo B2C, outro somente com a oferta do serviço *marketplace* e o último deles com a combinação dos dois modelos, numa composição híbrida de portfólio de produto para venda *online*.

Na indústria de varejo *online*, a diferença nas estratégias utilizadas pelas companhias para competir incluem as seguintes dimensões: identificação de marcas, política e seleção do canal, integração vertical, posição de custo e atendimento e política de preço.

A identificação de marca é algo que todas as empresas desejam, pois é um fator que evita a competição baseada basicamente em preços e outras variáveis e é um fator importante na construção de uma relação de fidelidade dos clientes para com a empresa. No entanto,

pode-se notar um esforço maior de algumas das empresas do setor nessa dimensão, com maiores investimentos em publicidade e construção e identificação da marca.

A política de canal e seleção do canal são duas das principais dimensões nas quais as empresas da indústria se diferenciam estrategicamente. Enquanto algumas optam por desenvolver a identificação de sua marca diretamente com o consumidor final, outras contam com a ajuda dos canais de distribuição na venda de seu produto. Já no que diz respeito à seleção do canal, parte das empresas opta por canais de venda pertencentes à própria companhia, enquanto outras decidem utilizar canais especializados em um dado produto e há ainda aquelas que preferem canais que distribuem amplas linhas de produto, além, claro, dos tipos de canais utilizados sendo eles híbridos (*online* e *offline*) ou somente *online*.

A integração vertical é outra dimensão por meio da qual as empresas do setor se diferenciam quanto à estratégia utilizada e quanto ao valor agregado refletido do nível de integração tanto para frente quanto para trás que a empresa possui, seja pelo fato da empresa ter um canal de distribuição garantido, lojas de varejo exclusivas ou de sua propriedade ou rede própria de atendimento ao consumidor, por exemplo.

A posição de custo e a política de preços também figuram entre as principais dimensões pelas quais as estratégias das empresas se diferenciam, pois faz uma distinção clara entre as empresas que buscam uma posição de mais baixo custo e aquelas para as quais a obtenção dos custos mais baixos não é o foco de sua estratégia, e também revela as diversas posições relativas de preço no mercado adotadas pelas empresas. Vale ressaltar que custo e preço são variáveis estratégicas distintas e por mais que se encontram descritas em conjunto neste parágrafo, são analisadas separadamente.

A última dimensão identificada através da qual as estratégias das empresas se diferenciam no mercado de varejo *online* brasileiro é o atendimento que, apesar desse fator já ser contemplado pela dimensão de integração vertical, deve ser considerado à parte no momento da análise e refere-se ao grau em que as empresas proporcionam serviços auxiliares como serviço ao consumidor, uma rede própria de atendimento, crédito, entre outros.

4.4 Missão e Visão

Com a reestruturação pela qual a empresa passou recentemente houve um grande esforço em disseminar a missão, princípios e manifesto da Empresa X.

Anteriormente, não havia menção a eles e não havia um lugar em que poderiam ser consultados, o que impedia que a teoria a seu respeito fossem amplamente analisada e compreendida profundamente. Os pontos utilizados como base para a construção da empresa não estavam expostos, claros nem mesmo explicitamente apresentados, o que só aconteceu ao final do ano passado, e a empresa, assim, estava exposta aos acontecimentos sem conceitos, valores, diretrizes ou convicções fundamentais que guiassem os passos a serem tomados necessários a sua evolução.

Tal fato foi consequência do rápido crescimento da Empresa X agravado pela aquisição das outras duas empresas ao longo deste processo de expansão. Esse momento de união de diferentes empresas que possuem cada uma suas próprias concepções de missão, visão e valores é um momento extremamente delicado, pois une pessoas que antes seguiam preceitos diversos e que agora devem passar a trabalhar juntas em prol de um mesmo objetivo comum definido. Mesmo após quatro anos desde que as outras empresas começaram a fazer parte da Empresa X ainda é possível notar comportamentos e crenças arraigados em funcionários provenientes de cada uma das empresas anteriores à aquisição e somente agora há uma determinação clara da missão e finalidade da empresa, permitindo objetivos empresariais realistas.

Assim, a missão da Empresa X consiste em “Revolucionar o ecossistema da moda com inteligência”. A empresa também estabeleceu os seis princípios a seguir que orientam as ações da empresa e de seus funcionários em seu cotidiano e representam valores que a organização não está disposta a transgredir na execução de sua missão:

- Trabalhar juntos pelo bem comum
- Agir com inteligência
- Confiar e apoiar uns aos outros
- Construir os melhores times
- Nunca parar de aprender
- Colocar o cliente no centro de tudo

Tal determinação da missão no final do ano de 2018 fundamenta as prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços, tendo sido o ponto de partida para a reestruturação das operações básicas da empresa que ocorreu no mesmo período, com a mudança no organograma da área de planejamento e comercial de modo a enxergarem cada

departamento e seu respectivo portfólio de produtos como um todo, assim como o cliente, e também com a criação dos *squads* que buscam compreender e melhorar a experiência de compra dos clientes de cada *site*.

Mesmo sendo uma organização já estabelecida, foi necessário para a Empresa X entender como os processos de definição e disseminação de missão são ferramentas de extrema importância para implementar ações, mobilizar pessoas para mudanças e realizar transformações.

4.5 Análise SWOT

A fim de reconhecer possíveis limitações, maximizar os pontos fortes da organização e monitorar ameaças e oportunidades no ambiente competitivo, fatores esses a serem considerados na estratégia da empresa, foram identificadas as ameaças e oportunidades existentes no mercado varejista *online* e também os pontos fortes e fracos da própria Empresa X, descritos nos respectivos tópicos a seguir.

4.5.1 Pontos Fortes

Há algumas habilidades, conhecimentos, recursos organizacionais e competências competitivas que a Empresa X possui que se traduzem em seus pontos fortes.

A Empresa X é uma das mais conhecidas e consolidadas no mercado, com um grande reconhecimento de marca por parte dos consumidores, resultado de ações de *marketing* e de sua participação relevante na indústria em que atua, ocupando uma das primeiras posições no mercado varejista *online*.

Outro ponto forte da empresa se deve ao fato de estruturar sua operação tanto com a oferta de produtos de estoque próprio quanto de *marketplace*. Dessa forma, a empresa consegue oferecer aos clientes um portfólio muito mais completo.

Como já citado anteriormente, a empresa possui a vantagem da economia de escala, pois é capaz de absorver um grande volume de produtos e, com isso, obter custos menores nas negociações com os fornecedores, proporcionando a ela uma vantagem de custo perante competidores que só conseguem estabelecer suas operações sem acarretar em grandes riscos para o negócio em uma escala menor.

Além disso, há o fato da empresa ter sido uma das pioneiras na indústria em que atua, adquirindo experiência ao longo dos anos de sua existência em um mercado relativamente novo no Brasil e sobre o qual outras poucas empresas possuem conhecimento equiparável. Seu pioneirismo permitiu que a empresa aprendesse e se desenvolvesse ao longo do tempo, além de ter adquirido outras duas empresas que atuavam no mesmo mercado e ter tido a possibilidade de aprender como essas outras empresas funcionavam, absorvendo as tecnologias, ferramentas e processos que se sobressaíam e combinando o melhor que as três empresas tinham.

Por último, pode-se considerar um ponto forte a relação de parceria que a Empresa X possui com a maior parte de seus fornecedores, o que lhe permite certas vantagens tanto em termos de descontos quanto em benefícios em outras condições comerciais como prazo de pagamento maior e preferência ou exclusividade no recebimento de oportunidades de compra, sendo a primeira a receber o estoque disponível do fornecedor com produtos de coleção com maior desconto, garantindo as melhores peças, e somente depois de seu pedido realizado o restante é disponibilizado às outras empresas do setor.

4.5.2 Pontos Fracos

A Empresa X também possui alguns fatores que resultam em seus pontos fracos. Até pouco tempo atrás, nem mesmo a missão da empresa era de conhecimento de todos os seus funcionários e amplamente divulgada. Apesar dos recentes esforços de revisão e divulgação da missão e princípios da Empresa X, ainda não se tem uma posição clara sobre a direção estratégica que a empresa busca seguir tanto em relação às unidades de negócio que deseja manter, investir ou descontinuar quanto em relação aos segmentos de mercado que tem pretensão de atender.

Outro ponto que também é considerado um ponto fraco e está de certa forma relacionado à falta de uma estratégia clara é com relação à lucratividade da empresa. Por se tratar de um mercado novo e um negócio que exige uma mudança na cultura dos hábitos de consumo arraigados na população, além de inúmeras dificuldades decorrentes da situação político-econômica brasileira e geografia do país, a Empresa X, assim como o que se sabe de grandes competidores do mercado varejista *online*, ainda possui uma lucratividade baixa, fator que é agravado pela necessidade de ajuda financeira às demais filiais na América Latina.

A baixa lucratividade está relacionada à falta de uma estratégia clara porque em diversos momentos a empresa pausa determinados projetos e privilegia certas unidades de negócio, apesar do que foi previamente planejado, em detrimento da necessidade de geração de receita. Dessa forma, a empresa ainda sofre com a falta de recursos financeiros disponíveis para financiar as mudanças estratégicas necessárias.

Outro ponto fraco da Empresa X é o fato de sua linha de produtos ser pouco diversificada. A grande quantidade de produtos ofertados pelas três unidades de negócio da empresa difere entre si basicamente por preço e presença/ausência de marca. No demais, não há diferenças significativas.

Além desses pontos, outros pontos fracos que remetem a operação da empresa são a falta de alinhamento entre as suas diversas áreas e a falta de pessoal interno capaz de acompanhar seu crescimento. Os *squads* foram uma forma de buscar resolver parte do primeiro problema, porém nem todas as áreas da empresa estão contempladas por representantes nos *squads*. A área de TI, por exemplo, é uma área que possui pouco, quase nenhum contato com as áreas mais relacionadas a produto, como a área comercial, de planejamento, *merchandising* e *precificação*, o que implica em diversos problemas de navegação no *site* resultantes da falta de interação dessas áreas, sendo que parte delas detém os conhecimentos de mercado e produto e a outra o conhecimento para elaborar a ferramenta que disponibilizará os produtos para o mercado. Já o segundo problema é resultado do crescimento da Empresa X, o qual não é acompanhado por uma agilidade na contratação de novos funcionários, resultando em uma sobrecarga daqueles que já estão na empresa.

Há ainda outro fator que representa um grande ponto fraco da Empresa X e consiste no fato dos consumidores da indústria da qual faz parte não terem conhecimento de todas as categorias de produtos que estão disponíveis no *site* da empresa para atender suas necessidades. Seja por falta de investimentos em *marketing* ou campanhas publicitárias pouco efetivas, a Empresa X possui sua marca conhecida pelos consumidores, como ressaltado anteriormente nos pontos fortes, porém somente em algumas categorias principais de produtos como calçados, vestuário e acessórios. Em categorias como beleza, cama/ mesa/banho, brinquedos para crianças e artigos para casa, a Empresa X não é tida como referência para seus consumidores.

Uma fraqueza resultado da estratégia competitiva genérica por liderança em custo adotada pela Empresa X é a dificuldade em incluir marcas consideradas *Premium* em seu portfólio, por certa resistência das próprias marcas, que não desejam seus produtos atrelados ao *site* da empresa, conhecida por conceder descontos muito grandes e trabalhar com combo de produtos a preços baixos atraindo, assim, um público mais popular.

Atualmente, as marcas próprias da empresa enfrentam um grande problema relacionado a volume de vendas. Apesar de apresentarem os *tickets* de venda mais baixos do portfólio da companhia, a venda não corresponde ao volume esperado e parte desse problema pode estar atrelada ao fato de que os consumidores além de não estarem habituados às marcas, cujas identidades e nomes foram desenvolvidos pela própria Empresa X, não possuem conhecimento suficiente sobre o produto a ponto de compra-los pela *Internet*. As grandes lojas de departamento que possuem marcas próprias quase em sua totalidade iniciaram suas operações por meio de lojas físicas, as quais os consumidores estão habituados e, por isso, já conhecem a qualidade do produto agora por elas oferecido *online*, o que não ocorre para o caso da Empresa X, cuja operação foi sempre estruturada integralmente *online*.

4.5.3 Oportunidades

As oportunidades que o ambiente competitivo no qual a Empresa X está inserida oferece são muitas.

Primeiramente, o *e-commerce* é um mercado relativamente novo, com apenas 25 anos de existência no Brasil e as previsões são de crescimento para os próximos anos, com cada vez mais pessoas utilizando a *Internet* para realizar compras de uma variedade cada vez maior de categorias de produtos e, com isso, a Empresa X tem a oportunidade de crescer rapidamente para atender esse aumento de demanda do mercado.

Outra oportunidade consiste em servir grupos adicionais de consumidores ou expandir para novos mercados ou segmento de mercados. Devido à extensão territorial do Brasil, diversas áreas ainda não são cobertas pela área de entrega das empresas. No entanto, esforços realizados em questões logísticas podem aumentar essa área de cobertura e, com isso, atender consumidores que antes estavam à margem do *e-commerce*. Há ainda a possibilidade de trabalhar com novos segmentos de mercado, atendendo a nicho de consumidores que atualmente não tem suas necessidades atendidas de maneira satisfatória pelo comércio digital.

Há ainda a possibilidade da Empresa X transferir técnicas e seu conhecimento sobre as diferentes etapas do comércio digital para novos produtos ou negócios. Atualmente, a empresa demanda uma grande quantidade de calçados de diferentes fábricas de uma cidade do estado de Minas Gerais cuja produção é o centro da economia. No entanto, ao tentar negociar custos com os fornecedores, a Empresa X descobriu que grande parte dos custos era destinada a cobrir os gastos que os fornecedores tinham com o transporte dos produtos até o centro de distribuição da empresa realizado por diferentes transportadoras, escolhidas a critério dos fornecedores, cada uma com sua política de preço.

Em uma tentativa de diminuir os custos dos calçados, a Empresa X conseguiu negociar com uma das transportadoras um custo menor do que a média cobrada pelas outras empresas transportadoras para realizar o transporte de todo o volume de calçados que a Empresa X demandava da cidade. A tentativa foi bem sucedida e o desconto obtido pela Empresa X com a transportadora foi repassado pelos fornecedores aos produtos por ela comprados e a própria Empresa X é responsável por coordenar o transporte de suas mercadorias provenientes da cidade até seu centro de distribuição. Tal iniciativa representa uma nova oportunidade de negócio para a empresa.

4.5.4 Ameaças

No que diz respeito às ameaças que o ambiente externo fornece aos competidores do mercado, grande parte delas está atrelada às peculiaridades que o Brasil apresenta.

A primeira ameaça que pode ser identificada é com relação à vulnerabilidade ao cenário político e econômico do país. Há cinco anos os diversos mercados como um todo vêm apresentaram dificuldades frente à crise que se instaurou na economia brasileira e somente ano passado o *e-commerce* apresentou um crescimento maior do que a tendência que vinha sido observada nos últimos anos. As incertezas políticas são outro fator que possui grandes influências. Utilizado novamente o ano de 2018 como exemplo, devido a questões políticas os caminhoneiros entraram de greve e essa paralização teve grandes impactos nos mais variados setores da economia, mas especialmente naqueles em que a logística é uma das partes essenciais do negócio, como é o caso do *e-commerce*.

A entrada de concorrentes estrangeiros com custos menores é uma grande ameaça às empresas cuja estratégia genérica consiste em liderança por custo. Os chineses representam uma grande ameaça ao mercado varejista *online* brasileiro devido aos custos com que

conseguem chegar ao país, aos quais a produção nacional não consegue se equiparar. A entrada de concorrentes estrangeiros que detém capital e conhecimento de mercado *online*, ainda que não seja o brasileiro, também é uma grande ameaça, pois possuem os recursos e *expertise* necessários para conquistarem o mercado nacional.

Como uma última ameaça que o mercado apresenta podem ser identificadas as mudanças nas preferências dos compradores, especialmente por se tratar de um mercado relacionado à moda e tendências, que devem ser antecipadas a fim de que se possa usufruir da demanda pelos produtos desde seu início e, principalmente, em seu momento de pico. A aposta em uma tendência errada, que não é aderida pelos consumidores, pode resultar em um grande problema comprometendo estoque, vendas e receita, ou seja, o fluxo de caixa de uma empresa necessário para a continuidade de sua operação.

4.5.5 Resumo da Análise SWOT

Após a análise realizada em detalhe dos pontos fortes e pontos fracos da Empresa X, bem como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente competitivo externo, pode-se sintetizar a análise por meio do Quadro 4.

Quadro 4: Análise SWOT

		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (w)
Fatores Internos organização		Reconhecimento da marca da Empresa X pelos consumidores	Falta de clareza sobre a estratégia
		Liderança no mercado	Baixa lucratividade
		Economia de escala	Falta de capital para financiar mudanças na estratégia
		Vantagem de custo	Pouca diversificação de produtos
		Pioneirismo na indústria	Campanhas publicitárias falhas
		Know-how	Desconhecimento dos consumidores sobre todas as categorias de produto disponíveis
		Posição mais avançada na curva de aprendizado	Dificuldade incluir marcas <i>Premium</i> no portfólio
		Oportunidades (O)	Ameaças (T)
Fatores Externos ambiente competitivo externo		Crescimento do e-commerce no Brasil	Vulnerabilidade ao cenário político e econômico incerto do Brasil
		Servir novos mercados ou segmentos	Concorrentes estrangeiros com custo mais baixo ou <i>expertise</i>
		Expansão da linha de produtos	Intensificação do poder de barganha de clientes ou de fornecedores
		Transferir know-how para novos produtos e negócios	Mudanças nas preferências dos consumidores
		Crescimento rápido em resposta ao aumento da demanda	

Fonte: elaborado pela autora

4.6 Business Model Canvas

Para melhor compreender a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da Empresa X será utilizado o *Business Model Canvas*, analisando os nove componentes básicos – Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custo - que englobam as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Na elaboração do quadro de Modelo de Negócios da Empresa X é importante considerar tanto o negócio de B2C, envolvendo as unidades de negócio *Brands* e *Private Label*, quanto o negócio de *Marketplace*, envolvendo a unidade de negócio que leva o mesmo nome.

4.6.1 Segmentos de Clientes

Há dois diferentes grupos de pessoas/organizações que a Empresa X busca alcançar e servir identificados amplamente como consumidores e vendedores terceirizados.

Assim, a organização caracteriza-se por uma mistura entre os tipos de segmento de clientes chamados de segmentado e de plataforma multilateral. Isso porque o grupo de consumidores que procura atender é segmentado, com os diversos segmentos possuindo necessidades e problemas similares, porém variados, o que tem implicações em outros fundamentos do Modelo de Negócios da Empresa X tais como as Propostas de Valor, os Canais, o Relacionamento com os Clientes e as Fontes de Receita.

Exemplos dos diversos segmentos de consumidores agrupados de acordo com suas necessidades e comportamentos que a empresa busca atender consistem no grupo grande de clientes com menor poder aquisitivo e no grupo mais reduzido de clientes que possuem maior poder de compra, entre outros grupos.

No entanto, o fato de atender tanto ao grupo de consumidores quanto ao grupo de empresas terceirizadas caracteriza um mercado multilateral, pois serve a esses dois segmentos de clientes interdependentes. Ao mesmo tempo em que oferece produtos aos seus consumidores a empresa precisa de vendedores terceirizados que disponibilizem esses produtos em sua plataforma de venda.

4.6.2 Proposta de Valor

Para cada segmento de cliente identificado anteriormente existe uma proposta de valor específica que oferece um conjunto de produtos e serviços com a finalidade de criar valor para o respectivo segmento, seja por meio da satisfação de suas necessidades ou resolução de seus problemas.

Para o segmento de cliente identificado como consumidores a Empresa X tem uma proposta de valor baseada em preço. Mas além de oferecer preços menores, a empresa também entrega valor a esse grupo de clientes por meio da conveniência do varejo *online* e a possibilidade de se fazer compras pela *Internet*, pela ampla seleção de produtos disponibilizada em seus *sites* e pelo atendimento rápido e confiável que oferece.

Já para o segmento de clientes definido como vendedores terceirizados a proposta de valor é entregue por meio do *marketplace*, ou seja, a Empresa X é responsável por todo processo e experiência de compra disponibilizando desde a utilização da plataforma desenvolvida e gerida pela Empresa X para a venda dos produtos da empresa terceirizada, até a utilização de seus canais, serviços de *marketing*, meios de pagamento, serviço de atendimento ao consumidor e fornecendo dados e orientação acerca do desempenho dos produtos do vendedor, com exceção da emissão da nota fiscal, logística dos produtos e entrega do produto ao cliente final. O vendedor terceirizado também se beneficia da marca da Empresa X, responsável por atrair tráfego para o *site* e clientes potenciais que visualizam os produtos sendo anunciados.

4.6.3 Canais

Os canais utilizados pela Empresa X para se comunicar e permitir que alcance seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor consistem principalmente em canais digitais.

É através dos seus três *websites* que tanto os produtos de estoque próprio quanto os produtos de *marketplace* são disponibilizados e vendidos ao consumidor final. A comercialização também é feita por meio dos três aplicativos para dispositivos móveis que a empresa desenvolveu e que levam o mesmo nome de cada um de seus *websites*.

Já a divulgação dos produtos que a empresa possui em seu portfólio é feita por meio de anúncios em redes sociais, tanto em anúncios pagos que aparecem para os usuários durante sua navegação nas redes quanto em nas contas e páginas próprias da Empresa X, além da utilização das ferramentas do Google: *Google Adwords* e *Google Shopping* e ainda por meio dos chamados afiliados.

O *Google Adwords* é um canal bastante reconhecido no mercado digital, pois proporciona que os anunciantes atinjam seu público-alvo e que os usuários sejam impactados apenas por anúncios considerados relevantes para os tópicos buscados, trazendo tráfego para o *site* das empresas que utilizam o canal e tornando a marca mais conhecida. Quando o usuário do Google realiza uma busca, os resultados considerados relevantes para aquela pesquisa aparecem nos primeiros resultados, identificados como “Anúncio”.

Já o *Google Shopping*, apesar de semelhante ao canal descrito anteriormente, possui algumas diferenças como o fato de exibir resultados relevantes às buscas dos usuários do Google com os produtos que estão à venda no mercado *online* com informações como foto do produto, nome, preço e loja em que está sendo oferecido, mostrados em uma posição de destaque.

Por fim, os afiliados consistem em pessoas que promovem os produtos de terceiros, como a Empresa X, em seus *sites*, blogs e redes sociais em troca de comissões e são considerados um canal de divulgação de baixo investimento. Existem inclusive plataformas digitais específicas para o programa de afiliados, nas quais é possível que a empresa cadastre seus produtos e a plataforma realiza o intermédio entre a empresa e os afiliados, disponibilizando os produtos, gerando os *links* de divulgação e realizando o pagamento das comissões de forma segura.

4.6.4 *Relacionamento com Clientes*

Os tipos de relações estabelecidas entre a Empresa X com seus segmentos de clientes são do tipo *self-service* e assistência pessoal. Nas relações do primeiro tipo a empresa não mantém nenhum relacionamento direto com os clientes, mas fornece todos os meios necessários para que os próprios clientes consigam tirar suas dúvidas, obter informações e realizar os procedimentos desejados, sejam eles compras, trocas, devoluções ou acompanhamento das solicitações.

Para isso é disponibilizada nos *sites* da empresa uma seção dedicada a dúvidas frequentes com diversos tópicos relativos a assuntos sobre os quais os clientes geralmente necessitam de maiores informações, como o processo de compra, condições de entrega e frete, condições de entrega e devoluções, formas de pagamento, cancelamento de compras, políticas de privacidade e propriedade das informações fornecidas, entre outros.

Já a relação do segundo tipo é baseada na interação humana e o cliente pode se comunicar com um representante da Empresa X por e-mail ou telefone para obter ajuda durante o processo de compra ou depois que a compra tenha sido realizada.

4.6.5 *Fontes de Receita*

São três as fontes de receita da Empresa X: venda de recursos, taxa de corretagem e, por último, anúncios.

A receita obtida com a venda de recursos provém do segmento de clientes identificado como consumidores na análise em curso e é resultado da venda do direito de posse de produtos físicos do estoque próprio da Empresa X pelo preço que esse segmento está disposto a pagar.

Essa fonte de receita possui diferentes mecanismos de precificação de acordo com a unidade de negócio a qual o produto pertence (*Brands* ou *Private Label*), classificação e de acordo com o período do ano.

Para os produtos de *Brands* classificados como Coleção ou Reposição, no início das estações de outono/inverno e primavera/verão, momento em que ocorre o lançamento das coleções novas, a precificação é fixa e predefinida pelo preço de lista dos fornecedores. No período final das estações, em que ocorre a troca de coleção, um desconto no preço dos produtos pode ser aplicado, no entanto o desconto concedido também obedece a uma tabela de preços elaborada pelos fornecedores. Já nos produtos classificados como Oportunidade referentes a coleções antigas e também nos produtos identificados como Produção Especial, a precificação é dinâmica e varia de acordo com o mercado em tempo real, ou seja, o preço é estabelecido com base na oferta e na demanda.

Para os produtos de *Private Label*, independente da classificação dos produtos, no início de seu ciclo de vida a precificação é fixa e dependente das características do produto. Porém, depois de certo tempo determinado pela Empresa X e não pelos fornecedores como no caso de *Brands*, o mecanismo de precificação passa a ser dinâmico e os preços mudam com base na oferta e demanda.

No mês de novembro, independente da unidade de negócio que o produto pertença, com ressalva de algumas poucas marcas de *Brands*, a precificação é feita de modo que grandes descontos nos preços dos produtos possam ser concedidos. Assim, a empresa sacrifica a margem de lucro individual de cada produto para que possa ganhar com um grande aumento do volume de itens vendidos. A precificação também ocorre de forma a acompanhar produtos semelhantes oferecidos por concorrentes, de modo que a Empresa X esteja sempre oferecendo o menor preço do mercado neste período.

Já a receita proveniente de taxa de corretagem e anúncios é obtida com segmento de cliente designado vendedores terceirizados. A taxa de corretagem nada mais é do que a comissão que a Empresa X cobra em troca a esses vendedores pelos serviços de

intermediação por ela executados através do *marketplace* e corresponde a uma porcentagem da receita obtida por esses vendedores com a venda de seus produtos nos *sites* da empresa. Já os anúncios consistem em taxas cobradas pela Empresa X de vendedores terceirizados para que seus produtos sejam anunciados em espaços privilegiados em seus *sites*, destinados a essa publicidade, desde que os produtos anunciados não sejam os mesmos que a empresa oferece em seu portfólio de produtos de estoque próprio.

A precificação dos produtos de vendedores terceirizados é realizada de acordo com suas preferências. A Empresa X realiza sugestões, mas os mecanismos de precificação praticados são os escolhidos por eles.

4.6.6 Recursos Principais

Os principais recursos imprescindíveis para o funcionamento do modelo de negócio da Empresa X são: estoques e centros de distribuição, infraestrutura de TI, base de dados, pois são com base em dados obtidos ao longo de toda história da organização que todas as decisões de compra e ações de venda são realizadas, dentre outras análises, recursos humanos, tais como os desenvolvedores e engenheiros, e recursos intelectuais, como as marcas próprias desenvolvidas pela própria empresa, seus conhecimentos particulares e sistemas e ferramentas desenvolvidos internamente fundamentais a sua operação, pois esses recursos possibilitam que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor, conquiste mercados, se relacione com os segmentos de clientes e obtenha receita.

4.6.7 Atividades-Chave

As atividades-chave que consistem em ações mais importantes a serem executadas pela Empresa X a fim de que seu modelo de negócio funcione e possa operar com sucesso são: gestão de estoque, *merchandising*, gerenciamento de plataforma e desenvolvimento de produtos.

A gestão de estoque é fundamental para que a criação e proposta de valor da empresa, pois garante que o segmento de clientes consumidores tenha acesso a uma seleção ampla de produtos e que esses produtos estejam sempre em um processo de renovação para que despertem seu interesse. Além disso, a aquisição de um determinado tipo de estoque pode tanto significar a conquista de novos mercados quanto prejudicar as vendas e operação como um todo da empresa, ocupando um espaço físico que poderia ser destinado a aumentar o

estoque de produtos cuja demanda é alta ou tenha aumentado e prejudicando o fluxo de caixa da empresa, que pagou por produtos e não conseguiu obter os retornos necessários com sua venda para aquisição de produtos novos e de melhor desempenho.

As ações de *merchandising* são indispensáveis ao modelo de negócio da empresa X, pois também estão diretamente relacionadas com a criação e oferta da proposta de valor aos respectivos segmentos de clientes. Além disso, têm o poder de conquistar mercados, são responsáveis por manter o relacionamento com o cliente e geram renda para a organização, bem como a atividade de gerenciamento das plataformas da empresa e o desenvolvimento de produtos, especialmente aqueles que exclusivos à Empresa X.

4.6.8 Parcerias Principais

As parcerias estabelecidas entre a Empresa X e seus fornecedores e fabricantes são responsáveis pelas economias de escala as quais a empresa tem acesso e garantem sua competitividade na indústria, além de permitirem o desenvolvimento de novos produtos e negócios (como o de transporte). Já as parcerias com vendedores terceirizados constituem a base da operação de *marketplace* da organização.

Os parceiros logísticos por sua vez são de extrema importância para fazer com que o modelo de negócios da Empresa X possa funcionar, bem como o relacionamento estabelecido com os parceiros de pagamento, que ajudam na redução de riscos de fraudes, além de ser uma forma de a empresa adquirir os recursos de diferentes meios de pagamento. Por último, há a parceria estabelecida com os afiliados, cuja dinâmica do relacionamento já foi explicada anteriormente.

4.6.9 Estrutura de Custo

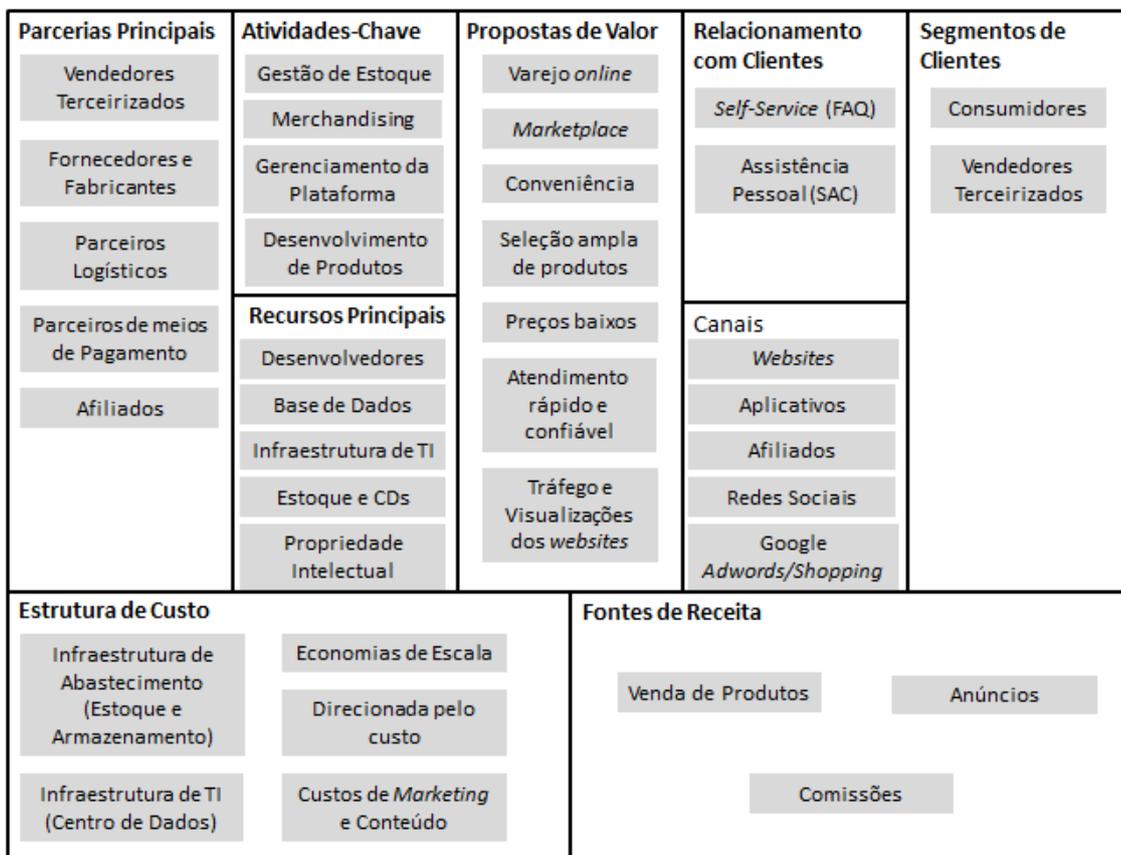
Os custos com infraestrutura de abastecimento, tais quais os despendidos com estoques e centros de distribuição, incluindo o custo do espaço, funcionários e tecnologia empregada, os custos com infraestrutura de TI que garantem o armazenamento correto e seguro dos dados transacionados pela empresa, os custos das áreas de *marketing* e conteúdo, responsável pela produção de todas as fotos dos *sites* bem como a descrição detalhada das informações de todos os produtos abrangem os principais custos envolvidos na operação do modelo de negócio da Empresa X.

Pode-se classificar a estrutura de custo da organização como direcionada pelo custo, pois o modelo de negócio se concentra em minimizar o custo sempre que possível, e tem a característica de economias de escala devido às vantagens de custo às quais o negócio da Empresa X obtém na medida em que sua demanda aumenta.

4.6.10 Resumo do Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* construído com a análise de cada um de seus nove componentes realizada nos tópicos precedentes é exposto na Figura 9.

Figura 9: *Business Model Canvas* da Empresa X



Fonte: elaborado pela autora

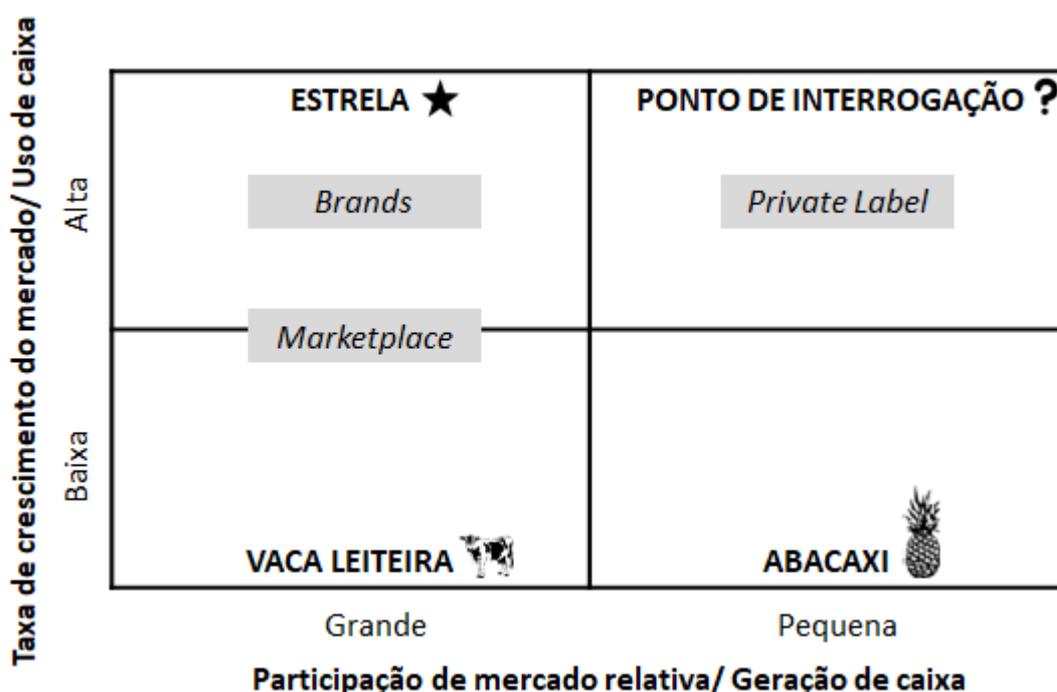
4.7 Matriz BCG

A análise do portfólio de negócios que compõem a Empresa X, estruturados em suas três unidades de negócio (*Brands*, *Private Label* e *Marketplace*), por meio da Matriz BCG ou Matriz Crescimento/Parcela de Mercado, é importante para avaliar os produtos e negócios que

constituem a empresa e compreender a lucratividade de cada um deles, definindo quais decisões tomar em relação aos investimentos a serem destinados para cada negócio.

No eixo horizontal da matriz encontra-se a posição competitiva do negócio medida por sua parcela de mercado, podendo ela ser grande ou pequena. No eixo vertical, por sua vez, é indicada a taxa de crescimento da indústria, alta ou baixa, oferecendo uma medida da atratividade do mercado. Na Figura 10 os negócios da Empresa X são dispostos em nos respectivos quadrantes que representam um tipo de unidade estratégica de negócios: vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação ou abacaxi.

Figura 10: Matriz BCG para o portfólio da Empresa X



Fonte: elaborado pela autora

A UN *Brands* pode ser enquadrada no quadrante estrela, pois representa negócios competitivos da Empresa X com grande parcela de mercado e que estão em uma indústria cuja taxa de crescimento é alta. Isso significa UN provavelmente irá requisitar grandes investimentos para ser capaz de sustentar o crescimento, mas sua posição consistente no mercado renderá lucros elevados à companhia.

Já a UN *Marketplace*, que também representa um negócio competitivo da corporação, e sua posição na matriz BCG está entre o quadrante estrela e vaca leiteira. Isso porque o negócio de *marketplace* possui grande parcela de mercado em uma indústria em que a taxa de

crescimento é alta, o que o caracterizaria como estrela. No entanto é um negócio que não demanda grandes investimentos por parte da Empresa X e gera um bom fluxo de caixa capaz de financiar os outros negócios em desenvolvimento no portfólio da organização, característica do tipo de unidade estratégica de negócios vaca leiteira.

Por último, a UN *Private Label* é considerada um ponto de interrogação, pois é o negócio menos competitivo da empresa e apresenta uma parcela de mercado menor em comparação aos concorrentes no mesmo segmento ao mesmo tempo em que está em uma indústria de taxa de crescimento elevada e, por isso, exige grandes entradas de caixa para financiar seu crescimento enquanto são fracos geradores de caixa resultado da posição competitiva insatisfatória do negócio.

Uma das razões pela qual o negócio possui uma posição pequena em um mercado com grande potencial pode ser devido ao fato da falta de conhecimento dos consumidores sobre os produtos desse negócio. Para isso, a empresa teria de investir em consciência de marca através de anúncios e promoção das marcas por ela desenvolvidas e só após certo tempo obteria os retornos esperados a partir desse investimento.

Vale ressaltar que a posição na matriz não é estática e um portfólio equilibrado baseia-se em utilizar as vacas leiteiras para financiar os outros negócios da empresa, geralmente os pontos de interrogação, a fim de que se tornem estrelas e, por isso, a decisão estratégica de investir ou não na unidade de negócio *Private Label* é de suma importância, determinando o futuro da Empresa X no mercado varejista *online* brasileiro. Caso não seja tomada a decisão de investir na UN, eventualmente ela se tornará um negócio ainda mais vulnerável, um abacaxi, que deve ser administrado para continuar gerando caixa ou mesmo ser retirado do portfólio da Empresa X.

4.8 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

Além da análise dos negócios atuais da Empresa X, o desenvolvimento de portfólio inclui encontrar oportunidades de mercado e formular estratégias para explorá-las através da matriz de crescimento mercado/produto. As oportunidades de crescimento identificadas para a Empresa X são apresentadas na Figura 11.

Figura 11: Matriz de Crescimento Mercado/Produto da Empresa X

	Produtos Existentes	Novos Produtos
Mercados Existentes	<p>Penetração de Mercado</p> <p>Propaganda das produtos das marcas de <i>Private Label</i></p> <p><i>Marketplace</i></p>	<p>Desenvolvimento de Produto</p> <p>Novos produtos de <i>Private Label</i></p> <p>Produções Especiais de produtos diferentes de <i>Brands</i></p> <p>Aquisição de novas marcas para o portfólio</p>
Novos Mercados	<p>Desenvolvimento do Mercado</p> <p>Nichos de mercado em todas as unidades de negócio</p>	<p>Diversificação</p> <p>Negócio de Transporte</p> <p>Negócio de Crédito (cartões)</p> <p>Lojas físicas</p>

Fonte: elaborado pela autora

O quadrante Penetração de Mercado indica posicionamentos para aumentar o volume de vendas para os clientes atuais sem a necessidade de alterar o produto. Um exemplo de oportunidade que a Empresa X possui para adotar tal posicionamento é o investimento em propaganda dos produtos já existentes de suas Marcas Próprias para que os clientes que já conhecem a marca da empresa e consomem outros produtos passem a consumir esses produtos de *Private Label* também. Além disso, pode ser citado também o exemplo do serviço oferecido pela Empresa X a vendedores terceirizados por meio do *marketplace*, através do qual os vendedores podem disponibilizar um número cada vez maior de produtos.

Quanto ao quadrante Desenvolvimento de Mercado, as oportunidades que a Empresa X possui para se posicionar dessa maneira incluem o atendimento a nichos da população que ainda não consomem os produtos por ela ofertados em todas as suas UNs.

Já no quadrante Desenvolvimento de Produto, podem-se destacar as oportunidades com a criação de novos produtos das marcas de *Private Label* e também o desenvolvimento de Produções Especiais de novos tipos de produto com as marcas de *Brands*, além da aquisição de novas marcas para o portfólio da empresa. Assim, é possível atingir novas categorias de consumidores que buscam marcas ou produtos específicos, como sapatos ortopédicos, roupas para gestantes, produtos com grade de tamanhos estendida e marcas internacionais ou *premium*, e que antes não tinham suas necessidades tão bem atendidas pelos produtos existentes na empresa.

Por último pode-se identificar ainda algumas oportunidades no que diz respeito ao quadrante da diversificação, com a possibilidade da criação ou aquisição de negócios diferentes dos produtos e mercados atuais da Empresa X, como é o caso do negócio de transporte das mercadorias de fornecedores de um determinado conglomerado produtivo concentrado em uma região até o CDs da empresa, o negócio de cartões da própria Empresa X, adotado por grandes varejistas consolidadas no mercado *offline*, ou ainda a abertura de lojas físicas para atender os consumidores não digitalizados.

Além de desenvolver estratégias para ampliar o portfólio de negócios, um passo importante para uma empresa é abandonar produtos ou mercados que tenham se tornado menos lucrativos ou que não se adequam mais à sua estratégia geral devido a mudanças no ambiente de mercado, crescimento muito acelerado pelo qual a empresa tenha passado ou entrada em mercados nos quais não possui experiência ou pelo envelhecimento e morte naturais em unidades de negócios.

4.9 Mix de Marketing Integrado

O conjunto de ferramentas, táticas e controláveis de que uma empresa combina para produzir as respostas desejadas no mercado-alvo chamado de *mix de marketing* é agrupado em quatro grupos distintos de variáveis: produto, preço, praça e promoção, os quais serão analisados com relação a atuação da Empresa X no mercado varejista *online* brasileiro.

4.9.1 Praça

Por se tratar de uma empresa digital, todos os produtos oferecidos pela Empresa X estão disponibilizados *online*, seja por meio de seus *websites* ou aplicativos, que constituem as chamadas lojas digitais da empresa. Tanto a oferta de produtos aos consumidores finais quanto a oferta do serviço de *marketplace* a vendedores terceirizados é feita por meio das plataformas digitais da empresa, havendo telefones para contato e atendimento ao consumidor em caso de dúvidas e outras questões relacionadas ao produto, processo de compra ou serviço de *marketplace*.

Quanto a esse serviço em específico, o contato entre a Empresa X e os vendedores terceirizados pode tanto ocorrer de forma ativa quanto passiva, com a busca por novos vendedores que complementariam o portfólio da empresa partindo da Empresa X, de maneira a oferecer um conjunto de soluções mais completo e, conseqüentemente, melhor proposta de

valor a seus clientes, ou com o interesse proveniente de vendedores pelos serviços de *marketplace* oferecidos pela organização.

Além disso, existe a indicação e recomendação boca a boca da Empresa X por parte de consumidores que já são clientes e a busca proativa realizada pelos consumidores potenciais por empresas que ofereçam os produtos que desejam adquirir.

4.9.2 Preço

Para discorrer sobre as políticas de preço existentes na Empresa X é importante diferenciar os produtos que ela possui estoque próprio e que são vendidos em suas plataformas do serviço de *marketplace* prestado a vendedores terceirizados.

No que diz respeito aos produtos vendidos, os preços são definidos de diversas formas. Eles podem seguir uma tabela de preços elaborada pelas marcas que os desenvolveram, podem ser ofertados em combos de produtos nos quais o preço unitário pago pelo consumidor é inferior ao valor que ele teria desembolsar caso realizasse a compra do item isolado, podem ter seus preços acompanhando os preços de outros competidores do mercado, de modo a sempre se equiparar a eles, entre outros mecanismos de precificação.

Vale destacar a definição dos preços de produtos de *Private Label* é fundamental para alinhar a percepção que o cliente tem em relação ao valor do produto. A estipulação de preços muito elevados pode fazer com que o cliente tenha uma percepção de valor e qualidade muito maior do que o produto realmente oferece e ele sinta-se lesado.

Uma situação inversa consiste no caso da empresa desenvolver produtos com uma qualidade muito superior e, por isso, seus preços serem mais elevados. No entanto, o cliente não percebe valor no produto oferecido, seja pela falta de uma marca que proporcione *status* ou falta de conhecimento sobre o produto, e não está disposto a desembolsar a quantia necessária para que a empresa obtenha uma margem de lucro mínima com a venda dos produtos pelo preço por ela estipulado.

No que diz respeito aos produtos oferecidos pelos vendedores terceirizados, muitas vezes eles anunciam um preço original muito maior do que o que o produto efetivamente vale, mas colocam um preço de venda cujo desconto sobre o preço original é bastante relevante. Tais percentuais de desconto são utilizados para atrair clientes e, assim como no exemplo dado para o caso de produtos de *Private Label*, essa tática pode ser perigosa e resultar em uma

imagem negativa para a empresa terceirizada e também para a Empresa X cujo nome está diretamente atrelado a venda do produto em questão, pois os clientes podem se sentir enganados.

Já o preço do serviço de *marketplace* é estabelecido na forma de comissão com base em uma porcentagem sobre a receita que a empresa terceirizada obtiver com a venda de seus produtos nas plataformas da Empresa X.

4.9.3 Produto

Os produtos e serviços oferecidos pela Empresa X são todos voltados ao mercado varejista online brasileiro.

Os produtos consistem basicamente em itens de vestuário, calçados, acessórios, cama/mesa/banho, móveis, brinquedos e produtos de beleza para o público feminino, masculino e infantil. Os itens de vestuário, calçados e acessórios podem possuir marcas reconhecidas no mercado, sendo desenvolvidos por grifes, ou marcas de propriedade da Empresa X, cujo processo de criação e desenvolvimento de produto é realizado internamente. Esses produtos são combinados a serviços de entrega e atendimento ao consumidor que compõem a experiência de compra *online*.

Outro serviço oferecido pela empresa é a oferta de sua plataforma como *marketplace* para vendedores terceirizados que desejam utilizar toda tecnologia e *expertise* de negócio detida pela Empresa X, bem como os serviços de atendimento ao consumidor, conhecimento da marca no mercado e meios de pagamento por ela disponibilizados para vender seus produtos no mercado digital.

4.9.4 Promoção

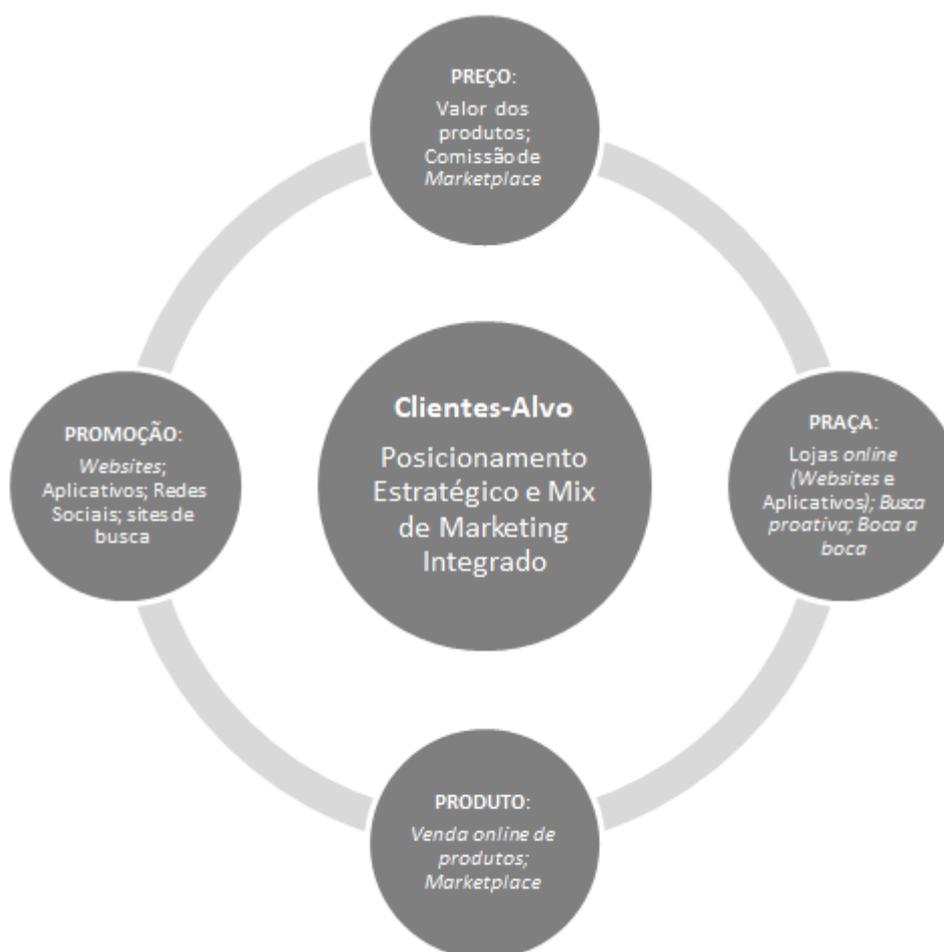
A promoção dos produtos da Empresa X ocorre principalmente por meio de redes sociais e pelos seus próprios *websites* e aplicativos, ou seja, pelas lojas *online* da empresa, bem como por anúncios em *sites* de busca amplamente utilizados pelos compradores que desejam realizar compras pela *Internet*.

Nessas plataformas ocorre a comunicação tanto dos melhores produtos que a empresa possui quanto dos preços atrativos pelos quais estão sendo oferecidos. Os anúncios em *sites* de busca também aparecerem para os consumidores conforme a relevância do produto para o termo por

eles buscado. Essas ações de comunicação que enaltecem os pontos fortes dos produtos são responsáveis por convencer os clientes a adquiri-los na Empresa X, bem como divulgam a marca da organização.

Cada um dos fatores analisados anteriormente foi sintetizado e utilizado na construção do diagrama de *mix* de *marketing* integrado da Figura 12.

Figura 12: Diagrama de *Mix* de *Marketing* Integrado da Empresa X



Fonte: elaborado pela autora

4.10 *Net Promoter Score* (NPS)

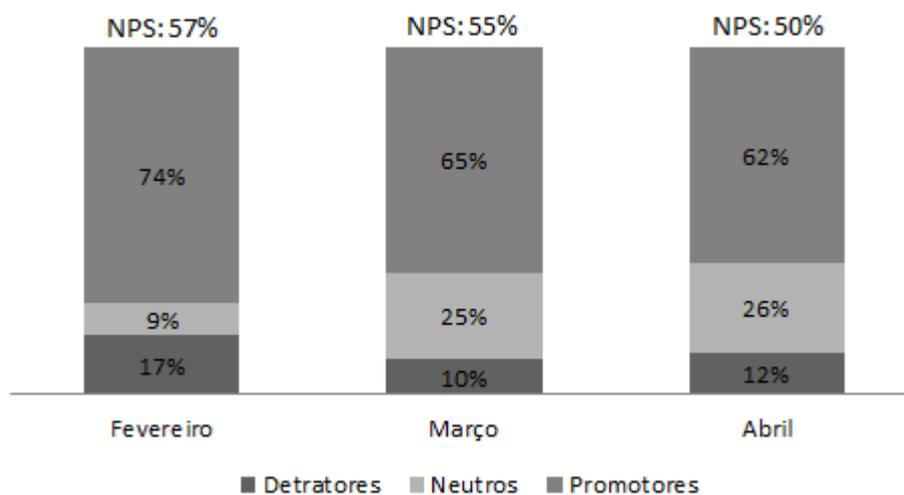
O NPS é medido pela Empresa X pela nota concedida pelos clientes em resposta a pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a Empresa X para um amigo ou familiar?”. Notas de zero a seis representam o grupo de detratores, notas sete ou oito constituem o grupo de pessoas chamado de neutro e notas nove e dez são referentes aos promotores.

A pergunta é realizada em dois momentos: na página de sucesso de compra dos *websites*, e por um e-mail enviado ao cliente após a compra, por isso existem dois números de NPS por loja, lembrando que a empresa possui três lojas, isto é, três *websites* diferentes e seus respectivos aplicativos, sendo que cada loja (conjunto de *website* e aplicativo) é destinada a um determinado público-alvo de consumidores.

O NPS Brasil da Empresa X é obtido através da média ponderada do NPS medido por e-mail das três lojas da empresa. O peso de cada loja é diretamente proporcional a sua participação no número de pedidos total.

O NPS, ou seja, a diferença entre a porcentagem de clientes promotores e a porcentagem dos detratores, da Empresa X no Brasil dos meses de fevereiro a abril de 2019 é exibido no Gráfico 4, sendo que as principais queixas dos detratores nesse período de tempo foi com relação à entrega, qualidade dos produtos e acompanhamento de troca/devolução.

Gráfico 4: NPS Empresa X



Fonte: elaborado pela autora

A análise não só do valor do NPS da Empresa X em si, mas das porcentagens de detratores, neutros e promotores que constroem o indicador fornece informações importantes. Por exemplo, apesar da porcentagem de detratores ter diminuído, o NPS da Empresa X diminuiu devido a uma grande diminuição na porcentagem de promotores e aumento acentuado da porcentagem de neutros.

Isso significa que a empresa está fazendo um bom trabalho no que diz respeito a investigar as causas das frustrações dos clientes detratores e encontrando maneiras de

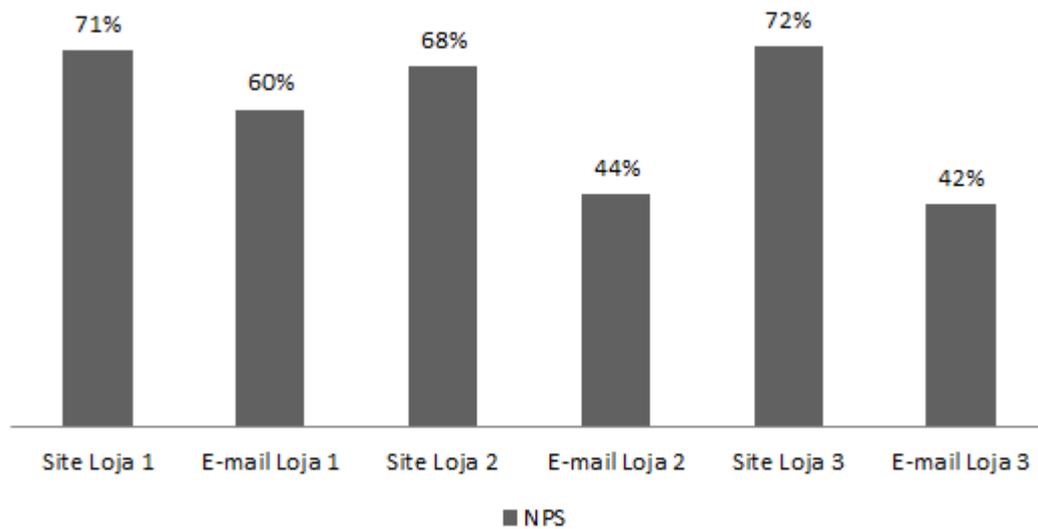
melhorar nesses aspectos e solucionar suas falhas. No entanto não tem se comprometido em manter o entusiasmo dos promotores, desenvolvendo maneiras para que cada vez mais clientes sintam-se e ajam dessa maneira, pelo contrário, cada vez mais uma maior parte de seus clientes se enquadra no grupo de passivos, ou neutros, ou seja, são consumidores satisfeitos, porém não leais e são propensos a mudar de empresa caso um competidor ofereça mais desconto ou algum outro atrativo.

Assim, a empresa deve concentrar seus esforços em melhorar seus serviços, produtos e processos a fim de que possa desenvolver meios de encantar esses consumidores e transformá-los em promotores.

É importante ressaltar que o NPS contempla os produtos de todas as unidades de negócio da empresa e que, para o caso da UN *Marketplace*, o vendedor terceirizado é responsável pelos três fatores citados como principais queixas dos detratores. Seria interessante realizar uma análise para saber se as compras que contemplam produtos dessa UN estão influenciando negativamente o NPS da organização como um todo, ou se as queixas também são observadas com a mesma frequência em compras constituídas somente por produtos do estoque próprio da Empresa X.

A análise dos valores de NPS obtidos em cada loja da Empresa X também pode fornecer dados relevantes com relação às lojas que estão conseguindo satisfazer mais ou menos seus clientes, como o exemplo do mês de novembro de 2018 mostrado no Gráfico 5 e, assim, adotar as medidas cabíveis para que elas passem a contribuir positivamente para o NPS geral da organização.

Gráfico 5: NPS das lojas da Empresa X



Fonte: elaborado pela autora

Além disso, podem surgir novos pontos principais de queixas por parte dos detratores, que também merecem a atenção da empresa em relação a esforços que deve realizar para melhorar nesses aspectos. Na pesquisa realizada em na página de sucesso dos *sites* das lojas, por exemplo, as principais queixas dos detratores são com relação ao preço do produto, custos de frete e variedade de produtos e marcas. Já nas pesquisas realizadas por e-mail, as principais queixas referem-se à entrega, qualidade do produto e acompanhamento de troca/devolução.

Novamente se faz necessária uma ressalta com relação a UN *Marketplace*, pois, além dos pontos já levantados na ressalva anterior, a política de frete dos produtos dessa UN foge do domínio da empresa X e é definida pelos próprios vendedores terceirizados.

Uma confusão muito recorrente nos consumidores se deve ao fato da política de frete da Empresa X conceder frete grátis em compras acima de R\$100 em produtos de seu estoque próprio, mas, por mais que haja uma identificação que diferencie os produtos próprios da Empresa X dos produtos de vendedores terceirizados, muitas pessoas se confundem e acreditam essa política se aplique a suas compras compostas por ambos os produtos e não entendem o motivo pelo qual estão tendo que pagar frete. Por isso caberia uma análise realizada de acordo com as UNs envolvidas na compra.

4.11 Modelo de Lacunas

A utilização do modelo de lacunas para a Empresa X para a identificação dos critérios competitivos mais importantes e avaliação destes perante os concorrentes permite que seja definido o grau de necessidade de um plano de ação estratégica e um horizonte de tempo para que seja implementado.

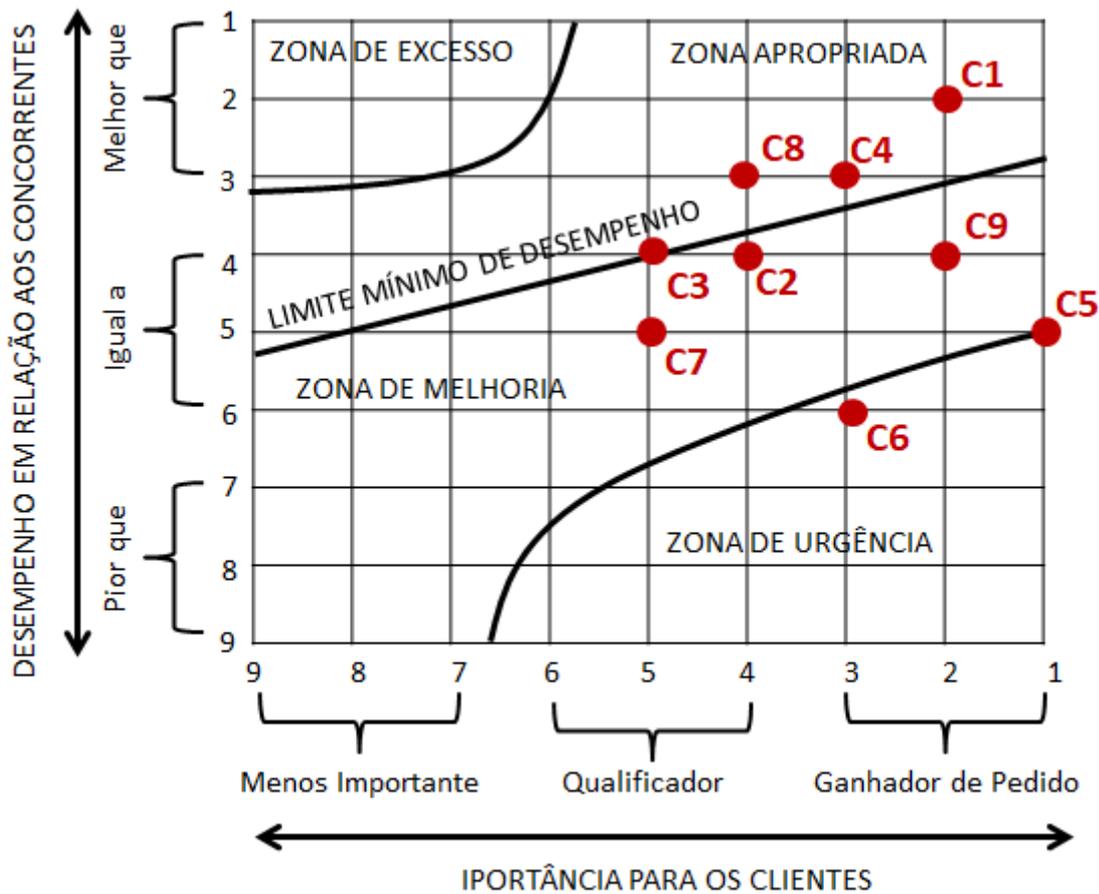
O primeiro passo desta análise é desenvolver uma visão do que é importante para concorrer eficazmente. Para isso, foram definidos os objetivos e critérios que são importantes para os dois clientes principais da Empresa X de seus principais negócios e o desempenho da organização nesses critérios obtidos através de pesquisas de satisfação realizadas com os clientes e de NPS, demonstrados na Tabela 3 e na Tabela 4. Assim, foi possível identificar as lacunas entre o que é relevante para seu cliente e o desempenho que a organização tem nesses quesitos, mapeados nas matrizes de lacunas da Figura 13 e da Figura 14.

Tabela 3: Critérios dos clientes de B2C da Empresa X

Legenda	Critério	Importância	Desempenho	Zona
C1	Preço	2	2	Apropriada
C2	Atendimento	4	3	Melhoria
C3	Usabilidade das plataformas	5	4	Melhoria
C4	Formas de pagamento	3	3	Apropriada
C5	Portfólio de produtos	1	5	Melhoria
C6	Conveniência	3	6	Urgência
C7	Prazo de entrega	5	5	Melhoria
C8	Segurança e Confiabilidade	4	5	Apropriada
C9	Frete	2	4	Melhoria

Fonte: elaborado pela autora

Figura 13: Matriz de Lacunas do negócio de B2C da Empresa X

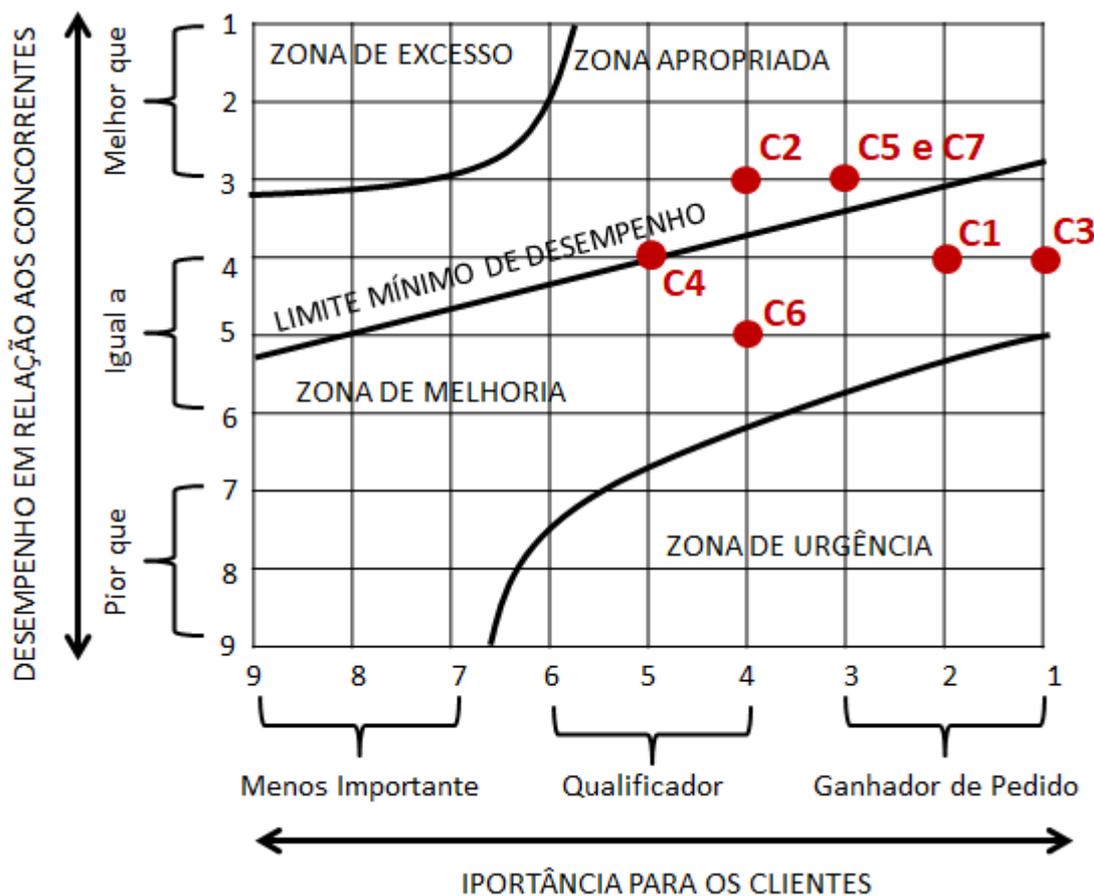


Fonte: elaborado pela autora

Tabela 4: Critérios dos clientes de *Marketplace* (vendedores terceirizados) da Empresa X

Legenda	Critério	Importância	Desempenho	Zona
C1	Tráfego da plataforma	2	3	Melhoria
C2	Plataformas Disponíveis	3	2	Apropriada
C3	Conversão de Vendas	1	4	Melhoria
C4	Meios de Pagamento	5	4	Apropriada
C5	Atendimento	3	3	Apropriada
C6	Canais	4	5	Melhoria
C7	Expertise de negócio	3	3	Apropriada

Fonte: elaborado pela autora

Figura 14: Matriz de Lacunas do negócio de *Marketplace* da Empresa X

Fonte: elaborado pela autora

A prioridade de ação para os planos de melhoria, de acordo com o modelo das lacunas, está na zona de urgência e, em seguida, na zona de melhoria. Avaliando a Matriz de Lacunas do negócio de B2C da Empresa X observamos que o critério conveniência é o que deve ser tratado como prioridade, pois está localizado na zona de urgência, e em seguida o critério portfólio, pois está no limite entre as zonas de urgência e zona de melhoria.

A conveniência é de fato um dos fatores nos quais a Empresa X encontra-se um pouco atrás com relação a seus competidores, isso porque grande parte deles oferece coleta do produto na casa do cliente caso seja necessária a realização de uma troca ou devolução, enquanto os clientes da empresa X devem devolvê-los por correio, ou então devido a concorrentes que disponibilizam a opção do cliente retirar o produto em pontos específicos, geralmente bem localizados, ou então nas lojas físicas da empresa, geralmente opções com

custo de frete bastante reduzido ou até gratuito e é um fator de grande importância para os clientes da organização.

O segundo critério a ser tratado como prioridade é em relação ao portfólio da empresa que, aliado ao preço, é um dos principais motivos que leva o consumidor a optar pela Empresa X para realizar uma compra *online*. A oferta de produtos relevantes que atendam a todas as necessidades do consumidor em um só lugar é uma das prioridades da organização, que inclusive utiliza o negócio de *Marketplace* para oferecer uma seleção ainda maior de produtos.

No entanto, a empresa ainda não consegue trabalhar com algumas marcas presentes no portfólio de seus competidores, além de apresentar produtos muito similares em todas as suas unidades de negócio, que ao mesmo tempo em que eleva o número de opções disponíveis ao consumidor, torna o portfólio muito extenso e a procura por produtos mais difícil e ainda propicia a canibalização produtos de suas próprias UNs.

Os demais critérios tanto do negócio de B2C quanto do negócio de *marketplace* encontram-se nas zonas de melhoria - que também merece atenção e esforços da organização, com uma prioridade menor que os critérios da zona de urgência citados acima - ou em uma posição melhor, na zona apropriada.

5 PONTOS DE MELHORIA E PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

A partir das análises realizadas de extrema importância para uma melhor compreensão da estratégia atual adotada pela Empresa X, foram identificados diversos pontos de melhoria que, uma vez resolvidos, poderiam resultar em melhoras significativas tanto no desempenho da empresa em seu mercado de atuação quanto em um melhor alinhamento entre sua operação e os objetivos que a organização almeja alcançar em um curto, médio e longo prazo.

Os principais pontos de melhoria identificados dentro da organização e do modo como ela está estruturada atualmente englobam todas as três unidades de negócio que a compõem, bem como as operações de B2C e de *Marketplace* sobre as quais ela se desenvolve. São eles:

- Marca reconhecida no mercado, porém desconhecimento por parte do consumidor das categorias de produto oferecidas.
- Lacunas no portfólio com relação a marcas de *ticket* mais elevado ou consideradas *Premium* (para que a empresa possa atender ao segmento de mercado que possui maior poder aquisitivo e busca por essas marcas; *site* específico).
- Fraco posicionamento de suas marcas próprias.
- Número elevado de vendedores terceirizados em *Marketplace*, mas poucos relevantes.
- Canibalização entre os produtos das três unidades de negócio.
- Navegabilidade nas suas plataformas.
- Conveniências oferecidas aos clientes de varejo *online*.

Esses pontos serão analisados individualmente a seguir e propostas para que os problemas através deles manifestados sejam sanados serão fornecidas.

5.1 Marca reconhecida no mercado, porém desconhecimento das categorias de produto oferecidas

O nome da Empresa X já está bastante difundido entre os consumidores e o fato de ter sido uma das pioneiras do mercado, agregado ao valor que entrega a seus clientes, faz da empresa uma referência em seu setor.

A Empresa X é bastante conhecida por seus produtos de vestuário, calçados e acessórios, porém as categorias de produtos oferecidas no *site* vão muito além dessas três. O público em geral não tem conhecimento que a empresa possui também produtos nas

categorias cama, mesa, banho, brinquedos infantis, material esportivo, objetos de decoração, móveis e produtos de beleza.

O fato de ter estruturado sua operação inteiramente *online*, inclusive a maior parte de sua publicidade, faz com que nem todos os consumidores potenciais tenham conhecimento da vasta gama de produtos que a empresa disponibiliza em suas plataformas.

5.1.1 Proposta de Solução

A Empresa X, embora bastante conhecida em suas categorias principais, ainda não é lembrada pelos clientes no momento em que necessitam de produtos das outras categorias com as quais trabalha. As propagandas publicitárias que desenvolve também não contribuem para aumentar o conhecimento dos consumidores sobre as categorias de produto com as quais trabalha, reforçando apenas as categorias nas quais a Empresa X já é bastante conhecida. Assim, fica a cargo do próprio consumidor descobrir os produtos oferecidos pela empresa ao visitar suas plataformas de compra.

Mesmo empresas em que a operação é estritamente *online* se beneficiam de meios de propaganda no mundo físico para atraírem clientes e novos consumidores. Para que ela passe a ser o destino de quem deseja consumir das mais variadas categorias de produtos que possui é importante que a empresa faça um esforço no sentido de divulgar também essas categorias, seja através de anúncios digitais, mas também no mundo *offline*.

Propagandas em grandes meios de comunicação em massa como televisão ou mesmo *outdoors* podem ajudar tanto na divulgação da marca da empresa quanto permitir que o grande público tenha maior conhecimento sobre os tipos de produto com os quais trabalha. Essas ações poderão resultar na expansão de mercado e conquista de novos clientes bem como aumentar a fatia de mercado que possui.

5.2 Lacunas no portfólio com relação a marcas de *ticket* mais elevado ou consideradas *Premium*

A estratégia competitiva genérica de liderança em custo da Empresa X fez com que sua marca ficasse fortemente vinculada a produtos baratos, combos de produtos por preços bastante convenientes ou então produtos com bastante desconto, muitas vezes levantando a desconfiança dos consumidores sobre a idoneidade dos produtos comercializados.

Outro ponto a ser considerado acerca da estratégia atual adotada é a dificuldade em mantê-la ao longo do tempo, de forma que o preço dos produtos seja a principal vantagem por ela oferecida a seus clientes. A entrada de produtos chineses no mercado varejista *online* representa uma grande preocupação, pois possuiriam preços com os quais a Empresa X dificilmente conseguiria competir.

Nesse sentido, a empresa tem realizado alguns esforços para conquistar segmentos de clientes que não buscam somente preços baixos, pois são mais suscetíveis a migrar para os concorrentes caso a oferta de preço deles por ventura seja melhor, mas clientes que poderiam apresentar um comportamento mais consistente e fiel à Empresa X.

Uma das formas de se conseguir tais clientes é por meio da oferta de marcas de sua preferência, às quais são, de fato, fiéis, sendo uma vantagem ainda maior o fato de tais marcas estarem disponíveis para comercialização *online* somente pelas plataformas da Empresa X e por mais nenhuma outra empresa da indústria.

No entanto, ao buscar a aquisição de tais marcas para o portfólio da empresa, notou-se uma resistência das marcas em associar seu nome ao nome da Empresa X, justamente pela associação a preços baixos e marcas de um *ticket* de venda menor, consequentemente atraindo um público menos elitista.

5.2.1 Proposta de Solução

Para que a Empresa X consiga conquistar os segmentos de clientes com maior poder aquisitivo e, talvez, mudar sua estratégia competitiva genérica de liderança em custo para diferenciação é necessário que tais marcas enxerguem na Empresa X uma maneira de expandir seus negócios bem como confiarem na empresa para que seus clientes recebam o tratamento que essas marcas proporcionam a eles.

Uma forma de isso se concretizar é por meio da criação de plataformas diferenciadas para esse segmento de cliente e para essas marcas, de modo que a experiência de compra oferecida seja adequada às expectativas desses clientes, bem como ao posicionamento das marcas.

Geralmente esses produtos possuem agregados a seu valor o *status* que proporcionam aos seus usuários e esse sentimento de exclusividade também precisa ser sentido pelos consumidores durante o processo de compra, devido à quantia que estão dispostos a gastar.

Tal sensação é dificultada quando se tem oferta de produtos de marcas mais populares ou mesmo de chamadas proporcionais de combos de produtos.

É importante para a Empresa X conseguir criar uma identidade visual própria para essa plataforma mais exclusiva, diferente da sua atual identidade que evidencia promoções para uma que evidencie as marcas e os produtos em si. É necessário também adequar a divulgação dessa plataforma ao segmento de cliente ao qual se destina e a proposta de valor que procura entregar a eles.

5.3 Fraco posicionamento de suas marcas próprias

A unidade de negócios de *Private Label* atualmente é um ponto de interrogação para a Empresa X, especialmente no que diz respeito aos produtos que levam as marcas criadas pela empresa. Sem um reconhecimento de marca pelo mercado e nenhum esforço da Empresa X nesse sentido, o principal atrativo desses produtos é o preço relativamente mais baixo aos produtos que possuem marcas mais conhecidas. O que na prática muitas vezes não acontece ou não representa uma diferença tão significativa a ponto de o consumidor optar por arriscar adquirir um produto de uma marca que não conhece.

Com um preço muito próximo ao dos produtos de marca e mais conhecidos, esses produtos enfrentam variações muito grande de venda e são muito dependentes de combos de produtos e anúncio desses combos em redes sociais. Caso haja problemas com a divulgação das campanhas nesses canais, a venda é bastante comprometida.

5.3.1 Proposta de Solução

Primeiramente, a Empresa X, auxiliada por seu time de estilistas, deve fazer um trabalho de identidade de marca, definindo quais serão os tipos de design de produtos que irão compor o portfólio dessas marcas de acordo com o tipo de cliente ao qual é destinado o posicionamento de custo dessas marcas, incluindo as faixas de preço que seus produtos possuirão, e o desenvolvimento em si dos produtos das coleções de cada marca. Em seguida, é necessário certo investimento em *marketing*, que hoje não ocorre, para que as marcas e seus produtos possam chegar ao conhecimento de seu público-alvo.

Embora atualmente as marcas próprias não sejam a principal fonte de receita da Empresa X, elas têm um grande mercado potencial e podem representar uma oportunidade para que a Empresa X desenvolva novos negócios lucrativos. A empresa já realiza a

atividade-chave de desenvolvimento de produtos e pode utilizar toda estrutura de *marketing* e *merchandising* que já possui para divulgar suas marcas próprias, desde que abra mão de anunciar exclusivamente as marcas mais conhecidas, o que representa custo de oportunidade, mas é um investimento relativamente baixo com relação ao potencial retorno que pode obter futuramente.

Caso essa empreitada seja priorizada dentro dos processos internos da empresa e seja bem-sucedida, ela será um diferencial da Empresa X frente suas concorrentes. Considerando um cenário futuro em que todas as empresas de varejo *online* possuam em seu portfólio as principais marcas, a detenção de marcas próprias já consolidadas no mercado representa uma vantagem competitiva, além de uma oportunidade de novos negócios, como a compra desses produtos por outras empresas para revenda em suas próprias plataformas e canais de venda.

Uma forma que tem se mostrado bastante eficiente na consolidação de marcas próprias no mercado é a disponibilização de produtos em lojas físicas chamadas de lojas conceito ou *guideshops*. Nessas lojas o cliente tem contato com o produto físico de marcas até então desconhecidas e podem comprovar a qualidade, material, entre outros aspectos do produto, sem a necessidade de arriscarem uma primeira compra para conhecer o produto.

Para essa opção é necessário um estudo da viabilidade de se abrir uma loja física, incluindo os recursos necessários bem como os retornos esperados com o investimento. No entanto vale ressaltar que novos negócios tem obtido sucesso com esse modelo de negócio híbrido nos quais a empresa consegue utilizar todos os canais possíveis para realizar a venda de seus produtos.

5.4 Número elevado de vendedores terceirizados em *Marketplace*, mas poucos relevantes

Desde o início da operação de *Marketplace* da Empresa X, o principal indicador de sucesso é referente ao número de vendedores terceirizados que a empresa possui. Com isso, sempre houve um esforço muito grande em trazer cada vez mais vendedores para essa modalidade de negócio, nem sempre se atentando a qualidade desses vendedores.

Atualmente, mesmo com o número elevado dos chamados parceiros de *marketplace*, apenas uma quantidade diminuta deles possui vendas expressivas nas plataformas da empresa e, portanto, são de fato relevantes para ela.

Além disso, esse grande número de empresas terceirizadas disponibilizando seus produtos nas plataformas da empresa implica em uma grande quantidade de produtos nos *sites* e aplicativos que, ao contrário de gerar valor ao cliente de varejo *online*, dificulta sua busca pelos produtos que deseja devido ao grande número de resultados, muitas vezes pouco relevantes para o que estava procurando.

O fato de haver um grande número de vendedores terceirizados e poucos se mostrarem significativos para a empresa também pode ser um indicador do tipo de produto que esses vendedores estão disponibilizando nas plataformas da Empresa X, seja devido ao *design* pouco atrativo, a uma qualidade ruim dos produtos, a cobrança de fretes elevados ou ainda a falta de capacidade desses vendedores em atender a demanda.

5.4.1 Proposta de Solução

Para que os problemas apontados acima possam ser sanados, a criação de novos indicadores poderia ser de grande ajuda não só para medir como estão determinados parâmetros levantados, mas também para acompanhar a evolução deles e para pautar decisões referentes à condução do negócio de *marketplace* na Empresa X.

Um dos indicadores que poderia ser utilizado é a taxa de abandono da compra pelos clientes no momento em que o valor do frete é calculado, ou seja, após o cliente optar por finalizar a compra, mas não concluir o pagamento. Assim, seria possível identificar os principais vendedores terceirizados cujos clientes abandonam a compra nesse momento e que, provavelmente, indica uma cobrança de frete maior do que o cliente está disposto a pagar.

Outro indicador interessante seria a frequência com que o vendedor tem seus produtos desligados do *site*. Esse termo é utilizado quando os vendedores desejam que o produto não esteja mais disponível para compra nas plataformas da empresa e pode ser devido à descontinuação do produto por parte da empresa ou, mais frequentemente, devido ao fato do vendedor ter recebido uma demanda muito grande de pedidos e sua capacidade produtiva estar comprometida com o atendimento desses pedidos.

A empresa já realiza um controle dos pedidos que estão atrasados pelo vendedor terceirizado e ela mesma desliga os produtos de seus vendedores quando o número de pedidos em atraso é muito elevado, indicando que ele não possui capacidade para atender a demanda. No entanto, assim que o número de pedidos em atraso é normalizado, os produtos do

vendedor são novamente ligados no *site* e não há nenhum tipo de punição ou limite de vezes que isso pode ocorrer sem que acarrete em penalidades ao vendedor terceirizado.

Por meio desses indicadores seria possível realizar a gestão dos vendedores terceirizados de *marketplace* da Empresa X, visando uma melhora na qualidade desses vendedores que reflete diretamente na visibilidade da marca da empresa, pois problemas entre os consumidores e esses vendedores colocam em risco a reputação da Empresa X a eles associada.

5.5 Canibalização entre os produtos das três unidades de negócio

Problemas citados anteriormente como o fraco posicionamento das marcas próprias da Empresa X e a falta de gestão sobre os vendedores terceirizados que utilizam suas plataformas como *marketplace*, aliados a uma estrutura organizacional que separava as categorias de produto de acordo com sua unidade de negócio, não permitiam que os funcionários responsáveis pela gestão do portfólio da empresa, tais quais os funcionários da área de compras e de planejamento, tivessem uma visão de todos os produtos que a empresa iria disponibilizar aos seus clientes em um dado momento.

Dessa forma, muitos produtos atualmente disponíveis nas plataformas da empresa são muito similares tanto visualmente quanto com relação ao preço em que estão sendo comercializados.

5.5.1 Proposta de Solução

O primeiro passo necessário para que esse problema possa ser solucionado já foi realizado. A reestruturação das áreas de compras e de planejamento de compras de forma a dividir os produtos não mais por unidades de negócio, mas por categoria de produtos, englobando as três unidades de negócio sob uma mesma gestão é imprescindível para que se tenha conhecimento de antemão do que será ofertado em cada UN em determinada categoria e para que possa haver um planejamento desse portfólio de forma a diminuir ou até mesmo, idealmente, erradicar os pontos de intersecção entre os produtos das diferentes UNs.

No entanto, ainda é necessária a melhoria dos outros pontos supracitados que também contribuem para esse problema, por meio do posicionamento das marcas próprias da empresa e da gestão dos vendedores terceirizados e dos produtos que esses vendedores disponibilizam nas plataformas da empresa.

Uma gestão de portfólio eficiente consistiria em analisar os produtos de todas as UNs a serem disponibilizados em um mesmo momento, como por exemplo durante uma estação, e compor o portfólio de forma que os produtos se complementam tanto no que diz respeito a aspectos qualitativos quanto com relação ao seu preço, evitando que produtos semelhantes em ambos esses elementos sejam disponibilizados ao mesmo tempo em uma mesma plataforma.

5.6 Navegabilidade nas suas plataformas

A navegabilidade nas plataformas da empresa também é afetada por alguns dos pontos de melhoria identificados anteriormente.

Apesar de tanto os *sites* quanto os aplicativos possuírem uma interface com o usuário de fácil utilização e de comandos intuitivos, a navegabilidade é comprometida pelo grande número de SKUs disponíveis no *site*, tornando a experiência de compra do cliente muitas vezes cansativa e maçante devido ao grande número de resultados que obtém com as suas buscas e ao tempo que necessitaria para analisar todos os resultados a fim de escolher o que melhor se adequasse as suas necessidades.

Um outro ponto de melhoria refere-se justamente aos mecanismos de busca e filtros de atributos dos produtos que o *site* disponibiliza. Atualmente, o consumidor conta com poucos recursos para auxiliar em seu processo de busca a fim de obter resultados mais preciso e relevantes. A busca pode ser feita pelo campo de busca e os inúmeros resultados obtidos podem ser refinados por alguns poucos atributos referentes a características dos produtos resultantes da busca.

5.6.1 Proposta de Solução

Enquanto a gestão do portfólio defendida anteriormente como solução para diversos dos problemas relacionados a produtos que a Empresa X enfrenta também seria uma solução para parte do problema da navegabilidade das plataformas da organização, a melhora dos mecanismos de busca também apresentaria ganhos significativos nesse quesito.

No entanto, anteriormente a criação de novos mecanismos de busca ou refinamento das buscas, como os filtros de atributos apresentados pelos produtos identificados como possíveis resultados para as buscas, é necessário um esforço dos times comercial e de conteúdo para que as informações referentes aos produtos, os atributos, sejam preenchidos corretamente, com valores padronizados, de modo que essas informações sejam armazenadas

e possam ser utilizadas para melhorar a navegabilidade do usuário nas plataformas da empresa, obtendo resultados mais relevantes às suas buscas e conseguindo achar o produto que melhor atende suas necessidades.

5.7 Conveniências oferecidas aos clientes de varejo *online*

No que diz respeito às conveniências que a venda de produtos *online* proporciona a quem realiza compras pela *Internet*, a Empresa X encontra-se em uma posição de desvantagem frente aos seus competidores, com soluções básicas e defasadas.

5.7.1 Proposta de Solução

Assim como as conveniências oferecidas pelas grandes empresas do setor, tanto nacionais quanto internacionais, no que diz respeito à entrega dos produtos e também coleta para troca ou devoluções, a Empresa X poderia oferecer mais opções de entrega além das duas que oferece atualmente: entrega em um endereço ou retirada em uma unidade dos correios.

Empresas da indústria já oferecem ou estão em vias de oferecer a entrega dos produtos em pontos específicos e bem localizados, chamados de pontos de coleta, nos quais os clientes podem retirar suas compras realizadas pela *Internet*. Tal alternativa é extremamente interessante e conveniente às pessoas que não moram em prédios com serviço de portaria, não tem disponibilidade para estarem em casa no dia previsto de entrega, e/ou não podem utilizar o endereço do trabalho para a entrega das mercadorias adquiridas *online*. Assim, essas pessoas poderiam optar por retirar suas compras em pontos de coleta.

Outra conveniência já oferecida pelos competidores mais relevantes da Empresa X é a coleta no próprio endereço do cliente de produtos que precisam ser trocados ou devolvidos, enquanto os clientes da Empresa X necessitam se dirigir até uma agência dos correios para realizar a postagem de devolução dos produtos.

Há ainda outras conveniências oferecidas por empresas do setor que oferecem seus produtos *online*, mas também possuem lojas físicas, tais como experimentar o produto antes de realizar a compra em lojas físicas, lojas conceito ou *guideshops*, e até mesmo receber o produto experimentado horas depois no endereço desejado, retirar os produtos nas próprias lojas com a isenção da taxa de frete ou ainda realizar a troca por meio das lojas físicas, que são mais difíceis de serem adotadas e aplicadas a Empresa X.

6 PLANO DE AÇÃO

Para colocar as proposta de solução definidas para cada um dos pontos de melhoria expostos anteriormente foi realizado um plano de ação envolvendo todos esses pontos traduzidos em metas. Também foram definidas as ações e os indicadores necessários para seu atingimento, apontados responsáveis e definido um calendário para suma implementação.

Atualmente, a Empresa X estabelece e redefine os projetos e metas das áreas e pessoas que as compõem com uma periodicidade trimestral por meio dos chamados OKRs (*Objectives and Key Results*), uma estrutura para definir e rastrear objetivos e seus resultados. Os objetivos (O's) são metas claras e bem definidas, enquanto que os resultados-chave (KR's) são medidas específicas para acompanhamento das metas estabelecidas (geralmente são definidos de dois a cinco resultados-chave por objetivo).

Assim, a proposta dos OKRs é definir como alcançar os objetivos através de ações concretas, específicas e mensuráveis. Eles são definidos a nível empresa, equipe e pessoal e são compartilhados com toda a organização a fim de fornecer a todas as áreas visibilidade das metas, além de alinhar e concentrar esforços em prol de seu atingimento.

Visando uma adequação ao modelo já utilizado e amplamente difundido na empresa, o plano de ação dos pontos de melhoria identificados no Capítulo 5 será organizado na forma de OKRs com início previsto para o 3º trimestre do ano de 2019, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Plano de Ação na forma de OKRs

OBJETIVOS	RESULTADOS-CHAVE				Entrega	Responsável	Entrega	Responsável	KR3	Entrega	Responsável
	KR1	KR2	KR3								
Aumentar a consciência dos consumidores sobre as diversas categorias de produto oferecidas	Elaboração de um plano de Marketing para as categorias menos convencionais e validação do orçamento para implantação do plano	Produção de conteúdo das categorias menos convencionais de modo que 1 das 3 das publicações diárias em redes sociais seja referente a essas categorias	Marketing + Financeiro	Final do 3º Tr 2019	Marketing + Financeiro	Ao longo do 3º Tr 2019	Conteúdo + Marketing	Aumento de 20% nas buscas pelas categorias não convencionais nas plataformas internas em comparação ao trimestre anterior	Final do 3º Tr 2019	Marketing	
Suprir lacunas no portfólio de marcas de ticket elevado e marcas Premium	Desenho de Features nas plataformas (tanto websites quanto aplicativos) exclusivas para marcas Premium	Desenvolvimentos das Features desenhadas para pronta implementação	Marketing + TI	Final do 3º Tr 2019	Marketing + TI	Final do 4º Tr 2019	TI	Aquisição de 10 novas marcas consideradas Premium no mercado e elaboração de planos semestrais de compra e expectativa de venda	Final do 4º Tr 2019	Comercial + Planejamento	
Construir um forte posicionamento de suas Marcas Próprias	Redefinição da identidade visual de cada Marca Própria, desenvolvimento do produto do portfólio das coleções e definição das faixas de preço nas quais os produtos serão trabalhados em cada uma das marcas	Recebimento das coleções de produtos desenvolvidos, criação de material para divulgação e divulgação não só dos produtos mas das marcas em todos os canais da empresa, pelo menos 1x na semana	Estilo + Compras + Planejamento	Final do 3º Tr 2019	Estilo + Compras + Planejamento	Final do 4º Tr 2019	Planejamento + Conteúdo + Marketing	Estudo da viabilidade de abrir lojas físicas (lojas conceito ou guideshops) para exposição dos produtos das Marcas Próprias e aumentar percepção do Cliente sobre essas marcas	Final do 4º Tr 2019	Planejamento + Financeiro	
Reestruturar a operação de Marketplace	Elaboração de 5 novos indicadores para avaliar os vendedores terceirizados, que contemplem fatores como entrega, frete e qualidade do produto (responsabilidade do vendedor)	Medição dos indicadores desenvolvidos comparando os vendedores mais relevantes com os vendedores menos relevante e estabelecer notas mínimas de desempenho para que os vendedores possam ser avaliados	Planejamento + Compras	Final do 3º Tr 2019	Planejamento + Compras	Ao longo do 4º Tr 2019	Planejamento	Revisão das parcerias entre a empresa e os vendedores de Marketplace que não se adequam no padrão mínimo exigido pela empresa no que diz respeito aos indicadores utilizados	Final do 4º Tr 2019	Planejamento + Comercial	
Reduzir canalização de produtos entre as unidades de negócio Brands, Private Label e Marketplace	Análise do portfólio atual e identificação por departamento, tipo de produto e faixa de preço tanto dos gaps de portfólio quanto sobreposições das marcas das 3 UNs	Elaborar planejamento do portfólio a partir do posicionamento das marcas das 3 UNs e tipos de produto ofertados, definindo quais marcas e tipos de produto irão ocupar quais posições do portfólio e, assim, decidindo com quais marcas trabalhar ou deixar de trabalhar	Planejamento + Compras	Ao longo do 3º Tr 2019	Planejamento + Compras	Final do 3º Tr 2019	Planejamento + Compras	Revisão mensal do portfólio disponibilizado aos clientes identificando os pontos do plano que foram bem sucedidos e os pontos em que ainda há grande sobreposição de marcas e produtos similares sendo oferecidos aos clientes	Ao longo do 4º Tr 2019	Planejamento + Comercial	
Melhorar navegabilidade de seus sites e aplicativos	Identificação dos 10 atributos mais relevantes para os clientes em cada departamento e definição e padronização dos valores de preenchimento desses atributos	Treinamento da equipe de conteúdo sobre os valores de atributos e preenchimento dos atributos determinados com os valores corretos	Estilo + Compras + Planejamento	Final do 3º Tr 2019	Estilo + Compras + Planejamento	Ao longo do 4º Tr 2019	Estilo + Compras + Conteúdo	Disponibilização dos atributos preenchidos para os clientes poderem realizar buscas melhores e obterem resultados mais relevantes em suas pesquisas	Final do 4º Tr 2019	TI	
Aumentar conveniências oferecidas aos clientes de varejo online	Estudo da viabilidade de pontos de coleta para os clientes poderem buscar as compras de B2C realizadas	Estudo da viabilidade de coleta na casa do próprio cliente para o caso de trocas e/ou devoluções de produtos B2C	Financeiro	Final do 4º Tr 2019	Financeiro	Final do 4º Tr 2019	Financeiro	Estudo da viabilidade de abrir lojas físicas (lojas conceito ou guideshops) para exposição dos produtos das Marcas Próprias e aumentar percepção do Cliente sobre essas marcas	Final do 4º Tr 2019	Planejamento + Financeiro	

O primeiro objetivo estabelecido visa aumentar a consciência dos consumidores sobre as diversas categorias de produto oferecidas no portfólio da empresa, além daquelas já estabelecidas no mercado. Acessórios, vestuário e calçados são as categorias que a grande maioria dos consumidores conhece e são as que apresentam maior desempenho no quesito volume de vendas. No entanto, quando compara-se as buscas feitas por essas categorias nas plataformas da empresa com as buscas realizadas por outras categorias como cama, mesa, banho, beleza e móveis, o número é bem menos expressivo.

Para o atingimento deste objetivo, foram estabelecidos três resultados-chave. O primeiro envolve um horizonte de tempo maior e diz respeito à elaboração de um plano de *marketing* para divulgação dessas categorias de produto em meios de comunicação em massa, como anúncios televisivos, em vídeos no Youtube ou mesmo *outdoors* em pontos de ônibus e relógios espalhados pela cidade. Por ser necessário não só um período de tempo maior como também investimento financeiro para sua realização, foram definidos como responsáveis os times de *Marketing* e Financeiro, que devem elaborar uma proposta descrevendo as ações a serem realizadas e quanto custaria à empresa ao final do terceiro trimestre para que então, possa ser discutida a viabilidade entre os executivos do alto escalão.

O segundo resultado-chave estabelecido para o atingimento do objetivo é a produção de conteúdo, ou seja, fotos elaboradas com modelos ou com cenários específicos, diferentemente das fotos de fundo branco utilizadas no catálogo *online* das plataformas, para realizar a divulgação dessas categorias menos difundidas nas mídias sociais da própria Empresa X. São realizadas, em média, três publicações diárias nas redes sociais e propõem-se que uma delas seja referente a alguma dessas categorias. Como é uma proposta que utiliza relativamente poucos recursos e não há nenhum custo de investimento para a empresa ao coloca-la em prática, visto que deve fazer a produção de conteúdo para suas publicações de uma maneira ou de outra, pode já ser colocada em prática ao longo do terceiro trimestre e tem como responsáveis os times de *Marketing* e Conteúdo.

Para a medição do resultado dessas ações, foi estabelecido o terceiro e último resultado-chave, que estabelece que o número de buscas pelas categorias não convencionais em suas plataformas internas deve apresentar um aumento de 20% em comparação ao segundo trimestre. Essa medição deve ser feita após a conclusão do 3º semestre e é de responsabilidade do time de *Marketing*.

O segundo objetivo busca meios através dos quais a Empresa X possa suprir a ausência de marcas de *ticket* mais elevado ou então marcas consideradas *Premium* em seu portfólio. Para isso, o primeiro resultado-chave esperado ao final do terceiro trimestre de 2019 é um esboço de novas *features* destinadas exclusivamente a marcas *Premium*, ou seja, uma parte dos aplicativos para dispositivos móveis ou dos *websites* totalmente dedicada à exposição dessas marcas, com *layouts* e *design* claramente diferentes do restante da plataforma de modo a oferecer a sensação ao cliente de que se trata de um ambiente diferenciado e seletivo. As áreas de *Marketing* e TI estariam envolvidas na entrega deste resultado.

Uma vez definidas as *features* a serem desenvolvidas, bem como a aprovação do *design* e *layout* dessas funcionalidades pelos executivos do alto escalão, o time de TI pode então dar vida ao esboço desenhado no trimestre anterior e construir as infraestruturas necessárias para que as *features* estejam prontas no início de 2020.

Durante esse processo de desenvolvimento, a área comercial, em conjunto com a área de planejamento, tem a meta de adquirir dez novas marcas consideradas *Premium* no mercado, através da exposição das novas *features* a elas destinadas e com um plano de compra baseado na expectativa de venda dessas marcas nesse novo espaço em suas plataformas, de modo a instigar as marcas a fecharem a parceria com base no plano de compra apresentado e no crescimento que teriam em suas vendas ao disponibilizarem seus produtos nas plataformas da Empresa X.

O terceiro objetivo consiste em construir um posicionamento forte das Marcas Próprias da Empresa X. O time de estilo, em conjunto com os times de compra e de planejamento, deve fazer um estudo dos produtos de suas Marcas Próprias de forma a criar uma identidade visual diferente para cada marca, que atualmente possuem SKUs muito similares entre si. Ao redefinir a identidade de cada marca, será necessário também realizar o desenvolvimento dos produtos que irão compor o portfólio das futuras coleções, bem como definir as faixas de preço nas quais se espera que os produtos sejam vendidos devido ao valor a eles agregados. Esse estudo do portfólio atual bem como a proposta de redefinição deve ser realizado nos próximos três meses.

Após os próximos três meses será chegado o momento de receber as coleções desenvolvidas no trimestre anterior e criar material de divulgação não só dos produtos em si,

mas do conceito de cada marca, utilizando os canais da empresa ou mesmo criando canais próprios para essas marcas, como suas próprias redes sociais. Atualmente, qualquer *e-commerce*, por menor que seja, possui redes sociais destinadas à divulgação de sua marca e produtos. A Empresa X, no entanto, não possui perfis em redes sociais para divulgação de suas marcas próprias, o que consiste em uma ação de *marketing* relativamente barata e bastante acessível, e as marcas por ela desenvolvidas competem por espaço de divulgação com grandes marcas estabelecidas no mercado.

Tal ponto foi inclusive levantado ao longo do desenvolvimento deste trabalho e está em processo de análise de viabilidade devido a questões jurídicas, mas que poderá ser colocado em prática assim que as coleções chegarem ao estoque no início do quarto trimestre, se não houver demais complicações. No entanto, mesmo com a criação desses perfis destinados às marcas próprias, ainda seriam interessante utilizar os canais da Empresa X para divulgação delas, estabelecendo a métrica de, ao menos uma vez na semana, todos os canais da organização devem divulgar os produtos das marcas próprias, de modo a aproveitar o fluxo de consumidores que eles possuem nesse momento inicial de construção das identidades das Marcas Próprias. Esse processo envolve os times de Planejamento, Conteúdo, Estilo e *Marketing* e deve ocorrer ao longo do último trimestre desse ano.

O último e mais complexo resultado referente a esse objetivo diz respeito a um estudo da viabilidade da Empresa X abrir lojas físicas no estilo de lojas conceito ou *guideshops* de modo a permitir que seus clientes tenham contato com as suas Marcas Próprias e possam conhecer seus produtos antes de realizarem uma compra. Algumas das principais varejistas *online* têm obtido êxito nesse modelo híbrido e conseguiram aumentar consideravelmente a percepção de suas marcas pelos clientes com essa iniciativa. As lojas físicas servem não só para o contato do fornecedor diretamente com o produto, como também expõem a marca da Empresa X a uma parcela de consumidores que não é habituada a realizar compras pela *Internet* e a qual não conseguiria atingir por meio de seus canais atuais.

É evidente dizer que essa opção exigiria um grande investimento inicial e representa uma grande mudança na estratégia da empresa com o que diz respeito às suas Marcas Próprias, por isso esse estudo teria que ser realizado em seis meses, com o time Financeiro em conjunto com o time de Planejamento para projetar o esperado aumento na demanda e, conseqüentemente, retorno de tal investimento, para posteriormente apresentação dos parâmetros utilizados para a realização do estudo e os retornos esperados à alta gerência.

O quarto objetivo define um processo de reestruturação da operação de *Marketplace* da Empresa X no que diz respeito a uma melhor administração de seus vendedores terceirizados por meio de indicadores de desempenho. O indicador utilizado anteriormente para esse negócio da empresa resultou em um grande número de vendedores terceirizados, porém sem garantia da qualidade desses vendedores. Inclusive, estudos do funil de compra, que engloba desde a visualização do produto até a realização da compra de fato com a realização da transação financeira, indicam que os produtos dessa UN da empresa apresentam um desempenho pior quando comparados ao funil dos produtos de B2C e inclusive podem estar impactando negativamente as compras das outras UNs para o caso em que o cliente deseja realizar uma compra de produtos de ambos os negócios.

Para que uma avaliação melhor dos vendedores terceirizados, sugere-se a elaboração de cinco novos indicadores que contemplem fatores que são de responsabilidade do fornecedor e sobre os quais a Empresa X não possui autonomia para interferir, tais como tempo de entrega, valor de frete cobrado e qualidade do produto oferecido. Esses indicadores devem ser elaborados pelo time de planejamento em conjunto com o time de compras responsável pelo relacionamento com esses vendedores terceirizados e devem ser elaborados até o final do terceiro trimestre.

Alguns exemplos de indicadores que podem ser utilizados são: número de visualizações do produto em comparação ao número de pessoas que de fato o adicionaram ao carrinho de compras, porcentagem de reclamação quanto a produtos em atraso ou entregues fora do prazo, porcentagem do valor de frete cobrado com relação ao preço do produto anunciado, porcentagem de devoluções de produtos com exceção dos justificados por tamanho errado, porcentagem de abandono da compra após o valor de frete/tempo de entrega ser informado, ou seja, após o cliente informar o endereço para entrega, entre outros.

O segundo resultado-chave esperado para este objetivo é, uma vez definidos os indicadores a serem utilizados, utilizá-los ao longo do quarto trimestre para medir o desempenho de todos os vendedores terceirizados da Empresa X e desenvolver um sistema de avaliação de modo a julgar o desempenho dos vendedores como bom, regular e insatisfatório. Assim, ao final do ano, o resultado-chave esperado é uma revisão das parcerias entre a empresa e os vendedores terceirizados de modo que os que tenham notas insatisfatórias ou regulares sejam informados dos pontos de melhoria que necessitam apresentar em um determinado intervalo de tempo para que a parceria seja mantida. Caso não haja esforço de

mudança realizado por parte do vendedor dentro do período estabelecido, esse vendedor deve ser impossibilitado de vender seus produtos nas plataformas da Empresa X até apresente um plano de adequação aos critérios estabelecidos.

O quinto objetivo busca tratar da canibalização entre os produtos das três unidades de negócio que compõem o portfólio da Empresa X. O primeiro passo a ser realizado visando uma redução desse fenômeno é a análise do portfólio levando em consideração a categoria de produto, o tipo de produto e a faixa de preço para identificar os pontos de sobreposição de portfólio e os pontos em que há espaço para desenvolvimento. Essa análise deve ser feita ao longo do terceiro trimestre pelos times Comercial e de Planejamento.

À medida em que a análise é realizada, bem como é definido o posicionamento das Marcas Próprias, um dos resultados-chave do terceiro objetivo, ao final do terceiro trimestre, os mesmos times envolvidos na análise realizada anteriormente devem montar um plano de portfólio, definindo para os mesmos parâmetros, categoria de produto, tipo de produto e faixa de preço, quais marcas ocuparão aquele determinado espaço, reposicionando as marcas que estavam aglomeradas em um só ponto do portfólio ou mesmo descontinuando o trabalho com aquelas que são menos relevantes, devido ao volume de produtos semelhantes já oferecidos e de modo a não poluir a visão do consumidor sobre os produtos disponíveis nas plataformas da empresa.

Por último, um resultado-chave esperado e de extrema importância para a realização do objetivo proposto é a revisão periódica do portfólio disponibilizado aos consumidores de modo que seja possível identificar os esforços anteriores que se mostraram bem sucedidos bem como os pontos em que ainda há sobreposição de produtos semelhantes das diferentes UNs de maneira predatória e possíveis novos pontos que surgirem. Sugere-se que essa revisão realizada pelos mesmos times e ao longo de todo o último trimestre seja mensal de modo a acompanhar os rápidos movimentos do mercado e haver tempo hábil de realizar ajustes necessários.

O penúltimo objetivo visa melhorar a navegabilidade das plataformas da Empresa X, tanto de seus *websites* como de seus aplicativos para dispositivos móveis. Atualmente há poucos filtros disponíveis para refinamento das buscas realizadas pelo cliente de modo a permitir que encontre mais facilmente o produto desejado. O resultado-chave prioritário para que o objetivo seja alcançado estabelece a identificação de dez principais atributos dos

produtos de cada departamento e definição de um padrão de valores a ser seguido, bem como os valores em si, para que o processo de busca do cliente utilizando as plataformas da organização seja mais eficiente e traga resultados mais relevantes à sua pesquisa. Esta etapa deve ser feita pelos times de Estilo, Compras e Planejamento os dez principais atributos de cada departamento, bem como seus valores precisam estar prontos ao final do terceiro trimestre.

Após esse processo de definição dos atributos e valores, é necessário que o time de Conteúdo, responsável por efetivamente realizar o preenchimento dessas informações, receba o treinamento adequado dos times de Estilo e Comercial com relação ao que preencher. Mesmo com valores padronizados e pré-definidos, por se tratar de produtos de moda, as características dos produtos são qualitativas e a melhor maneira de oferecer resultados relevantes ao que o cliente busca é fornecendo exemplos e capacitando o pessoal responsável pelo preenchimento dessas informações subjetivas. Então, é possível realizar o preenchimento dos campos relativos a essas características ao longo de todo quarto trimestre.

O resultado-chave final envolvendo este objetivo é a disponibilização dos campos preenchidos com os valores corretos dos atributos na forma de filtros nos *websites* e nos aplicativos da empresa de modo que a navegabilidade em suas plataformas de fato possua funcionalidades que a deixe mais intuitiva e permita o cliente encontrar os produtos que deseja em um intervalo de tempo reduzido.

Por fim, o último objetivo refere-se ao aumento das conveniências oferecidas pela Empresa X aos seus clientes, isto é, aos clientes que realizam compras *online*. Esse tipo de cliente geralmente opta por realizar compra na *Internet* devido às facilidades e comodidade que o *e-commerce* oferece frente ao varejo comum. No entanto, as maiores competidoras da Empresa X têm levado vantagem neste quesito.

Os resultados-chave exigidos para sanar este problema no qual os principais concorrentes da indústria já se encontram à frente da organização sendo analisada envolvem a necessidade de realizar investimentos na área de logística e, por isso, o time Financeiro é o principal responsável pela entrega dos estudos de viabilidade que compõem as ações previstas para alcançar o objetivo proposto, ressaltando que é necessário não só analisar questões econômicas, como também prever a demanda que cada tipo de solução proposta a esse

problema teria de forma a calcular o investimento e retornos obtidos da forma mais próxima à realidade projetada pela empresa.

Devido à complexidade desses estudos, o tempo para sua realização é maior com relação aos outros resultados-chave propostos no atingimento dos objetivos anteriores e têm duração de dois trimestres para seu desenvolvimento.

Dessa forma, o plano de ação apresentado na forma de OKRs busca detalhar os meios pelos quais os pontos de melhoria identificados durante a análise da organização serão tratados, bem como buscam delimitar um horizonte temporal e indicar os times responsáveis por entregar os resultados-chave que compõem cada objetivo. Esses times, por sua vez, devem contemplar as ações determinadas pelo plano dentro de seus próprios OKRs, a fim de que toda a empresa esteja alinhada e trabalhe em conformidade com os objetivos macros que deseja atingir.

7 CONCLUSÃO

Este Trabalho de Formatura foi elaborado com o propósito de analisar a estratégia atual adotada por uma empresa varejista *online* brasileira, a Empresa X, por meio de uma descrição minuciosa de todos os aspectos inerentes ao posicionamento estratégico de uma organização e também através da elaboração de propostas de solução e plano de ação para os pontos de melhoria detectados ao longo da aplicação dos conceitos estudados.

Por meio do vasto número de análises realizadas ao longo deste trabalho tendo como base a Empresa X, que hoje é uma das maiores na indústria em que atua, foi possível compreender o posicionamento estratégico adotado através de ferramentas e conteúdos desenvolvidos por grandes estudiosos da estratégia.

Para que a empresa mantenha sua posição de liderança no mercado e possa continuar a crescer buscou-se entender, em conjunto com funcionários e colaboradores por meio de diálogos, reuniões e depoimentos, as principais dificuldades vivenciadas dentro de sua operação e meios de solucionar essas dificuldades. Ao término de toda análise, foram identificados os principais pontos a serem solucionados e propostas simples, porém eficazes, de ações para saná-los foram elaboradas.

7.1 Objetivos Propostos

Dado que os objetivos definidos inicialmente para este trabalho de formatura foram analisar a estratégia adotada pela empresa bem como o processo de reestruturação pelo qual ela passou, aplicar conceitos sobre estratégia, identificar pontos de melhoria e elaborar propostas de soluções a esses pontos, a maior parte deles foi alcançada.

Ainda confirmou-se a crença de que uma visão mais profunda do posicionamento estratégico da empresa permite um maior alinhamento entre todas as suas operações e áreas que as compõem, de forma a levar a organização a alcançar os objetivos por ela estipulados e melhorar não só seu desempenho no mercado como também a proposta de valor oferecida aos seus clientes.

O nível de detalhe das análises realizadas ao longo deste trabalho é coerente às expectativas iniciais e pode-se, portanto, afirmar que o trabalho alcançou os padrões estabelecidos inicialmente e reúne uma vasta quantidade de informações e peculiaridades próprias à organização a qual buscou analisar até então dispersas e que nenhum outro

funcionário antes se propôs a esmiuçar, se tornando um documento importante a qualquer um que desejar melhor compreender a organização e seu posicionamento estratégico no mercado varejista *online* brasileiro.

Contudo, o processo de implementação das propostas de solução foge do domínio da autora deste trabalho. Embora a empresa proporcione um ambiente propício para o desenvolvimento de projetos de melhoria de seus processos e operações internos e encoraje esse tipo de ação, é necessário o aval dos níveis hierárquicos mais altos para dar início a implementação, bem como envolvimento dos demais funcionários.

7.2 Próximos Passos

Os próximos passos referem-se à implementação das propostas de solução aos pontos de melhoria identificados descritas neste trabalho, por meio dos OKRs.

Para que isso ocorra da melhor maneira possível, uma ampla divulgação dos pontos de melhoria a serem tratados bem como das propostas de solução, especialmente para as principais áreas afetadas pelas propostas, se faz necessária.

O processo de revisão da operação da empresa para identificar eventuais pontos de melhoria aos quais propostas de soluções podem ser elaboradas é um processo contínuo, especialmente devido ao ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo no qual a empresa está inserida e a eventuais mudanças em seu posicionamento estratégico devido a essas características, permitindo que toda operação esteja alinhada aos objetivos da organização.

7.3 Aprendizados

No âmbito profissional, este trabalho foi de extrema importância para um aprendizado profundo da operação da empresa e da forma como é estruturada, da posição que ocupa no mercado e de sua atividade no varejo *online* brasileiro.

Já no âmbito acadêmico, a realização deste trabalho de formatura permitiu a aplicação de diversos conceitos estudados durante o curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica em um ambiente real e dinâmico, no qual há a possibilidade de efetivamente impactar um grupo de pessoas e uma empresa como um todo, motivo pelo, desde o princípio, a autora optou por iniciar seus estudos em engenharia e seguir a carreira de engenheira de produção.

8 REFERÊNCIAS

ABVTEX. **Sobre a ABVTEX**. Disponível em: <<https://www.abvtex.org.br/sobre-a-abvtex/>> Acesso em 24 maio 2019.

CARVALHO, M. M. C; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

EBIT. **39ª Edição Relatório Webshoppers**, 2019. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 24 maio 2019.

FONSECA, M. **Moda do futuro: na Amaro, sua próxima roupa está escondida no smartphone**, 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/moda-do-futuro-na-amaro-sua-proxima-roupa-esta-escondida-no-smartphone/>> Acesso em 9 maio 2019.

KLUYVER, C. A. D.; PEARCE II, J.A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAVADO, T. **Além dos livros, Amazon começa a vender outras 11 categorias de produtos no Brasil**, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/01/22/alem-dos-livros-amazon-comeca-a-vender-outras-11-categorias-de-produtos-no-brasil.ghtml>> Acesso em 9 maio 2019.

MENDES, F. **A corrida da Centauro pela Netshoes**, 2019. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/a-corrida-da-centauro-pela-netshoes/>> Acesso em 31 maio 2019.

O Estado de S. Paulo. **Como a Netshoes virou alvo de disputa**, 2019. Disponível em: <<https://istoe.com.br/como-a-netshoes-virou-alvo-de-disputa/>> Acesso em 31 maio 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REICHHELD, F. **The One Number You Need to Grow**. Harvard Business Review, 2003.

REICHHELD, F.; MARKEY, R. **The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2011.

TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios—um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron, 2000.

TOLEDO, L. **O que mais está por trás da briga pela Netshoes**, 2019. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/magazineluiza/noticia/8353608/o-que-mais-esta-por-tras-da-briga-pela-netshoes>> Acesso em 31 maio 2019.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.