

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO**

RENATO SANTOS ALQUATI

**ESTRATÉGIAS PRÁTICAS PARA AUMENTO DE COMPETITIVIDADE
EM COMÉRCIO ELETRÔNICO**

**São Leopoldo
2019**

RENATO SANTOS ALQUATI

**ESTRATÉGIAS PRÁTICAS PARA AUMENTO DE COMPETITIVIDADE
EM COMÉRCIO ELETRÔNICO**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Marketing Estratégico, pelo Curso de MBA em Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Wagner Junior Ladeira

São Leopoldo

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido saúde e força para superar as dificuldades encontradas durante a elaboração.

Aos professores Wagner Junior Ladeira, orientador e Amarolinda Klein, titular da disciplina, pelas orientações, suporte, e correções.

Ao Sr. Marcelo Ferrari, proprietário da empresa GP pela colaboração.

Por fim, a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para a construção deste projeto, o meu muito obrigado.

“Todos os nossos sonhos podem se realizar
se tivermos a coragem de persegui-los”

Walt Disney

RESUMO

Dentre as facilidades proporcionadas pela Internet e pela tecnologia atual, o hábito de realizar compras através de plataformas virtuais tem adquirido cada vez mais adeptos, chamando a atenção das empresas que, sejam elas jovens ou já veteranas, procuram explorar este universo de modo a adaptar-se aos novos costumes. Ao mesmo tempo, transferem-se para o ambiente virtual muitos dos desafios já conhecidos do varejo tradicional, como o controle de custos operacionais, rentabilidade e fidelização de clientes. Com a invasão da Internet por empresas explorando o comércio eletrônico e a luta pela sobrevivência empresarial neste ambiente tornando-se cada vez maior, o empresário é levado a questionar-se constantemente sobre quais estratégias de competitividade serão capazes de gerar resultados positivos no ambiente virtual. Foram consideradas neste estudo informações obtidas a partir da experiência pessoal do proprietário da empresa e seus resultados obtidos até então. A relevância deste estudo contribui, diretamente, para o aprimoramento das estratégias adotadas por empresas que desejam explorar o comércio eletrônico obtendo não apenas o ganho de competitividade, mas também a consolidação de sua marca no mercado através do fortalecimento dos canais de relacionamento com seu cliente, principal elemento da cadeia de consumo.

Palavras-chave: e-commerce, marketplace, competitividade, estratégia, consumidor.

SUMÁRIO

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	8
2 IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS CHAVE	13
3 TEORIZAÇÃO.....	15
4 ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA	21
5 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO	26
5.1 Elaboração de Marketing de Conteúdo.....	27
5.2 Utilização de Redes Sociais como Canais de Venda.....	27
5.3 Modernização do Website	30
5.4 Criação de Linha de Marca Própria.....	32
5.5 Cronograma de Implantação do plano de Ação.....	34
6 APLICAÇÃO À REALIDADE.....	40
7 AVALIAÇÃO	43
REFERÊNCIAS.....	44
APÊNDICE	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento de usuários de Internet no Brasil.....	15
Figura 2 - Etapas de Conversão de Venda Online.....	32
Figura 3 - Exemplos de Canecas Geek	33
Figura 4 - Exemplo de Camiseta Geek	33
Figura 5 - Exemplo de Placa Decorativa Geek	33
Figura 6 - Planejamento 5W2H	34
Figura 7 – Loja de temas para Loja Virtual.....	37
Figura 8 – Modelo de Loja Virtual	37
Figura 9 – 5Ps do Marketing.....	40
Figura 10 – Valor do ticket médio por segmento em <i>e-commerce</i>	41
Figura 11 – Preço médio dos produtos vendidos, por segmento	41
Figura 12 – Comparação entre vendas no Varejo e no <i>e-commerce</i>	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vendas Online em Redes Sociais.....	29
Tabela 2 - Marketing de Conteúdo em Redes Sociais Fonte: O Guia... ([20-?]).....	30
Tabela 3 - Origem das vendas em Redes Sociais.....	31
Tabela 4 - Cronograma de Elaboração de Marketing de Conteúdo.....	35
Tabela 5 - Cronograma de Impulsionamento das Redes Sociais.....	36
Tabela 6 – Cronograma de Desenvolvimento do Website.....	36
Tabela 7 – Cronograma de Criação de Produtos de Marca Própria	38

1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A empresa GP foi criada com uma proposta de visão de futuro do mercado de varejo, onde a revolução social e cultural provocada pela Internet resultou em mudanças radicais no comportamento dos consumidores. Com uma proposta de atender ao mercado consumidor do chamado “Universo Geek”, a GP oferece completa linha de jogos e acessórios para videogames além de linha de hardware e acessórios de informática, sempre mantendo o foco no nicho de mercado escolhido. A empresa também oferece produtos diferenciados, como itens colecionáveis, que possuem grande apelo comercial. Hoje, enquanto algumas empresas enxergam a Internet como um concorrente e outras como uma alternativa, a GP foi imaginada como um modelo de negócios de funcionamento híbrido, integrando o e-commerce com pontos físicos de venda presencial (em fase futura da empresa) e possibilidade de entrega de pedidos formulados online.

A estruturação da empresa no mercado, com este modelo de negócios, perfaz algumas etapas. A primeira etapa do projeto, que está em andamento, busca a consolidação da sua viabilidade econômica através da atuação exclusiva na Internet. Na segunda etapa está prevista a instalação de pontos de venda físicos de atuação híbrida. Mesmo com a instalação de pontos de venda físicos, a maior parte do estoque continuará sendo virtual, integrada aos estoques dos fornecedores, sendo que o cliente poderá fazer suas compras no local, mas através do site da empresa e retirar os produtos nos pontos físicos após alguns dias. Neste modelo, haverá a possibilidade de ofertar dezenas de milhares de produtos aos clientes sem a necessidade de ocupação de grandes espaços físicos, pois a necessidade de estoque próprio será a mínima possível. Há ainda a vantagem de oferecer a possibilidade de aquisição de produtos especializados e de maior valor, que dificilmente são encontrados à pronta entrega nas lojas, por não terem velocidade de giro adequada à respectiva demanda.

Semelhante ao ambiente do e-commerce, a GP tem realizado vendas, além do site próprio, em *marketplaces* já consagrados do público brasileiro como a B2W (Submarino, Shoptime, Americanas), Mercado Livre, Amazon, Walmart e, mais recentemente, no grupo Via Varejo (Casas Bahia, Extra e Ponto Frio). Obtém-se

desta forma uma grande força de vendas de abrangência nacional através de empresas já consagradas junto ao consumidor.

Algumas dificuldades enfrentadas na geração de vendas na fase inicial da empresa instigaram os empreendedores do projeto entender quais seriam os fatores que impactam no comportamento consumidor do comércio eletrônico quanto à atratividade da oferta e processo decisório de compra. Considerando o novo comportamento da geração dos *millennials*¹, nascidos já em ambiente tecnológico pós Internet, qual é o tipo de estratégia que a empresa deve aplicar para cativar a atenção deste consumidor? Como a empresa, com atuação exclusivamente em e-commerce, pode aumentar a sua lucratividade considerando a forte concorrência do mercado?

Pautado nestas perguntas centrais, o objetivo do Projeto Aplicado é estabelecer as melhores práticas de competitividade comercial capazes de promover o impulsionamento comercial da empresa.

1.1 O CASO DA EMPRESA GP

A empresa GP foi idealizada a partir da experiência de varejo do proprietário, Sr. Marcelo Ferrari, que atuou na empresa MM Informática e Tecnologia como Gerente Comercial e de e-commerce por cerca de cinco anos. A empresa MM era especializada em informática, games e produtos de tecnologia e, a partir desta experiência, observou-se que o mercado físico do varejo passou a sofrer forte queda no faturamento com a perda do poder aquisitivo da população decorrente da crise econômica brasileira que teve início em 2013. Segundo o proprietário da empresa, Sr. Marcelo, a queda nas vendas passou a estrangular os custos da empresa MM, tornando-se altos demais chegando a inviabilizar o negócio. Além da queda nas vendas, a empresa MM também passou a ter dificuldades de negociação dos contratos de locação de suas operações.

A escolha pela atuação no ambiente virtual foi, portanto, uma decisão estratégica de inserção no mercado justamente por seus menores custos operacionais, sem os custos habituais de pessoal e infraestrutura, e com uma

¹ *Millennials* são os jovens nascidos entre 1980 e 1994. Sempre conectados, são questionadores, priorizam a experiência em detrimento da posse, são embaixadores da sustentabilidade (KOJIKOVSKI, 2017).

abrangência geográfica muito maior que o raio de alcance da loja física. Segundo o Sr. Marcelo, os altos aluguéis cobrados por espaços comerciais e os custos com uma equipe de vendas podem se tornar um fator de descapitalização do negócio e “a incerteza do varejo brasileiro ainda é muito forte e com grandes oscilações”.

O modelo de negócio escolhido foi o de atuação em *marketplaces* já existentes no Brasil e o sistema denominado de *crossdocking*², onde a empresa não possui estoque físico e os produtos ofertados estão integrados com o estoque do distribuidor, ou seja, somente é realizada uma compra de mercadoria quando esta é efetivamente vendida no *marketplace*. Outra vantagem que este sistema oferece é a atualização do preço de venda praticamente em tempo real, permitindo que a empresa anuncie uma oferta ou mesmo reajuste seus preços conforme a variação direta do seu preço custo no fornecedor.

Essa estratégia, aparentemente simples, tornou-se extremamente desafiadora. Os *marketplaces* brasileiros, apesar do enorme mercado consumidor disponível também possuem barreiras a serem transpostas. Para fins deste trabalho, foram analisados os dados de venda e desempenho da empresa GP obtidos ao longo de 2018 e, a partir destes resultados e da experiência adquirida pelo proprietário, Sr. Marcelo e uma análise dos resultados pelo autor, propor estratégias para que a empresa alcance seus objetivos.

Ao analisar o cenário internacional, foi percebido que o varejo global tem-se voltado cada vez mais para as vendas online. Segundo o Sr. Marcelo, “as redes sociais também têm sido atores importantes nesta nova realidade. Redes como Facebook e Instagram são, hoje, muito mais do que meras redes de relacionamento e passaram a ser instrumentos de influência do comportamento social. O dono do canal passa a ser um influenciador e o que se mostra nestas redes pode gerar o desejo de aquisição destes produtos”.

Como a empresa GP é uma empresa jovem, tendo iniciado suas atividades em Junho de 2017, seu primeiro desafio é o de sobreviver aos dois primeiros anos de empresa quando, segundo o SEBRAE, a taxa de sobrevivência da empresa aumenta para 76,6% (SOBREVIVÊNCIA..., 2016).

Segundo o Sr. Marcelo, um dos primeiros desafios da empresa foi a obtenção de crédito bancário. “Com o mercado ainda recessivo, embora gostem do projeto da

² *Crossdocking*: sistema de distribuição no qual o produto adquirido pelo cliente é despachado para um centro de distribuição e dali enviado para o consumidor (MARTINS, 2018).

empresa, os bancos tornam o crédito caro e muito restrito, o que acaba se tornando mais um fator restritivo de mercado a ser superado”, afirma o Sr. Marcelo.

O Brasil cobra mais impostos das empresas do que qualquer outro país do BRIC (grupo econômico composto por Brasil, Índia, Rússia e China), além de ter percentual de impostos acima da média global das nações que formam o G7³. O Brasil também tem uma das mais altas taxas de impostos corporativos do mundo, o que inibe o crescimento econômico, a competitividade do País e afugenta investimento externo (ELEVADA..., 2016).

Na sequência surge a questão do crédito junto aos fornecedores, também receosos após inúmeros calotes acumulados na recessão brasileira. Alguns fornecedores vendem apenas à vista para empresas constituídas há menos de 12 meses e alguns fornecedores somente abrem crédito após 24 meses da constituição da empresa.

Após adquirir experiência de mercado com loja física, o Sr. Marcelo pensou no modelo exclusivamente online porque observou que muitos clientes adotam a postura de consultar o site e comprar na loja. Este comportamento, porém, gerava dois problemas. O primeiro era o de competitividade no mercado virtual. Como os preços da loja física eram os mesmos da loja virtual, nem todos permaneciam com preços competitivos devido aos elevados custos da loja física. O segundo problema era que, se o produto oferecido na Internet estivesse mais barato do que o mesmo item na loja física, o cliente sempre exigia o menor valor, mesmo quando se tratava de uma oferta exclusiva para o website. Isso ocorria porque os clientes mantinham como referência o nome da empresa, portanto não conseguiam enxergar a loja virtual como um agente comercial independente e desvinculado dos preços da loja física.

Para atuar no ambiente virtual, por se tratar de uma empresa nova e sem clientela formada, optou-se pela modalidade de *marketplaces*, onde o alcance geográfico se estende a todo o território brasileiro, ao contrário da loja física que possuía abrangência muito reduzida à região em que ela está instalada. Mas neste ambiente descobriu-se que a concorrência também é acirrada.

³ O G7 é o grupo dos países economicamente mais poderosos do mundo, formado por Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão e Reino Unido. Os países membros possuem alto nível de industrialização e são estruturados enquanto governos democráticos (O QUE..., [20-?]).

Segundo o Sr. Marcelo, “a política tributária brasileira cria distorções gigantescas, capazes de fazer com que as empresas que ofereçam o mesmo produto, mas em estados diferentes da federação, tenham variações tributárias enormes entre elas, tornando muito difícil o crescimento e a conquista de mercado”.

Em um cenário de crise, o preço torna-se um fator fundamental na decisão de compra e, portanto, para conquistar o público consumidor a empresa terá que adotar outras estratégias que agreguem valor, incrementando o desempenho e a atratividade da empresa.

2 IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS CHAVE

Dentro do contexto que pretendemos analisar, torna-se fundamental o conhecimento prévio de alguns pontos chave, essenciais ao estudo, como: administração estratégica, competitividade, consumidor, *e-commerce*, *marketplace*.

Como em qualquer empresa que tenha a intenção de permanecer ativa e competitiva no mercado atual, é essencial a adoção de uma administração estratégica no intuito de alavancar o desenvolvimento da empresa de modo a atingir um novo patamar de mercado no futuro, consolidando ações administrativas de forma estruturada, sistêmica e intuitiva (RANCICH FILHO; VANIN, 2013, p.14, apud OLIVEIRA, 2007, p.6).

Como resultado de uma administração estratégica, a manutenção da competitividade de mercado é uma questão de sobrevivência da organização, uma vez que hoje, com o mercado globalizado principalmente através da tecnologia, a disputa de qualquer mercado consumidor pressupõe a exploração contínua de oportunidades que permitam melhorar ou manter a posição comercial adquirida (RODERMEL; SCHIMIDIT; STADLER, 2012, p. 99).

O consumidor possui, no Brasil, características muito particulares, pois desde 1990 há legislação específica (Código de Defesa do Consumidor - Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990) onde estão estabelecidos conceitos legais de definição do consumidor, além de regular as relações entre o fornecedor de um produto ou prestador de um serviço e seus clientes (DEFINIÇÃO..., [2018]). Embora o CDC não especifique de forma direta, o consumidor também se encontra protegido nas operações de *E-commerce* (o comércio eletrônico em Português). Esta modalidade de comércio realiza suas transações de compra e venda por meio de plataformas eletrônicas como computadores ou smartphones através de lojas virtuais (O QUE..., 2018).

Um dos modelos modernos de venda virtual é através dos *Marketplaces*, modelo de negócios surgido no Brasil em 2012, também conhecido como “Shopping Virtual”. Este modelo funciona como um *Shopping Center* virtual, onde várias empresas pode sem unir em um único portal para oferecer seus produtos. É um modelo considerado vantajoso para o consumidor, por facilitar a pesquisa pelo melhor produto e pelo melhor preço (ZACHO, 2017).

Devido à enorme evolução tecnológica ocorrida nas últimas duas décadas, hoje é possível realizar praticamente qualquer transação comercial em *smartphones*, equipamentos de telefonia móvel que utilizam um sistema operacional e funcionam como se fosse um pequeno computador, capazes ainda de disponibilizarem funcionalidades adicionais como câmeras digitais, filmadoras, e sistemas de navegações GPS, além de permitirem a execução de aplicativos de diversas finalidades bem como a navegação e realização de transações comerciais e bancárias pela *Internet*. (O QUE..., 2018).

3 TEORIZAÇÃO

Surgida na década de 1960 com objetivos militares, atualmente a Internet faz parte do cotidiano do cidadão moderno. No final da década de 80 a Internet passou a ser utilizada com fins comerciais, provocando uma grande popularização e expansão desta forma de comunicação. A partir dos anos 2000 a população em geral desfrutou de um período de grande acesso aos computadores e à Internet, permitindo maior conexão entre as pessoas e compartilhamento de arquivos e informações através das redes sociais (A EVOLUÇÃO..., [2018?]).

Em 2007 a Datamonitor⁴ apresentou relatório indicando 230 milhões de usuários ativos nas redes sociais da internet, permitindo que os usuários passassem a compartilhar opiniões, ideias, experiências, gostos, hábitos e amigos. Neste contexto, o Brasil aparece como o país com o maior número de usuários de redes sociais do mundo, ficando o México em segundo lugar (PINHEIRO, 2008). Segundo Turchi (2012, p5) o mundo corporativo foi impactado de tal forma pelo crescimento rápido e contínuo da Internet, que não é mais possível ignorar o grande potencial de negócios oferecido pelo mercado virtual.

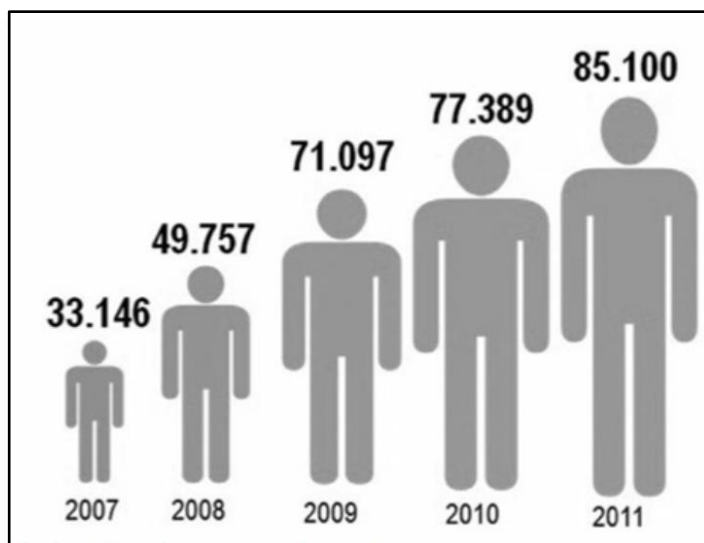


Figura 1 - Crescimento de usuários de Internet no Brasil

Fonte: Turchi (2012, adaptada de IAB-2011).

⁴ A Datamonitor é uma empresa internacional que fornece inteligência de mercado, análise de dados e opinião através de uma rede mundial de analistas internos.

Pinheiro (2008) ainda afirma que “dada a velocidade com que as redes sociais adquirem importância em termos sociais e culturais e tornam-se alvos do marketing e da publicidade (as verbas publicitárias digitais começam a superar as mais tradicionais), detectar os gostos e as preferências dos usuários, potenciais consumidores on-line e off-line, torna-se imprescindível para o mercado contemporâneo”.

Quando tratamos de negócios no ambiente virtual, o *e-commerce* envolve as trocas entre clientes, parceiros comerciais e fornecedores. Com o aumento da velocidade e a facilidade das transações comerciais no ambiente virtual, as empresas precisam ajustar-se constantemente às novas tecnologias, integrar sistemas mais modernos e mais rápidos para atender às necessidades das pessoas. Organizações concorrentes precisam, agora, colaborar para a mútua sobrevivência e devem perceber que os clientes já não precisam percorrer pontos distantes até o fornecedor seguinte (DEITEL; DEITEL; STEINBUHLER, 2004, p.7).

A natureza fundamental da competição no mundo está mudando, tornando os mercados mais voláteis, fazendo com que as fontes tradicionais de vantagem competitiva não sejam mais tão eficazes quanto costumavam ser no que se refere a alcançar retornos acima da média (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014, p.7-8).

Segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2014), “os gerentes devem adotar nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças”. Nos últimos anos, as mudanças drásticas ocorridas na tecnologia da informação permitiram que pequenas empresas tivessem mais flexibilidade para competir com as grandes, caso a tecnologia fosse utilizada de modo mais eficiente (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014, p.12).

O planejamento de estratégias de competitividade parte de uma análise dos eventos passados, das atuais condições de mercado e de tendências futuras. A análise concentra-se nas forças internas da empresa, bem como das influências vindas também do ambiente externo. O resultado desta etapa é a identificação e o diagnóstico de premissas, questões e problemas de planejamento (BATEMAN; SNELL, 2012, p.29).

Segundo Oliveira (2014, p.13) as empresas, em seu processo de evolução, passam por uma sucessão de estágios. Cada estágio possui duas fases específicas e consecutivas: a fase de análise e desenvolvimento do negócio e a fase de consolidação e aprimoramento do negócio, sendo que o estágio de evolução e a

respectiva fase devem orientar a escolha das estratégias básicas a serem adotadas pela empresa.

Na fase de análise e desenvolvimento do negócio (normalmente considerada como sendo de médio ou baixo risco) procura-se aumentar a eficiência, eficácia e efetividade da empresa, sendo concluída com o esgotamento do potencial de evolução deste estágio e, se a empresa pretende continuar a evoluir, deve então entrar na fase de consolidação e aprimoramento do negócio (OLIVEIRA, 2014, p.13), onde a empresa irá redefinir a sua missão e o seu negócio, procurando aumentar a eficiência e eficácia da empresa. Essa fase é considerada de alto risco, porque nela são feitos ajustes fundamentais na relação da empresa com seu ambiente à procura de maiores eficácia e efetividade. Como os ajustes são externos, eles não estão inteiramente sob o controle da empresa, dependendo da aceitação dos consumidores, reação dos concorrentes etc. Com isso, eventuais erros são muito mais fáceis de acontecer, e as consequências, bem mais graves, podendo resultar em grandes prejuízos e, não raro, risco da própria sobrevivência da empresa (OLIVEIRA, 2014, p.13).

Torres (2012) afirma que qualquer negócio hoje em dia compete tanto no mundo físico, associado aos recursos que os gestores podem ver e tocar, quanto no mundo virtual composto por informações, dando origem ao comércio eletrônico e se constitui numa nova fonte de criação de valor. Dentro da estratégia de vendas em e-commerce, Gobe (2007, p192) destaca que a necessidade de considerar aos custos de desenvolvimento do site e de “latência” até tornar-se conhecido do público. Gobe (2007, p 248) também alerta para as mudanças no comportamento do consumidor, como a baixa fidelidade deste tipo de cliente, fazendo com que as empresas se adaptem a este comportamento.

Apesar da grande atratividade do mercado virtual brasileiro, um número maior de usuários não significa necessariamente mais pessoas com acesso à internet, pois devem ser levados em conta variáveis como o perfil cultural, infraestrutura e tamanho territorial. Ao compararmos Brasil e Japão, que possuem quase o mesmo número de usuários de internet, e dividirmos esse número pela população existente nesses territórios, percebemos que o Brasil possui uma disparidade em termos de abrangência, inclusão, igualdade de conhecimento, infraestrutura e incentivos. Existem, portanto, gargalos estruturais e sistêmicos que devem ser solucionados

para inserir o Brasil, de fato, no cenário mundial ainda mais preparado e mais competitivo (SANTOS, 2018).

Embora o Brasil possua representatividade digital no mundo e na América Latina, ainda precisam ser detalhados fatores que impedem o crescimento acelerado do e-commerce, nos deixando abaixo da média mundial. O desempenho do mercado brasileiro tem se encaminhando para um bom cenário e com grande potencial de crescimento nos próximos anos, pois apesar das reformas estruturais, ajustes fiscais e problemas críticos no cenário econômico e político, tivemos algumas contribuições positivas com a pequena volta de crescimento do PIB e injeção de R\$ 40 bilhões diretamente na economia por conta dos saques das contas inativas e liberação de recursos do PIS, o que resultou em aquecimento de mercado e do comércio eletrônico (SANTOS, 2018).

A estratégia de criação de valor, a ser percebida pelo consumidor, dependerá do plano geral desenvolvido pela empresa de modo a buscar uma vantagem competitiva saudável (GELASSE e ENDERS, 2005 apud TORRES, 2012). Ainda segundo TORRES (2012), a aquisição de novos clientes é a preocupação inicial das empresas de comércio eletrônico, sendo o serviço prestado ao cliente um fator de diferenciação importante uma vez que, na medida em que a Internet facilita a comparação de produtos e serviços, a lealdade é fundamental para assegurar a sobrevivência do negócio (REICHHELD e SCHEFTER, 2000 apud TORRES, 2012).

Torres (2012) afirma que o crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos vem transformando a noção de valor percebida pelo cliente. A evolução tecnológica acelera a inovação, alterando dimensões de serviços como rapidez, conveniência, personalização e preço, mudando substancialmente a proposta de valor subjacente (apud KALAKOTA e ROBISON 2000). A Internet está mudando, de fato, a forma como as empresas competem, criando novas oportunidades e obrigando empresas mais tradicionais a alterar seus procedimentos (HITT, IRELAND et al. 2001).

Ainda segundo Torres (2012) os mercados virtuais têm características próprias, como a alta conectividade (apud DUTTA e SEGEV 1999), o foco nas transações (apud BALAKRISHNAN, KUMARA et al. 1999), a importância da informação sobre produtos e redes (apud SHAPIRO e VARIAN 1999), e a possibilidade de chegar a um público vasto (apud EVANS e WURSTER 1999). A Internet permite competir num mercado global de uma forma mais eficiente,

reduzindo custos e atraindo novos clientes, tornando possível vender produtos e serviços em novos mercados (*apud* CHATTERJEE, GREWAL et al. 2002). Por outro lado, embora a criação e preservação de valor continuem a serem temas obrigatórios na era digital, as estratégias defensivas tradicionais na cadeia de valor deixam de fazer sentido num contexto virtual, em que as estratégias focadas na defesa de uma posição competitiva através dos custos deixaram de ser tão eficazes.

Torres (2012) afirmar que, tradicionalmente, as empresas procuravam obter economias de escala que não fossem replicáveis pelos concorrentes através da criação de restrições ou barreiras com o objetivo de impedir a migração de clientes, investindo em capacidades únicas e inimitáveis para se diferenciarem dos rivais, protegendo desta forma as suas posições em face de ameaças da concorrência. Porém, com os avanços na tecnologia digital foram abertas brechas nestes muros que anteriormente eram eficazes. A Internet tende a alterar a estrutura dos setores de uma forma que compromete a rentabilidade geral, na medida em que exerce um efeito nivelador nas práticas de negócio, reduzindo a possibilidade de uma firma estabelecer uma vantagem operacional que possa ser sustentável. No entanto, embora a Internet torne mais difícil a manutenção de vantagens operacionais, também cria novas oportunidades de diferenciação, permitindo a reforço do posicionamento estratégico das empresas, sendo que, segundo Porter, reforça ainda mais a necessidade das empresas se diferenciarem através de um posicionamento estratégico (*apud* PORTER 2001). Nos mercados virtuais pode ser criado valor através da forma como as transações são disponibilizadas, estando a inovação muitas vezes ligada a novos mecanismos de interação e a estruturas de transações que não se verificam em empresas mais tradicionais (*apud* AMIT e ZOTT 2001). Eventualmente, a experiência nos canais tradicionais e a existência de uma operação off-line que complemente a atividade online pode constituir uma vantagem, alavancando vantagens competitivas já existentes, o que justificaria a integração dos dois canais (EPSTEIN 2000), perspectiva que incorpora uma visão do *e-commerce* como uma evolução e não uma revolução, sugerindo que o mundo off-line pode ser tão importante quanto o mundo online.

Torres (2012) também afirma que a Internet, de fato, permitiu que muitos produtos e serviços fossem produzidos com custos fixos mais baixos, tornando mais fácil a obtenção de uma escala mínima para a sua viabilização, destacando-se o efeito das comunicações digitais nos custos de transação, permitindo transações

mais baratas, mais rápidas e mais fáceis. O acesso à informação, o estabelecimento de redes e a cooperação entre empresas também criaram novas oportunidades. As empresas passaram a focar mais na relação com os clientes, tornando-se cada vez mais importante a gestão da informação.

Segundo Chaffey (2013, seção 22), o desenvolvimento de serviços online eficazes depende da compreensão do comportamento do comprador online e da motivação destes clientes. Chaffey (2013) também cita que a utilização de segmentações psicográficas por parte dos comerciantes medidas através das respostas às propagandas online ajuda a motivação do consumidor virtual.

A opção por negócios online pode ser uma escolha vantajosa, pois segundo Turchi (2012) permite ampliar a visibilidade da marca, sem precisar arcar com os custos tradicionais de lojas físicas. No entanto, a exploração deste mercado requer também a elaboração de planejamento e estudo do mercado, sempre alicerçados sobre as questões referentes à viabilidade financeira do negócio em questão.

Quanto à estratégia aplicada pela empresa, Torres (2012, p14) afirma que a “estratégia pode ser definida como a capacidade de definir uma proposta de valor única, e de fazer escolhas – *trade-offs*⁵ – entre o que fazer e o que não fazer (Porter 2001). Assim, a estratégia de *e-commerce* de uma firma deve estar focada na forma como a empresa desenvolve os recursos à sua disposição no sentido de obter e manter vantagens competitivas em mercados virtuais”.

⁵ *Trade-off*: conceito diretamente relacionado com a compensação de custos. É o reconhecimento de que os padrões de custos das várias atividades da empresa freqüentemente revelam características que as colocam em conflito mútuo, levando a empresa a tomar decisões que melhorem relação entre seus custos, resultando em benefícios futuros para a empresa (FRANCISCO, 2011).

4 ENTENDIMENTO APROFUNDADO DO PROBLEMA

Para a compreensão do modelo de negócios e as dificuldades da empresa GP, foi realizada entrevista com o proprietário da empresa, que forneceu informações importantes para a elaboração das propostas de ações que são o objeto deste estudo. Na sequência segue uma análise da entrevista realizada.

De acordo com o entrevistado, a ideia de criar uma empresa que atuasse exclusivamente no comércio virtual surgiu a partir a experiência própria deste gestor, que havia trabalhado como gerente comercial em uma tradicional rede de lojas de informática e games, que já atuava no mercado há mais de vinte anos, com mercado consumidor já consolidado para este segmento. No entanto, a empresa onde trabalhava sempre teve dificuldades para alavancar as vendas em sua loja virtual. Nesta experiência de *e-commerce*, foi observado que os clientes utilizavam o site da loja como uma vitrine, para consulta dos produtos, realizando a compra posteriormente na loja física. A partir deste momento o Sr. Marcelo cogitou a criação de um modelo de negócio exclusivamente virtual, descolado da plataforma física, escapando da associação que o consumidor costuma fazer entre as ofertas da Internet e as condições de venda da loja física.

O segmento escolhido, segundo o entrevistado, foi o do universo *Geek*, nicho de mercado cujo consumo tem convergido nos últimos anos devido a uma grande transformação no comportamento do consumidor. A partir de adaptações para o cinema bem sucedidas de livros clássicos da literatura como O Senhor dos Anéis e super-heróis de histórias em quadrinhos e a popularização na televisão de seriados com temáticas do chamado universo *Nerd*, houve uma convergência muito forte do mercado para este público. Uma enorme variedade de itens licenciados passou a ser produzido como parte de campanhas de marketing integrada à comercialização de filmes e livros. Houve também uma onda revival da cultura dos anos 80 e 90. Portanto parecia natural para o Sr. Marcelo que a escolha para a exploração do nicho de mercado *Geek* fosse realizada também em um ambiente específico, no caso, a Internet.

Torna-se imprescindível neste momento distinguir os universos *Nerd* e *Geek*. Os *Nerds* são aqueles jovens geralmente associados a um universo técnico e de muito estudo, aficionados por temas como ficção científica e trabalham em áreas científicas como engenharia, física e computação entre outras. Os *Geeks*, por sua

vez, são semelhantes aos *Nerds*, porém por pertencem a uma geração mais recente têm o diferencial de serem mais aficionados pela tecnologia, de tal forma que são muito exigentes em suas escolhas e costumam ser especialistas em determinados temas.

O modelo de negócios escolhido pelo entrevistado para atuar na internet foi a o *marketplace*, com contratos firmados com a B2W (detentora de forte estrutura de marketing e proprietária de marcas consolidadas no varejo como Lojas Americanas, Submarino e Shoptime), Mercado Livre, Walmart , além da loja virtual própria.

A burocracia inicial para abertura da empresa requer muita paciência por parte do empreendedor, tendo sido esta a primeira barreira a ser superada. Com o mercado brasileiro ainda recessivo, o crédito bancário tornou-se muito restrito. Embora os bancos tenham se mostrado simpáticos ao projeto da empresa, o crédito caro é muito caro e limitado, dificultando muito a realização em infraestrutura. Superadas as primeiras dificuldades, a configuração da integração da loja virtual da empresa com os *marketplaces* demonstrou ser um desafio à parte, pois, além de ser uma plataforma com a qual nunca havia trabalhado antes, cada *marketplace* possui características próprias que tornam o processo moroso e muito trabalhoso. Além disso, estas plataformas não costumam ter suporte técnico humano para auxiliar na integração, sendo quase todo o atendimento prestado de forma online, através da abertura de tickets de suporte, tornando a solução dos problemas extremamente lenta.

Com a loja virtual já configurada e operacional nos *marketplaces*, os resultados obtidos no primeiro semestre de 2018 foram muito tímidos. Embora a integração com os *marketplaces* tenha sido iniciada no final de 2017, apenas no segundo semestre de 2018 começaram a surgir resultados mais consistentes. Devido à influência da Copa do Mundo de futebol em Julho de 2018, que capturou demais o foco dos consumidores, as vendas permaneceram em patamares muito baixos. Assim que o campeonato de futebol se encerrou começaram a surgir pedidos com maior regularidade. No segundo semestre, datas importantes para o comércio como o Dia das Crianças, Black Friday e Natal, impulsionaram resultados de forma muito positiva.

Os resultados obtidos no período, segundo o Sr. Marcelo, são considerados abaixo da expectativa inicial. Mesmo considerando que a empresa é muito nova,

havia uma expectativa maior no volume de vendas devido ao alcance geográfico proporcionado pelo *marketplace*.

O ambiente competitivo do *e-commerce*, apesar de diferente de uma loja física, também se mostrou extremamente desafiador. Enquanto em uma loja física há preocupação com custos fixos como contratos de locação, folha de pagamento, infraestrutura e manutenção de um estoque regulador para o abastecimento das lojas, o *e-commerce* da mesma forma se mostra hostil ao empreendedor, pois o custo da instalação física é substituído por outros custos operacionais e mesmo comerciais, como as elevadas taxas de comissão cobradas pelos *marketplaces*, que drenam a competitividade da empresa.

Segundo o entrevistado, o Brasil é um país que apresenta muitas dificuldades para que o empreendedor seja bem sucedido. Algumas questões são iguais para qualquer tipo de negócio, como a legislação tributária, por exemplo. Extremamente complexa, exige que empresas de qualquer porte contratem um escritório de contabilidade especializado, o que não costuma ser barato. A política tributária brasileira cria distorções gigantescas, capazes de fazer com que as empresas que ofereçam o mesmo produto, em diferentes estados da federação, tenham variações tributárias enormes entre elas, criando desvantagens competitivas de determinadas regiões, tornando muito difícil o crescimento e a conquista de mercado. No caos tributário brasileiro ainda há situações de tributação em cascata, onde impostos são cobrados várias vezes ao longo da cadeia produtiva, e o tabelamento do lucro através da cobrança do ICMS por Substituição Tributária, onde o imposto da venda é calculado por um burocrata do Estado e recolhido antecipadamente, se tornando um fator de descapitalização da empresa. A voracidade arrecadadora do Estado brasileiro, ao perceber o crescimento do comércio eletrônico, também criou nova legislação para o recolhimento de impostos das vendas online. Desta forma, ao tentar escapar dos custos de aluguel mensal, o empresário que optar pelo *e-commerce* passará a arcar com custos mensais das plataformas de ERP e integração para o funcionamento do negócio virtual, além de arcar com altas taxas de comissionamento cobradas pelos *marketplaces*. Segundo o Sr. Marcelo, até pouco tempo atrás, cada *marketplace* possuía uma taxa de comissionamento própria. Porém desde o final de 2017 e início de 2018 todos, com exceção da Amazon, passaram a cobrar o mesmo percentual de 16%.

As pressões competitivas sobre a empresa virtual são praticamente as mesmas de uma loja física. O porte pequeno da empresa oferece poucas condições vantajosas de negociação de preços e prazos com fornecedores. Da mesma forma a negociação de taxas com os portais de *marketplace* é muito difícil e exige índices de desempenho muito bons além de um elevado volume de vendas. A concorrência também é muito acirrada, com o agravante que na Internet é muito mais fácil a existência de lojas de fachada. Como a empresa vende produtos acabados, a disputa se resume basicamente à conjugação do binário preço e frete, pois a comparação com concorrentes é imediata, na tela do computador.

Segundo o entrevistado, a migração do mercado de videogames para a plataforma digital, onde os fabricantes vendem seus produtos diretamente ao usuário, que realiza o download do game adquirido, tem resultado em uma diminuição das vendas deste produto em mídia física a nível global. No universo *Geek*, porém, há um apelo às novidades tecnológicas, pois possuem inovações que mantêm os consumidores estimulados para o consumo, e forte apelo de itens considerados colecionáveis, devido a uma relação predominantemente que afetiva com o seu público alvo. Estes itens têm ganhado um espaço cada vez maior no mercado e, ao contrário dos games, têm pouca depreciação de valor com o passar do tempo, além de, em alguns casos, ter seu valor aumentado caso o produto se torne de rara obtenção.

Em relação ao monitoramento de resultados dentro do *marketplace*, o Sr. Marcelo informou que dentro do painel de controle de cada *marketplace* há indicadores de desempenho como, por exemplo, o número de vendas no mês, relatórios de vendas diárias, meta mensal, produtos mais vendidos, entre outros. A empresa GP também contratou um serviço de monitoramento de seus preços de modo a acompanhar seu posicionamento na preferência de compra em relação à concorrência, procurando manter-se dentro do *buy box*⁶ de cada *marketplace*.

Há uma dificuldade adicional na manutenção da competitividade no e-commerce devido ao fato de que os produtos comercializados pela empresa GP são itens acabados (jogos para videogames e componentes de informática), que possuem grande concorrência e pouca elasticidade de preço. As maiores pressões

⁶ *Buy Box*: Também chamada de “caixa de compra”, é o espaço de maior destaque dentro do anúncio de um produto nos *marketplaces*. Além de gerar mais conversões, estar posicionado nesse espaço privilegia o lojista com maior visibilidade perante os concorrentes em aspectos como: reputação, prazo de entrega, preço e estoque.

são provenientes principalmente de redes varejistas como a Saraiva, Livraria Cultura e a própria B2W, onde a empresa GP atua no *Marketplace*. As livrarias Saraiva e Cultura recentemente entraram em recuperação judicial prejudicando ainda mais a competitividade, pois estas duas empresas não raras vezes ofertam produtos muito abaixo do preço de custo de aquisição junto aos distribuidores, procurando desta forma manter seu volume de vendas, porém provocam uma forte depreciação do valor de mercado destes itens. O oceano vermelho de competição de mercado torna-se assim um muito mais agressivo, exigindo que a empresa GP reavalie o seu planejamento estratégico a fim de manter seu equilíbrio econômico.

Os canais de relacionamento da empresa GP com seus clientes ainda está em fase de estruturação. Como os resultados iniciais ficaram abaixo do esperado, o valor previsto para investimento em infraestrutura teve que ser repensado. Desta forma, o cronograma de desenvolvimento encontra-se atrasado e os canais mais frequentes de comunicação direta e suporte com os clientes têm sido o *WhatsApp* e o e-mail de SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente).

Os investimentos em redes sociais também têm sido limitados devido ao crédito restrito. No momento a empresa utiliza o *Facebook* como canal de divulgação da empresa e alguns lançamentos. O Sr. Marcelo informou que não cogita, no momento, a utilização do *marketplace* do *Facebook* pelo fato de, como se trata de uma rede social, requer monitoramento constante, algo que não se tem estrutura para fazer no momento.

Mesmo com todas as dificuldades apresentadas, o Sr. Marcelo possui expectativas positivas em relação a este projeto e o futuro projetado para a empresa. A intenção nesta fase inicial é de estabilizar o negócio no e-commerce e, futuramente, ampliar para a loja física. Como o mercado ainda está muito retraído, o investimento em uma estrutura física ainda está fora do alcance da empresa, mas o Sr. Marcelo acredita que, com o reaquecimento do consumo no Brasil, o Brasil voltará a proporcionar boas oportunidades de investimento.

5 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Com o objetivo de adquirir posicionamento diferenciado no mercado virtual, levando em consideração as informações obtidas, sugere-se a adoção de uma estratégia de diferenciação em produtos baseada em dois pilares: margem de lucro e valor agregado. Embora a empresa tenha apresentado relativo crescimento nas vendas ao longo do ano de 2018, o mercado de games e produtos de informática é de produtos acabados, resultando em enorme concorrência em um mar vermelho, onde o preço final ao consumidor acaba sendo o fator determinante para a decisão de compra.

Segundo Marcelo Forlani, sócio fundador do Omelete Group e da Comic Con Experience (CCXP) no Brasil, “o *geek* brasileiro tem muitas semelhanças com o de outros países, pois todos acabamos 'bebendo da mesma fonte', que são os *blockbusters* de Hollywood e os mangás e animes, que vêm do Japão. O que nos diferencia em relação aos demais é a forma como mostramos nossa paixão”. Esta paixão pelos personagens e franquias movimenta um mercado importante de produtos colecionáveis e licenciados, que se dedicam a desenvolver e produzir figuras altamente detalhadas direcionadas a colecionadores de franquias famosas como Marvel, DC Comics, Star Wars e Disney, sendo a qualidade dos produtos para esse mercado considerada vital para o sucesso do negócio, uma vez que os *geeks* exigem fidelidade dos detalhes, que devem ser iguais aos encontrados nos filmes e quadrinhos. “Hoje em dia, tudo está muito atrelado ao *storytelling*, e o licenciamento traz isso com muita propriedade. Isso serve para quem está entrando em qualquer tipo de mercado e tem oportunidade de usar o licenciamento como forma de trazer mais valor ao seu produto” (ZIRONDI, 2017).

Segundo See (2017), o valor do cliente é obtido a partir da percepção residual entre os benefícios percebidos pelo cliente menos o preço percebido pelo cliente, de tal forma que os atributos não técnicos dos produtos podem chegar a ser mais importantes do que os recursos técnicos mensuráveis.

As propostas de intervenção neste projeto buscam, portanto, obter ganho de competitividade da empresa no ambiente virtual através da otimização dos canais de venda e da diferenciação de produtos, distribuídas em quatro projetos:

- 1- Elaboração de marketing de conteúdo
- 2- Impulsionamento das redes sociais
- 3- Redesign do website e loja virtual própria
- 4- Proposta de produtos para linha de marca própria

5.1 Elaboração de Marketing de Conteúdo

Os organizadores da CCXP realizaram em 2018 a pesquisa “Geek Power”, que apresentou uma análise dos hábitos de consumo do público Geek no Brasil. Com cerca de doze mil entrevistados, os dados foram coletados através de um formulário disponibilizado nas redes sociais e faz uma comparação entre os *geeks* e o *mainstream*, obtendo algumas conclusões inesperadas que quebram estereótipos clássicos referentes ao *nerds* (CCXP..., 2018).

A empresa deve, portanto, procurar definir a persona que representa seu cliente, passando a investir em estratégias de marketing de conteúdo para obter maior engajamento e estreitamento da relação empresa-cliente. A criação de conteúdo útil e atrativo através de materiais com informações relevantes fortalecerá a relação de confiança dos clientes com a empresa, além de nortear as readequações propostas neste projeto, buscando obter maior eficiência dos investimentos e maximização dos resultados.

A estratégia de marketing de conteúdo pode ser realizada, no ambiente virtual, principalmente através das redes sociais, e consiste na elaboração de conteúdo informativo, educativo e de entretenimento, diferentemente do marketing tradicional de foco comercial, podem promover o aumento da visibilidade e da interação do cliente com a marca, conquistar a confiança do público, adquirir propagadores da marca e aprimorar a experiência de pós-venda (O GUIA..., [20-?]).

5.2 Utilização de Redes Sociais como Canais de Venda

Os *geeks* têm ganhado cada vez mais espaço e a procura por conteúdo de cultura pop nunca foi tão grande. A faixa etária desse público está entre 18 e 34 anos, e 85% são homens. Entre eles, 64% têm renda familiar entre dois e dez salários mínimos e 91% realizam compras online. Os dados são de uma pesquisa

recente realizada pelo Omelete em parceria com o Ibope Conecta, chamada “Geek Power”, onde o consumo do público *nerd* e *geek* foi mapeado pela quarta vez. Para esse público, o smartphone (60%) é o meio mais usado para navegar na internet (OMELETE..., 2016). O conteúdo relacionado a esse universo é instantaneamente devorado por seus fãs. A integração de site, *YouTube* e redes sociais impulsionam as audiências para diferentes públicos (ZIRONDI, 2017). Diferentemente do que se pensa, 49% desse público pratica esportes, por exemplo, 62% do público Geek é feminino, 52% do público possui entre 18 a 29 e 41% pertencem as classes A e B. A grande maioria (87%) usa a internet pra se divertir e 63% gastam mais de R\$ 100,00 com entretenimento mensalmente. Além disso, 84% do público *geek* consomem cultura pop todos os dias. As redes sociais mais utilizadas são o *YouTube* (64%), Instagram (58%) e Facebook (47%). Como conclusão, Otávio Juliato (CCO⁷ da Omelete Company) levou ao público três aprendizados sobre como atingir o público *geek*: conteúdo, contexto e conexão. Segundo ele, “é necessário um conteúdo bom, o *geek* se preocupa muito com isso. Contexto também é fundamental, não adianta chegar do nada. O seu produto deve ter uma conexão com o público, ele tem que se ver nele e assim ele vai consumir” (CCXP..., 2018).

A conquista do cliente, superando a pressão da concorrência simples, dependerá de uma proposta de venda que resulte em uma experiência significativamente positiva no cliente. Mesmo considerando que a empresa GP é jovem e possui pouco tempo de mercado, suas redes sociais são pouco estruturadas, o que requer uma reestruturação da estratégia de vendas e comunicação de modo a conversar de forma mais eficiente com seu cliente.

Segundo Turchi (2019), a geração Y não é fiel a marcas e a fidelização desse jovem pode ser mais difícil. Devido ao fácil acesso à informação, estes jovens buscam o produto que melhor lhes atende em determinado momento em termos de qualidade ou status, por exemplo. Mais do que marcas ou rótulos, a geração Y busca inovação, e não se importará de passar horas em uma fila para adquirir em primeira mão um produto que possa ser exibido como um troféu. O jovem da geração Y também é multitarefa, consegue falar com amigos ao telefone, enviar mensagens, visitar os sites de relacionamento e ouvir música, tudo simultaneamente.

⁷ CCO: *Chief Communications Officer*, ou Diretor de Comunicação

O Facebook é a maior rede social do mundo e, desde 2006, quando deixou de ser uma rede restrita ao meio acadêmico para tornar-se aberta a qualquer pessoa ou empresa, tornou-se extremamente atrativa para as empresas de publicidade. Em 2018 o Facebook já era responsável por 20% da publicidade gerada na Internet nos Estados Unidos, perdendo apenas para o Google (MAIOR..., 2019).

Atualmente a empresa tem dado pouca ênfase ao Facebook, com postagens eventuais e possui poucos seguidores. A proposta é incrementar significativamente a qualidade das informações postadas de modo a aumentar o número de seguidores, curtidas nas postagens e compartilhamentos de conteúdo. O aumento deste universo resultará em maior alcance das ofertas da empresa.

Juntamente com o Facebook, sugere-se a criação de um canal do Instagram, rede social que tem crescido de forma significativa como canal comercial e em 2018 já ultrapassava o Facebook nas vendas realizadas no ambiente virtual. A Tabela 1 demonstra claramente que 97% das vendas online em redes sociais são provenientes do Facebook e Instagram, tornando a participação nestas redes imprescindível nos dias de hoje (INSTAGRAM..., 2018).

Rede Social	% Transações (vendas)		% Receita (GMV)	
	2017	2018	2017	2018
Facebook	70,8%	27,0%	68,2%	28,4%
Instagram	26,5%	69,6%	29,6%	68,7%
YouTube	2,4%	3,3%	1,9%	2,6%
Pinterest	0,3%	0,1%	0,4%	0,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 1 - Vendas Online em Redes Sociais

Fonte: Instagram (2019)

Como estratégia de desenvolvimento da empresa nestas duas redes sociais, a empresa deverá passar a adotar práticas como postagens diárias no Instagram, sejam de produtos ou de temas relacionados ao universo Geek, de modo a criar um elo com o cliente que transcenda a questão comercial. O consumidor passará a ver a empresa também como um agente de informação e entretenimento, resultando em mais tempo dedicado à visualização da empresa, aumentando desta

forma a possibilidade de conversão em novas vendas. O quadro XX demonstra os objetivos, ações e resultados que poderão ser almejados através da utilização de marketing de conteúdo nas redes sociais. A complexidade técnica destas ações é baixa para uma microempresa, podendo ser executadas por uma única pessoa e seus custos diretos são baixos, apesar de variáveis, com investimentos iniciais de R\$ 100,00 até o valor que empresa se dispor a investir.

Objetivo	Como
Aumento da visibilidade da marca e interação do Cliente com a Marca	Divulgação de conteúdo que atraia a atenção do consumidor promovendo o compartilhamento da informação. Promoção do compartilhamento de conteúdo gerando publicidade espontânea. A interação através de vídeos pode gerar alto potencial de engajamento.
Ganhar a confiança do público e adquirir propagadores da marca	Publicidade de qualidade faz com que a marca ganhe autoridade no mercado e, como consequência, conquiste confiança.
Melhoria da experiência de pós-venda	Através do SAC, FAQ, de uma central de ajuda ou mesmo um e-mail marketing com foco no cliente é fundamental para a retenção e fidelização.

Tabela 2 - Marketing de Conteúdo em Redes Sociais

Fonte: O Guia... ([20-?])

5.3 Modernização do Website

O atual site da empresa GP possui estrutura muito fraca graficamente e carece de um design profissional. A reestilização do website proporcionará o fortalecimento da marca, atuando como uma importante vitrine que produz interesse de compra. Assim como as redes sociais ajudarão a divulgar a imagem da empresa, a elaboração de um website responsivo e eficiente é de suma importância, pois os smartphones hoje concentram a maioria dos pedidos no ambiente virtual, em especial a partir das redes sociais, como pode ser observado na Tabela 2, constituindo importante fonte de captação de pedidos para a empresa.

Rede Social	% Transações (vendas)		% Receita	
	2017	2018	2017	2018
Mobile	79,8%	91,4%	79,3%	91,0%
Desktop	20,2%	8,6%	20,7%	9,0%

Tabela 3 - Origem das vendas em Redes Sociais

Fonte: Instragram (2019) (adaptado autor)

Hoje encontramos na internet empresas especializadas que oferecem soluções completas para quem deseja atuar em marketplaces. A sugestão aqui proposta é a elaboração de loja virtual através de empresas como a www.lojaintegrada.com.br, que oferece integração com os principais *marketplaces* além de modelos pré-configurados de layout por um preço muito acessível (em torno de R\$ 400,00), incluindo a compatibilidade com smartphones. O site pode ser configurado com os produtos e proposta da empresa GP de forma relativamente rápida por um especialista em web design. É de suma importância que a estrutura do novo site permita o acompanhamento do ciclo completo da jornada do cliente, desde o momento da captura de sua atenção até o fechamento da venda e do pós-venda.

Todo site bem estruturado deve gerar leads (pessoas ou organizações interessadas soluções, serviços ou produtos que a empresa oferece, demonstrando real interesse na compra), ou seja, atrair usuários com potencial para ser cliente. O processo é relativamente simples: as pessoas encontram o site, se interessam pelo conteúdo que oferecido e cadastram seu e-mail para receber mais informações. De posse desse lead, a próxima etapa é qualifica-lo até que ele esteja pronto para a compra (ZANELLA, 2017).

O funil de vendas ilustrado na Figura 2, também chamado de pipeline, é um modelo estratégico que mostra a jornada do cliente, desde o primeiro contato dele com a empresa até o fechamento do negócio. É formado por um conjunto de etapas e gatilhos cujo objetivo é dar suporte à jornada de compra das personas de uma determinada organização e estão diretamente ligadas às fases da jornada de compra (descoberta, aprendizado, interesse, consideração, avaliação e compra). O conhecimento da jornada de compra do cliente permitirá planejar as etapas de

vendas que cobrem os gargalos, possibilitando que a empresa apresente uma estrutura de marketing mais eficiente na aquisição de clientes (PEREIRA, 2019).

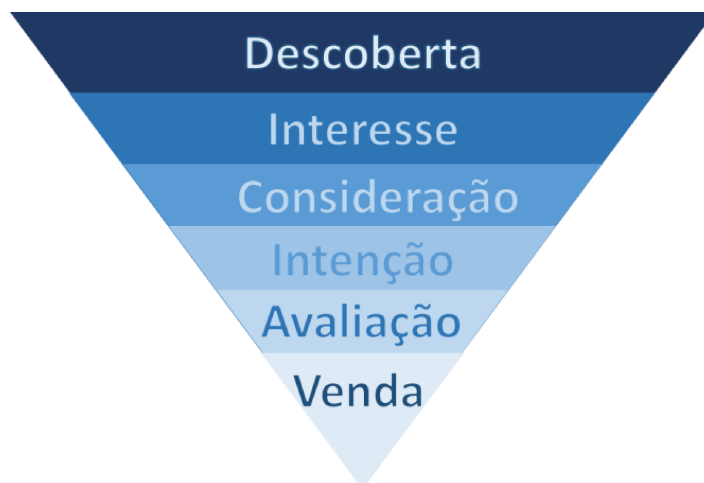


Figura 2 - Etapas de Conversão de Venda Online

Fonte: Zanella (2017)

5.4 Criação de Linha de Marca Própria

Diante da saturação do mercado de games e acessórios de informática de marcas tradicionais, produtos de marca própria tem ganhado mercado e se tornado sucesso em todo o mundo (A HORA..., 2018), conquistando a confiança do consumidor e apresentando excelente relação custo/benefício.

Com enorme potencial ainda a ser explorado, o mercado Geek brasileiro está apenas em sua fase inicial quando comparado a mercados maduros como os EUA e a Europa. O segmento apresenta infinitas possibilidades na personalização de produtos, seja através de licenciamento de marcas como na criação de produtos originais e exclusivos. O desenvolvimento de uma linha de marca própria, além de permitir um ganho muito maior para a empresa, fortalecerá seu conceito e marca junto ao consumidor. São sugeridos três produtos para iniciar a venda própria: canecas Geek (Figura3), camisetas (Figura 4) e placas de sinalização (Figura 5).

Todos os produtos são de confecção fácil, barata e terão como maior diferencial a criatividade destes itens.



Figura 3 - Exemplos de Canecas Geek

Fonte: Vladiou (2015)



Figura 4 - Exemplo de Camiseta Geek

Fonte: www.spreadshirt.com ([2019?])



Figura 5 - Exemplo de Placa Decorativa Geek

Fonte: www.geek10.com.br ([2019?])

5.5 Cronograma de Implantação do plano de Ação

O planejamento destas ações seguirá a estrutura proposta pela metodologia 5W2H (Figura 6), cujo planejamento é baseado na resposta a sete perguntas essenciais: *What* (o que será feito?), *Why* (por que será feito?), *Where* (onde será feito?), *When* (quando?), *Who* (por quem será feito?), *How* (como será feito?) e *How much* (quanto vai custar?). De posse destas informações, será elaborado um cronograma de implementação de todas as etapas do projeto, tornando a execução mais clara e efetiva (5W2H:..., 2017).

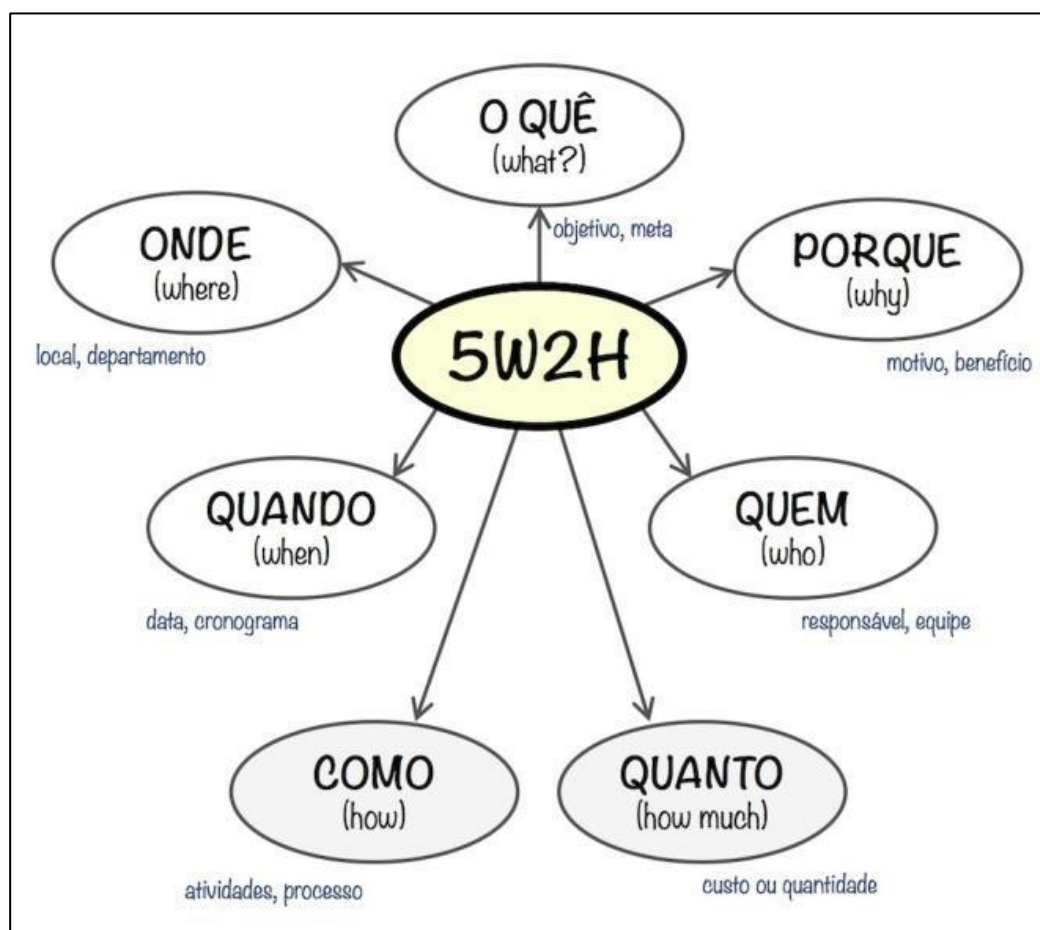


Figura 6 - Planejamento 5W2H

Fonte: Gomes (2014)

A elaboração de Marketing de Conteúdo, conforme cronograma indicado na Tabela 3, poderá ser desenvolvida pela própria equipe da GP, que selecionará o conteúdo a ser divulgado, em conjunto com uma empresa especializada em elaboração de marketing digital, responsável pela elaboração dos materiais de

divulgação. Será imprescindível a manutenção de alinhamento de estratégias e conteúdo em todas as plataformas propostas neste projeto, pois apesar de cada estratégia possuir um investimento e desenvolvimento específico, seus resultados serão percebidos na empresa como um todo, uma vez que o objetivo é o fortalecimento da marca e a geração de vendas.

O quê?	ELABORAÇÃO DE MARKETING DE CONTEÚDO
Por quê?	Aumento da visibilidade e interação do cliente com a marca
Quem?	Equipe própria da GP e agência especializada de marketing
Onde?	Equipe própria da GP e agência especializada de marketing
Quando?	30-40 dias de antecedência para cada campanha planejada Produção diária quando houver conteúdo relevante para ser publicado
Como?	Publicação notícias do universo Geek e divulgação de promoções especiais para os clientes da empresa
Quanto?	Investimento a partir de R\$ 100,00 (disparo de e-marketing)

Tabela 4 - Cronograma de Elaboração de Marketing de Conteúdo

Fonte: Autor

Na Tabela 4 consta o cronograma de impulsionamento das redes sociais. Recomenda-se que a empresa GP realize a gestão, postagem e acompanhamento com equipe própria. A delegação da gestão das redes sociais a empresas terceirizadas não é recomendável uma vez que favorece equívocos por parte destas empresas e distanciamento dos objetivos almejados. A gestão por equipe própria oferece maior segurança quanto ao conteúdo divulgado e proporciona forte aproximação da empresa com seu público.

O quê?	IMPULSIONAMENTO DAS REDES SOCIAIS
Por quê?	Criar com os clientes um elo que transcenda a relação comercial, obtendo assim credibilidade e fidelização
Quem?	Equipe própria da GP
Onde?	Equipe própria da GP
Quando?	Produção diária quando houver conteúdo relevante para ser publicado
Como?	Publicação de posts no Facebook e Instagram
Quanto?	Investimento a partir de R\$ 200,00/mês (Facebook)

Tabela 5 - Cronograma de Impulsionamento das Redes Sociais

Fonte: Autor

Na Tabela 5 é indicado o cronograma de desenvolvimento do novo site e loja virtual da empresa GP. Com o objetivo de reduzir custos, recomenda-se que a GP adquira um modelo já elaborado na loja de temas do portal www.lojaintegrada.com.br, pois é um material de altíssima qualidade (vide figuras 7 e 8), necessitando apenas de uma profissional de *Webdesign* realize as adequações de customização para a GP. Este procedimento resultará em custo de implementação muito baixo e em um prazo relativamente pequeno, de no máximo 60 dias.

O quê?	REDESIGN DO WEBSITE E LOJA VIRTUAL PRÓPRIA
Por quê?	Fortalecimento da marca e atuar como vitrine. Design moderno e adaptado para exibição em múltiplas plataformas (Desktop e smartphones)
Quem?	Agência especializada de marketing
Onde?	Agência especializada de marketing
Quando?	60-120 para reestruturação geral do site
Como?	Publicação de banners no site, redes sociais e e-mail marketing
Quanto?	Investimento de R\$ 2500,00 (plafatorma de integração com e-commerce, loja virtual e agência de criação)

Tabela 6 – Cronograma de Desenvolvimento do Website

Fonte: Autor



Figura 7 – Loja de temas para Loja Virtual

Fonte: www.lojaintegrada.com.br (2019)

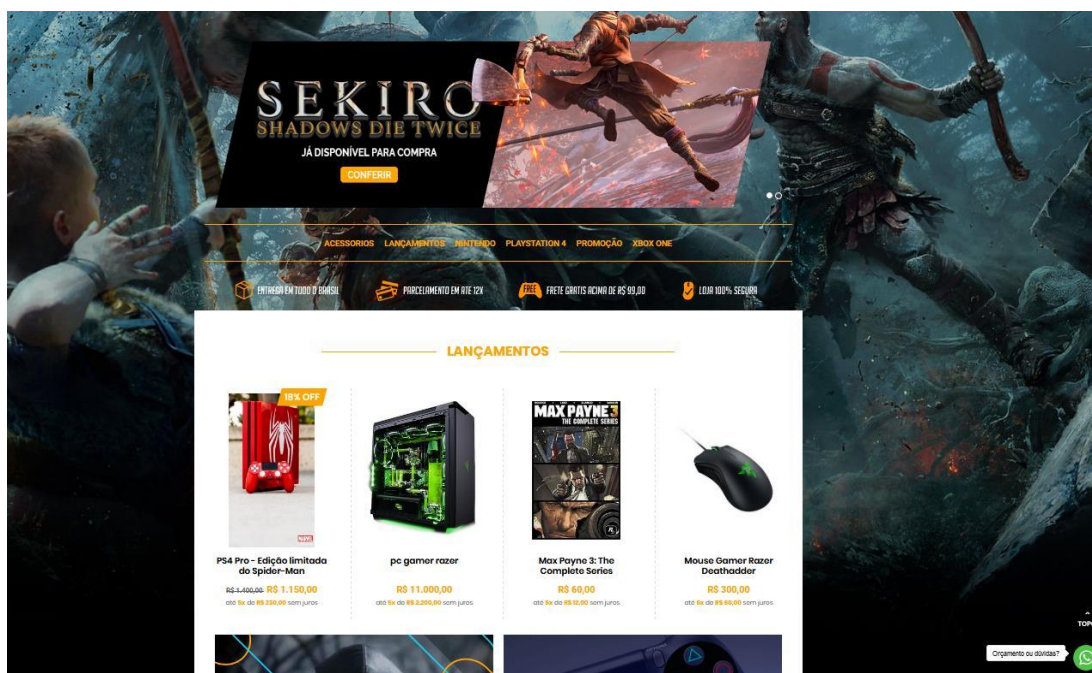


Figura 8 – Modelo de Loja Virtual

Fonte: www.lojaintegrada.com.br (2019)

A elaboração de produtos de marca própria pode ser realizada conforme indicado na Tabela 6. A empresa GP deverá realizar reuniões criativas internas onde serão definidas as ideias para elaboração de material exclusivo para a marca. Posteriormente estes materiais serão repassados às empresas de criação dos materiais. A sugestão inicial é de confecção de camisetas, canecas de porcelana e

placas decorativas por serem de fácil confecção, possuírem produção customizada por unidade e custo muito acessível.

O quê?	CRIAÇÃO DE PRODUTOS DE MARCA PRÓPRIA
Por quê?	Conquistara confiança e fidelização através de produtos exclusivos
Quem?	Equipe própria da GP e agência de produção
Onde?	Equipe própria da GP e agência de produção
Quando?	Cada item requer em média 15 dias prazo para produção (Itens propostos: Canecas, camisetas, placas Geek)
Como?	Equipe GP envia material para a agência juntamente com pedido criação
Quanto?	Investimento variável conforme a demanda. Como a produção é customizada e sob encomenda, os custos mensais estimados na fase inicial são de R\$500,00

Tabela 7 – Cronograma de Criação de Produtos de Marca Própria

Fonte: Autor

O resultado de cada estratégia proposta será avaliada com base nos seguintes indicadores:

- a) Geração de Marketing de Conteúdo e Impulsioneamento de redes sociais: Distribuição de 20 mil e-mail marketing por mês, procurando obter pelo menos 5% de retorno por parte dos clientes, e realizar postagens no Facebook e Instagram a cada dois dias, no mínimo, ou com maior frequência sempre que surgirem informações relevantes. A meta inicial para os primeiros 90 dias é de obter 10 mil seguidores no Facebook e uma média de 10 compartilhamentos por conteúdo postado.
- b) Desenvolvimento do novo site e loja virtual: Obter pelo menos duas vendas diárias pelo site próprio nos primeiros cento e vinte dias. As primeiras vendas também terão utilidade para a verificação de funcionamento do site e loja virtual, permitindo avaliar a sua estabilidade, segurança nas transações e eficiência.
- c) Criação de produtos de marca própria: Criar pelo menos dez itens de cada categoria (canecas, camisetas e placas decorativas), avaliando sua eficiência de vendas (número de pedidos, telas visitadas, cliques de visualização em cada item, entre outros indicadores de desempenho de vendas na Internet, que podem ser apurados por empresa especializada em marketing virtual, através de dados do

Google Analytics. O objetivo é vender pelo menos cinco unidades de cada material nos primeiros sessenta dias de campanha, período necessário para uma primeira avaliação de resultados e ajustes nos produtos e estratégias de divulgação.

6 APLICAÇÃO À REALIDADE

As estratégias sugeridas neste projeto procuram impulsionar a empresa GP e aumentar a sua rentabilidade através de estratégias que enfatizam a sua diferenciação no mercado proporcionando uma experiência personalizada na sua relação com o cliente e exclusividade através da linha de marca própria, gerando valor agregado às vendas evitando a disputa direta de preço, monitorando todas as etapas do funil de vendas, bem como a jornada do cliente no processo de compra. Também foi utilizada uma estratégia moderna que inclui um novo componente aos tradicionais 4Ps do marketing (Preço, Produto, Praça e Promoção). O novo conceito, denominado 5Ps do marketing de consumo o quinto P é constituído pelas pessoas, tanto no que se refere aos colaboradores e envolvidos nos processos internos da organização como nos clientes, afinal, todo o trabalho é idealizado para atender ao principal interessado: o cliente da empresa (OS 5..., 2019).



Figura 9 – 5Ps do Marketing

Fonte: www.idealmarketing.com.br (2019)

Neste ano, o mercado Geek deve crescer de 8% a 10% em faturamento na comparação com o ano anterior. Uma previsão de aumento de 5% no que diz respeito a empregos (MERCADO..., 2019). O segmento em que a empresa atua também possui bons indicadores econômicos, como o preço médio de produtos e

ticket médio acima da média nas vendas em *e-commerce* (O COMPORTAMENTO..., 2019).

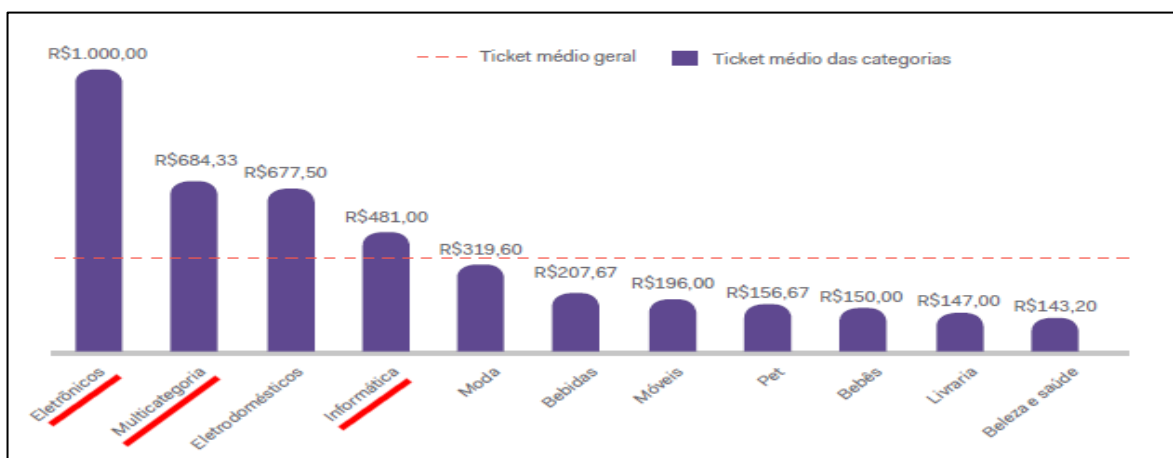


Figura 10 – Valor do ticket médio por segmento em *e-commerce*

.Fonte: O Comportamento (2019)

Categoria	R\$
<u>Eletrônicos</u>	R\$ 2.202,63
Eletrodomésticos	R\$ 1.381,48
<u>Informática</u>	R\$ 1.179,24
Móveis	R\$ 711,68
<u>Multicategoria</u>	R\$ 485,53
Moda	R\$ 359,93

Dados Social Miner*

Figura 11 – Preço médio dos produtos vendidos, por segmento

.Fonte: O Comportamento (2019)

A curva de vendas no comércio eletrônico apresenta tendência de crescimento e indica forte relação com o volume de negócios dos grandes marketplaces, cujos elevados investimentos em marketing comercial pode beneficiar ganho de escala também para as pequenas empresas (O COMPORTAMENTO..., 2019).

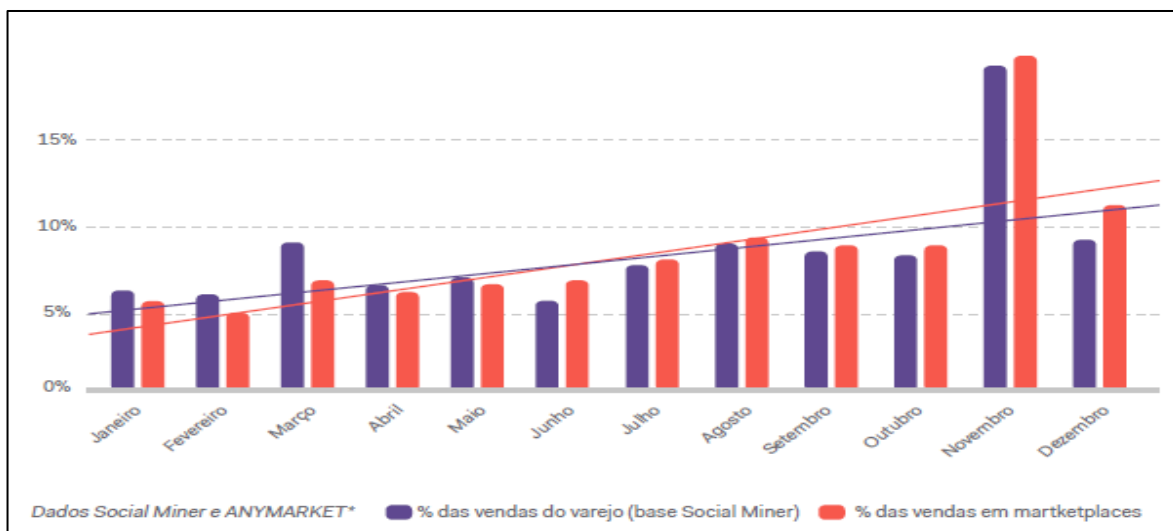


Figura 12 – Comparação entre vendas no Varejo e no e-commerce

.Fonte: O Comportamento (2019)

A paixão por temas específicos e certas referências da cultura pop, aliados a um grande poder de consumo são características que definem o público Geek, geração de entusiastas que discutem, acompanham e consomem tudo que envolve esse nicho de mercado. Estima-se que são movimentados mais de R\$ 138 bilhões neste setor em todo o mundo. Portanto, não é de estranhar que quem se identificar com esse perfil e iniciar um negócio dentro desse segmento, tem grandes chances de obter sucesso, uma vez que, além de ter perfil empreendedor e saber gerir seu próprio negócio, é necessário entender desse público (MERCADO..., 2019).

7 AVALIAÇÃO

Considero a experiência de elaborar este projeto positiva quanto ao aprendizado de uma nova perspectiva de mercado através das modernas ferramentas de estratégia comercial. Através do contato com a empresa, passei a ter uma compreensão maior de uma área até então pouco acessível ao grande público, de gestão das vendas em *marketplaces*, plataformas cada vez mais comuns aos consumidores. Ressalto apenas a dificuldade de obtenção de alguns dados mais específicos de mercado e clientes pelo fato da empresa ser muito jovem, com apenas dois anos de existência e pouco mais de um ano de atuação comercial em e-commerce. Outro limitador deste projeto foi o fato de ater-se apenas ao universo do varejo virtual, muito recente em nossa história e de características ainda pouco estudadas e, porque não dizer, ainda pouco compreendidas com a devida profundidade. Mesmo assim foi possível aplicar algumas ferramentas importantes de diagnóstico e planejamento, fornecendo uma estratégia plausível à realidade econômica de mercado e também da própria empresa, ou seja, ações com custos acessíveis, flexíveis e com investimentos variáveis adequando-se facilmente à necessidade exigida por cada campanha proposta. A partir do amadurecimento da empresa no mercado, adotando políticas comerciais planejadas, o nicho de mercado em que a empresa atua apresenta-se promissor e coerente com as tendências do varejo. A partir da obtenção de dados obtidos com as ações aqui propostas, poder-se-á elaborar estudos mais aprofundados quanto ao perfil dos clientes da empresa e suas preferências, resultando em estratégias cada vez mais eficazes.

REFERÊNCIAS

5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. [S. l.]: Endeavour Brasil, 8 fev. 2017. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/5w2h/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

A HORA e a vez das marcas próprias. [S. l.]: Abril Branded Content, 19 jan. 2018. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/estilo-de-vida/a-hora-e-a-vez-das-marcas-proprias/>. Acesso em: 8 jun. 2019.

A EVOLUÇÃO da internet até os dias atuais. <https://www.linkdesignbrasil.com/a-evolucao-da-internet-ate-os-dias-atuais/>, 25 maio [2018?]. Disponível em: <https://www.linkdesignbrasil.com/a-evolucao-da-internet-ate-os-dias-atuais/>. Acesso em: 16 fev. 2019.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. Administração. 2. Ed. Porto Alegre: McGrawHill, 2012. 397 p. v. 1.

CCXP Unlock tem início com apresentação da pesquisa Geek Power. [S. l.: s. n.], 4 dez. 2018. Disponível em: <https://www.segs.com.br/demais/146883-ccxp-unlock-tem-inicio-com-apresentacao-da-pesquisa-geek-power>. Acesso em: 17 jun. 2019.

CHAFFEY, Dave. Gestão de E-business e E-commerce: Estratégia, Implementação e Prática. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2014.

DEFINIÇÃO de Consumidor. 2018. Ed. Portal Educação, [2018]. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/direito/definicao-de-consumidor/27795>. Acesso em: 26 fev. 2019.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. E-Business e E-commerce para Administradores. São Paulo: Pearson, 2004. 460 p.

ELEVADA carga tributária para empresas bloqueia crescimento da economia brasileira. São Paulo: Revista Exame, 2 jun. 2016. Disponível em:

<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/elevada-carga-tributaria-para-empresas-bloqueia-crescimento-da-economia-brasileira-dino89096487131/>. Acesso em: 27 maio 2019.

GEEK10.COM. [2019?]. 1. Disponível em: <https://www.geek10.com.br/decoracao/placas>. Acesso em: 19 jun. 2019.

GOBE, Antônio Carlos; MOREIRA, Júlio César Tavares. Administração de Vendas. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 390 p. v. 1.

INSTAGRAM ultrapassa Facebook com quase 70% das vendas via redes sociais. [S. l.]: Redação E-Commerce Brasil, 18 dez. 2018. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/instagram-ultrapassa-facebook-com-quase-70-das-vendas-via-redes-sociais/>. Acesso em: 8 jun. 2019.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. Administração Estratégica. 10. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. 468 p. v. 1.

KOJIKOVSKI, Gian. Os millennials, lamentamos informar, são coisa do passado. [S.l.], 30 nov. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/os-millennials-lamentamos-informar-sao-coisa-do-passado/>. Acesso em: 16 fev. 2019.

LOJA Integrada. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://app.lojaintegrada.com.br/painel/plataforma/conta/tema/loja#eletroeletronicos>. Acesso em: 21 jun. 2019.

MAIOR rede social do mundo, Facebook completa 15 anos. [S. l.]: Agência EFE, 8 jun. 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/tecnologia/maior-rede-social-do-mundo-facebook-completa-15-anos/>. Acesso em: 8 jun. 2019.

MARTINS, Roberta. Descubra o que é crossdocking e quais suas principais vantagens. [S. l.], 14 maio 2018. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/descubra-o-que-e-cross-docking-e-quais-suas-principais-vantagens>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MERCADO Geek está em alta no Brasil. [S. l.]: Promoview, 4 fev. 2019. Disponível em: <https://www.promoview.com.br/varejo/mercado-geek-esta-em-alta-no-brasil.html>. Acesso em: 19 jun. 2019.

O COMPORTAMENTO do Consumidor Online em 2018. [S. l.]: Anymarket, 2019. Disponível em: https://conteudo.socialminer.com/relatorio-comportamento-do-consumidor?utm_source=ECBR&utm_medium=artigo&utm_campaign=relatorio-comportamento-do-consumidor-2018. Acesso em: 30 maio 2019.

O GUIA Definitivo do Marketing de Conteúdo. [S. l.]: Resultados Digitais, [20-?]. Disponível em: https://materiais.resultadosdigitais.com.br/marketing-de-conteudo-guia-definitivo?network=g&utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=BR-INB-RDSM-SEARCH-NOVOS_LEADS-GENERICA&utm_content=59847456398-349028986706&utm_term=marketing%20de%20conte%C3%BAdo-e&gclid=Cj0KCQjw6lfoBRCiARIsAF6q06spPLUKsyQK9fqr7wsyRLbTn0IlpXLLkiMswWI_GqaSiR5Op0I6L3YaAIN9EALw_wcB. Acesso em: 10 jun. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial & vantagem competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2014. 485 p. v. 1.

OMELETE e CONECTA mapeiam os hábitos do consumidor de cultura pop do Brasil. 12 jul. 2016. Disponível em: <http://ibopeconecta.com/omelete-e-conecta-mapeiam-os-habitos-do-consumidor-de-cultura-pop-do-brasil/>. Acesso em: 10 jul. 2019.

O QUE é E-Commerce?. E-commerce News, 2018. Disponível em: <https://ecommercenews.com.br/o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 26 fev. 2019.

O QUE é G7?., [20-?]. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/g7/>. Acesso em: 27 maio 2019.

O QUE é um Smartphone?. Lenovo, 2018. Disponível em: <https://www.lenovo.com/br/pt/faqs/smartphone-faqs/que-e-um-smartphone/>. Acesso em: 26 fev. 2019.

OS 5 ps do Marketing: saiba mais sobre Pessoas!. [S. l.]: Ideal Marketing, 22 maio 2019. Disponível em: <https://www.idealmarketing.com.br/blog/5-ps-do-marketing/>. Acesso em: 19 jun. 2019.

PEREIRA, Vinicius. Funil de vendas: o que é, para que serve e como montar um. [S. l.]: Blog de Marketing Digital de Resultados, 3 abr. 2019. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/o-que-funil-de-vendas/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

PINHEIRO, Marta de A. Subjetivação e consumo em sites de relacionamento. Comunicação, mídia e consumo , São Paulo, ano 2008, v. 5, n. 14, p. 103-121, Nov 2008. Disponível em: <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/139>. Acesso em: 14 maio 2019.

PNAD IBGE: cerca de 70% dos domicílios têm acesso à Internet. 2018. Disponível em: <http://www.abranet.org.br/Noticias/PNAD-IBGE%3A-cerca-de-70%25-dos-domicilios-tem-acesso-a-Internet-1787.html?UserActiveTemplate=site#.XDt7ZM17IQI>>. Acesso em: 13 jan. 2019.

QUARESMA, Rui F. C.; HUERTAS, Paula L.; CASTILLO, José C. R. del. Análise do Comércio Eletrónico em Portugal: Prática de Negócios ou Ficção Comercial?. Journal of Information Systems and Technology Management, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/21463/analise-do-comercio-electronico-em-portugal--pratica-de-negocios-ou-ficcao-comercial--/i/pt-br>. Acesso em: 14 fev. 2019.

RANCICH FILHO, Nestor Alberto; VANIN, Joerge Alexandre. Administração Estratégica. 1a. ed. São Paulo: Intersaberes, 2013. 156 p. v. 1.

RODERMEL, Pedro Monir; SCHIMIDIT, Maria do Carmo; STADLER, Adriano. *Desenvolvimento Gerencial, Estratégia e Competitividade*. 1a. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. 154 p. v. 1.

SANTOS, Túlio José Pinheiro dos. O cenário do e-commerce brasileiro no mundo. [S. l.]: SEBRAE, 20 ago. 2018. Disponível em: <https://sebraers.com.br/franquias-cooperacao/o-cenario-do-e-commerce-brasileiro-no-mundo/>. Acesso em: 19 fev. 2019.

SEE, Dr Poh Phaik. *UNDERSTANDING CONSUMER BEHAVIOUR: THEIR CONSUMPTION CHAIN*. Subang Jaya, Malásia, 11 abr. 2017. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/download/article-file/255815>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SOBREVIVÊNCIA das Empresas no Brasil. [S. l.]: SEBRAE, Outubro 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-apresentacao-2016.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2019.

SPREADSHIRT.COM. [2019?]. 1. Disponível em: <https://image.spreadshirtmedia.com/image-server/v1/mp/products/T812A648MPA1663PT17X10Y35D1018326152S48/views/1,width=378,height=378,appearancelid=2,backgroundColor=F2F2F2,modelId=115,crop=list,version=1560425676,modelImageVersion=1554715089/bananas-are-radioactive-mens-premium-t-shirt.jpg>. Acesso em: 10 jun. 2019.

TORRES, Pedro Marcelo Amado Garcia da Rocha. *Estratégias de E-Commerce e o seu Impacto na Performance Empresarial: Uma Abordagem pelo Processo de Criação de Valor*. 2012. 199 f. Tese (Doutoramento em Gestão de Empresas) - Universidade de Coimbra, Portugal, 2012.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 246 p.

VLADOIU, Laurentiu. 25 Cool Coffee Mugs For Geeks. [S. l.], 27 nov. 2015. Disponível em: <https://walyou.com/cool-geeky-coffee-mugs/>. Acesso em: 24 abr. 2019.

ZACHO, Ricardo. O que é Marketplace? – veja as vantagens e desvantagens. e-Commerce Brasil, 15 jun. 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 26 fev. 2019.

ZANELLA, Gabriela. Criação de Site: 8 motivos que vão provar porque ter um site é essencial para sua empresa. [S. l.]: ODIG Digital Experts, 27 jul. 2017. Disponível em: https://materiais.resultadosdigitais.com.br/marketing-de-conteudo-guia-definitivo?network=g&utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=BR-INB-RDSM-SEARCH-NOVOS_LEADS-GENERICA&utm_content=59847456398-349028986706&utm_term=marketing%20de%20conte%C3%BAdo-e&gclid=Cj0KCQjw6lfoBRCiARIsAF6q06spPLUKsyQK9fqr7wsyRLbTn0llpXLLklMswWI_GqaSiR5Op0l6L3YaAIN9EALw_wcB. Acesso em: 10 jun. 2019.

ZIRONDI, Mariana. Mercado acelera estratégias para alcançar exigências do público geek. [S. l.]: Propmark, 25 maio 2017. Disponível em: <http://propmark.com.br/mercado/mercado-acelera-estrategias-para-alcançar-exigencias-do-publico-geek>. Acesso em: 19 jun. 2019.

APÊNDICE

Neste apêndice encontra-se o roteiro da entrevista realizada com o proprietário da empresa GP

1 Como surgiu a ideia de uma empresa que atuasse exclusivamente no comércio virtual?

2 Como seu segmento foi selecionado e de que forma as plataformas de integração e vendas foram escolhidas?

3 Qual a diferença entre *Nerd* e *Geek*?

4 Em Quais *marketplaces* a empresa atua?

5 Quais as dificuldades encontradas na execução do projeto?

6 Como avalia seus resultados ao longo de 2018? (Considerando o ciclo de Janeiro a dezembro)

7 Considera seus resultados satisfatórios?

8 As barreiras para a atuação no e-commerce são muito diferentes das barreiras de atuação das lojas físicas?

9 Você pode explicar melhor esta questão?

10 Quais as características de competitividade no comércio virtual chamaram a sua atenção?

11 Como você vê a questão de produtos substitutos?

12 De que forma fornecimento de produtos via digital ou streaming afeta seu negócio?

13 Possui alguma ferramenta de monitoramento de desempenho?

14 Como é a relação entre a empresa e os seus clientes?

15 A empresa possui alguma atuação em redes sociais?

16 Quais as suas expectativas em relação a este projeto e o futuro projetado para a empresa?