



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



CAMILA EDUARDA DE OLIVEIRA MUNHOZ

**Comércio Eletrônico: identificando tendências e mensurando  
iniciativas e resultados**

Limeira  
2015



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



CAMILA EDUARDA DE OLIVEIRA MUNHOZ

**Comércio Eletrônico: identificando tendências e mensurando  
iniciativas e resultados**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para a  
obtenção do título de bacharel em Gestão de  
Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas  
da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana Bin

Limeira  
2015

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

M925c Munhoz, Camila Eduarda de Oliveira, 1991-  
Comércio eletrônico : identificando tendências e mensurando iniciativas e resultados / Camila Eduarda de Oliveira Munhoz. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Adriana Bin.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Comércio eletrônico. 2. Estratégia. 3. Marketing. 4. Tecnologia. I. Bin, Adriana, 1977-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

**Título em outro idioma:** E-commerce: identifying trends and measuring initiatives and results

**Palavras-chave em inglês:**

E-commerce

Strategy

Marketing

Technology

**Titulação:** Bacharel em Gestão de Empresas

**Banca examinadora:**

Gustavo Herminio Salati Marcondes de Moraes

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 26-11-2015

Autor: Camila Eduarda de Oliveira Munhoz

Título: Comércio Eletrônico: identificando tendências e mensurando iniciativas e resultados

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Empresas

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

Aprovado em: 26/11/2015

**BANCA EXAMINADORA**

**Profa. Dra. Adriana Bin – Presidente**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

**Prof. Dr. Gustavo Hermínio Salati Marcondes de Moraes (Avaliador)**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

Este exemplar corresponde à versão final da monografia aprovada

**Profa. Dra. Adriana Bin – Presidente**  
**Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)**

Aos meus pais, Antonio Sergio e Solange, cuja inteligência e dedicação me inspiram e a fraternidade e o apoio me colocaram neste caminho.

## **AGRADECIMENTOS**

À Profa. Dra. Adriana Bin, pela orientação segura e pelo suporte na realização deste trabalho.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado na busca pelos meus sonhos. Em especial, às minhas avós, Sebastiana e Severina, pelos maravilhosos almoços e as histórias que vão além da imaginação.

Ao meu namorado Santiago Ojeda Etulain, pelos ensinamentos, compreensão e carinho que sempre trazem energia para o meu espírito.

Aos meus amigos, pela lealdade e pelos debates que, de alguma forma, estão presentes neste trabalho.

À minha cachorrinha Bela e gatinha Cristal, que me ensinaram a importância da relação que deve existir entre homem e natureza.

MUNHOZ, Camila Eduarda de Oliveira. Comércio Eletrônico: identificando tendências e mensurando iniciativas e resultados. 2015. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

## RESUMO

A Internet expandiu-se exponencialmente nos últimos anos, impactando relações sociais e econômicas. No que diz respeito às relações econômicas, destaca-se o comércio eletrônico como uma nova ferramenta de vendas que impulsiona, profundamente, o cenário mundial. Este trabalho discute o comércio eletrônico baseando-se em três vertentes imprescindíveis para o seu entendimento: estratégia, marketing e tecnologia. Utilizamos-nos desta fundamentação teórica para desenvolver um referencial analítico que tem como objetivo identificar as tendências e analisar as ações e os resultados da utilização do comércio eletrônico por empresas tradicionais que se adaptaram a essa nova realidade – denominadas empresas virtuais e reais – e aquelas que identificaram a potencialidade do comércio eletrônico emergindo dessa nova ferramenta – empresas inteiramente virtuais. As empresas escolhidas para compor o referencial analítico são Lojas Americanas/Americanas.com e Submarino. A interpretação dos resultados permitiu-nos identificar a sinergia existente entre o modelo de negócios tradicional e o comércio eletrônico e como a empresa virtual e real aproveita-se dessa condição a fim de manter-se competitiva em um mercado altamente dinâmico. Por sua vez, embora a empresa inteiramente virtual não tenha a vantagem competitiva de atuar em dois cenários, aproveita-se das oportunidades de negócio desencadeadas pela operação exclusiva do comércio eletrônico.

**Palavras-chave:** Comércio Eletrônico. Estratégia. Marketing. Tecnologia. Lojas Americanas/Americanas.com. Submarino.

MUNHOZ, Camila Eduarda de Oliveira. E-commerce: identifying trends and measuring initiatives and results. 2015. 69 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2015.

## **ABSTRACT**

The Internet has expanded exponentially the last years, impacting social and economic relations. Regarding economic relations, e-commerce shows up as a new sales tool which deeply impels the world scenario. This thesis discusses e-commerce based on three indispensable pillars for its comprehension: strategy, marketing and technology. We consider this theoretical fundamentals to develop an analytical reference in order to identify the trends and to analyze the actions and results of e-commerce utilization by traditional companies adapted to this new reality – called brick-and-click companies – and those which identified the e-commerce potentiality emerging from this new tool – pure-click companies. The chosen companies for the analytical reference are Lojas Americanas/Americanas.com and Submarino. The results interpretation allowed us to identify the existing synergy between the traditional business model and the e-commerce and how the brick-and-click company takes advantage of this condition to keep itself competitive in a highly dynamic market. Although the pure-click company hasn't the competitive advantage of acting in the two scenarios, it exploits the business opportunities unleashed by the exclusive operation of e-commerce.

**Keywords:** E-commerce. Strategy. Marketing. Technology. Lojas Americanas/Americanas.com. Submarino.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Áreas de decisão no processo de alinhamento estratégico.....	23
Figura 2	Audiência (milhões/mês) dos 10 primeiros colocados entre os 20 maiores varejistas online no Brasil.....	40
Figura 3	Realização de compra via Internet.....	58
Figura 4	Sites de comércio eletrônico utilizados para realização da compra..	58
Figura 5	Mensuração da experiência de compra no site Americanas.com....	59
Figura 6	Mensuração da experiência de compra no site Submarino.....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Análise do grau de importância em relação aos resultados obtidos pela empresa com a implementação do comércio eletrônico.....	33
----------	---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Referencial para interpretação de ações e resultados do e-commerce: estratégia.....	41
Quadro 2	Referencial para interpretação de ações e resultados do e-commerce: marketing.....	42
Quadro 3	Referencial para interpretação de ações e resultados do e-commerce: tecnologia.....	43
Quadro 4	Análise dos casos: estratégia.....	44
Quadro 5	Análise dos casos: marketing.....	47
Quadro 6	Análise dos casos: tecnologia.....	49

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Comércio eletrônico no Brasil: uma questão de estratégia, marketing e tecnologia.....	15
2.2 Comércio eletrônico.....	16
2.3 Comércio eletrônico x estratégia.....	21
2.4 Comércio eletrônico x marketing.....	24
2.5 Comércio eletrônico x tecnologia.....	27
2.6 A prática do comércio eletrônico pelas empresas virtual e real e inteiramente virtual.....	30
2.7 Metodologia.....	34
3 REFERENCIAL ANALÍTICO APLICADO ÀS EMPRESAS LOJAS AMERICANAS/AMERICANAS.COM E SUBMARINO.....	35
3.1 Apresentação e histórico das empresas.....	35
3.1.1 Lojas Americanas.....	35
3.1.2 Americanas.com.....	37
3.1.3 Submarino.....	38
3.2 Ações e resultados do e-commerce: analisando os casos.....	41
3.3 Experiência de compra online: a vez dos consumidores.....	57
4 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS.....	64

## 1 Introdução

No Brasil, segundo dados do E-bit (2015b) 35,8 bilhões de reais foram faturados em 2014 pelo e-commerce, apresentando crescimento nominal de 24% em relação a 2013 e registrando 10,2 milhões de novos usuários. Segundo Albertin (1998, p.54) “o mercado eletrônico é um fato da vida e que está se tornando mais prevacente a cada dia”. Os dados representam a grandiosidade do mercado eletrônico e explicam a razão pela qual diversas empresas passaram a investir nesse mercado em busca de vantagem competitiva sustentável, seja com o objetivo de alavancar vendas por meio de uma nova ferramenta, seja como forma de estabelecer um novo canal de comunicação entre empresa e usuário para, assim, fortalecer a marca da empresa.

As empresas, sejam inteiramente virtuais ou virtuais e reais, ao investirem em comércio eletrônico, precisam garantir que a prestação de serviços seja satisfatória desde o momento em que o usuário acessa o seu portal para realizar uma compra – por meio de páginas bem estruturadas e que, portanto, facilitam o acesso à informação desejada –, até o processo de pós venda, no qual ocorre a entrega do produto dentro do prazo estabelecido, o acompanhamento do pedido, a entrega da mercadoria sem avarias e a possibilidade de acesso a um portal destinado a responder às dúvidas dos clientes.

Levando-se em consideração o cenário de emergência e consolidação do comércio eletrônico, o objetivo do trabalho é construir um arcabouço teórico a fim de identificar ações que devem ser levadas em consideração pelas empresas na implementação e manutenção do comércio eletrônico. O arcabouço teórico advém de três campos do conhecimento imprescindíveis para o entendimento do tema: estratégia, marketing e tecnologia.

A metodologia do trabalho baseou-se em uma revisão bibliográfica sobre o comércio eletrônico a partir de conceitos desses três campos do conhecimento, que serviu de embasamento para a construção do referencial analítico que, por sua vez, possibilitou a interpretação das ações de duas empresas – uma virtual e real e a outra inteiramente virtual. Utilizamos de dados secundários para mapear as ações das empresas adotadas e, assim, compor o referencial analítico. Além disso,

utilizamos de dados primários coletados por meio de uma pesquisa de opinião para mensurar a experiência de compra percebida pelos clientes nos sites das empresas escolhidas para o nosso estudo de caso que são, especificamente, Lojas Americanas/Americanas.com e Submarino.

Parece-nos importante esclarecer que usamos a nomenclatura “empresa virtual e real” de Philip Kotler e Kevin L. Keller (2006), segundo a tradução proposta em seu livro para a expressão *brick-and-click companies*. Embora consideremos apenas o movimento de empresas que nasceram no mundo físico e passaram a integrar também o mundo virtual – Lojas Americanas, Livraria Cultura, C&A, etc – e de empresas que nasceram e se mantêm virtuais – Amazon, Submarino, etc –, expande-se atualmente o movimento das que nasceram virtuais e passam a integrar o mundo físico – como a loja de móveis Oppa ou a loja de biquínis Ateliê Cia de Luca, entre outras.

Embora o tema seja de grande importância, durante o desenvolvimento da nossa pesquisa, tivemos dificuldade em encontrar textos teóricos que versassem sobre as diferentes iniciativas do comércio eletrônico nos âmbitos estratégico, de marketing e tecnológico entre empresas que emergiram do comércio eletrônico, identificando nele uma oportunidade de negócios, e empresas virtuais e reais que decidiram expandir seu canal de vendas com o objetivo de aumentar sua receita e manter-se competitiva no mercado, entre outros motivos.

Do ponto de vista prático, nosso trabalho pode contribuir com as empresas que desejem iniciar uma operação de comércio eletrônico, já que reúne dados que as ajudam a entender as condições básicas, tendências e resultados dessa iniciativa através de duas estruturas de negócios – empresa virtual e real e empresa inteiramente virtual. Além disso, as empresas virtuais e reais poderão identificar oportunidades de sinergia existentes entre ambiente online e offline.

No primeiro capítulo do trabalho, apresentamos dados qualitativos e quantitativos que coletamos sobre a Internet e o comércio eletrônico brasileiro e a sua relevância para o cenário econômico atual. Além disso, abordamos o comércio eletrônico com base nos três campos de conhecimento essenciais para a compreensão do tema: estratégia, marketing e tecnologia. No final deste capítulo, apresentamos algumas

considerações sobre a adoção do comércio eletrônico no que diz respeito aos dois tipos de empresas.

No segundo capítulo, analisamos as ações e resultados do e-commerce nas empresas escolhidas com base nos elementos discutidos no primeiro capítulo. Além disso, são tecidas algumas comparações entre os modelos de negócios das duas empresas e sobre a validade dos elementos empregados no referencial analítico usado para descrever e interpretar as ações e resultados das empresas. Em seguida, discutimos brevemente os resultados de uma pesquisa de opinião, correlacionando as ações das empresas virtual e real e inteiramente virtual como reflexo na melhor ou pior experiência de compra do cliente.

No último capítulo, apresentamos as considerações finais do trabalho em que identificamos a sinergia existente entre empresa tradicional que se utiliza do comércio eletrônico para complementar a sua estratégia de negócios – no que diz respeito a nicho de mercado, expansão territorial e etc. Com relação à empresa inteiramente virtual, exploramos o fato dela se dedicar exclusivamente a esse mercado e apresentar menos fatores limitantes a expansão de negócios, assim como, ter vantagens competitivas derivadas de ferramentas tecnológicas.

## 2 Referencial teórico

O objetivo deste capítulo é apresentar conceitos de Internet e comércio eletrônico, identificando dados qualitativos e quantitativos relevantes para o entendimento deste trabalho. Além disso, discute-se o comércio eletrônico a partir de três campos de conhecimento: estratégia, marketing e tecnologia e como essa ferramenta vem sendo utilizada pelas organizações.

O capítulo está organizado em sete seções, iniciando com a definição do termo Internet e sua importância no cenário mundial. Em um segundo momento, define-se o comércio eletrônico ou *ecommerce* e seus impactos e peculiaridades no cenário socioeconômico brasileiro. Em um terceiro momento, apresenta-se o comércio eletrônico sob as perspectivas dos campos de conhecimento e, em seguida, sob as perspectivas das empresas virtuais e reais e das empresas inteiramente virtuais. Finalmente, discorreremos sobre a metodologia utilizada para a interpretação das ações das empresas Lojas Americanas/Americanas.com e Submarino.

### 2.1 Comércio eletrônico no Brasil: uma questão de estratégia, marketing e tecnologia

Na década de 60, nos Estados Unidos, surgia a Internet (Intercontinental networks) com declarada finalidade acadêmica e militar, unindo um número limitado de computadores, que compuseram a ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network). Apenas em 1993 a Internet, passou a ser utilizada para fins comerciais, com o desenvolvimento da *world wide web* (www), baseada na linguagem *HyperText Mark-up Language* (HTML). Essa linguagem transformou a Internet em uma ferramenta de fácil utilização, compondo uma rede global e interligada (HORTINHA, 2001).

Em decorrência do movimento de exploração da Internet para fins comerciais, a partir da década de 90 seu uso passou a expandir-se de forma exponencial,

tornando-se uma ferramenta essencial no dia a dia de certos grupos da sociedade moderna, acarretando diferentes consequências na maneira como fazemos negócios. Seus impactos também podem ser identificados nas oportunidades de desenvolvimento socioeconômico que é capaz de gerar em proporções mundiais. No cenário global, a Internet já ultrapassou três bilhões de usuários, como atestam os recentes dados divulgados pela União Internacional das Telecomunicações (ZHAO, 2015)<sup>1</sup>.

Os países com o maior número de usuários em 2014 eram, nesta ordem, China, União Européia, EUA, Índia, Japão e Brasil e, juntos, somavam, aproximadamente, 1,7 bilhão de pessoas conectadas, segundo dados divulgados pela CIA (2015)<sup>2</sup>. A penetração da Internet em países como China e EUA era de 40% e 78% neste ano, respectivamente. Já o Brasil apresentava em 2014 uma penetração de 46%, segundo estudo desenvolvido pela Nielsen (2014). Em 2015, houve crescimento já que, de acordo com pesquisa divulgada pelo IBGE (BARRUCHO, 2015), o acesso à Internet equivale atualmente a 49,4% da população brasileira. Conforme apresentado em outra pesquisa, a Nielsen IBOPE (E-BIT, 2015b), identifica-se atualmente mais de 103,4 milhões de brasileiros com acesso à Internet em seus domicílios. Isso indica que metade da população brasileira está conectada.

## 2.2 Comércio eletrônico

A Internet possibilitou o desenvolvimento e o aparecimento de diversas ferramentas tecnológicas no mundo virtual, entre elas, biblioteca eletrônica, ensino a

---

<sup>1</sup> Houlin Zhao, secretário Geral da União Internacional das Telecomunicações (UIT) instituição ligada a ONU, afirma que: “Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han experimentado un crecimiento sin precedentes, y han proporcionado ingentes oportunidades de desarrollo socioeconómico. [...]En el año 2000, había unos 400 millones de usuarios de Internet en todo el mundo; en la actualidad, son 3 200 millones.” Disponível em: <<https://itu4u.wordpress.com/spanish/digital-divide-progress-report-15-year-review/>>. Acesso em: 30 ago. 2015

<sup>2</sup> O ranking coordenado pela CIA com dados de 2014 de 217 países mostra o número de usuários que utilizam a internet, seja uma vez por semana seja diversas vezes por semana. CIA. Country comparison: internet users. In: *The world factbook*. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2153rank.html>> Acesso em: 30 ago. 2015

distância, banco eletrônico e as transações comerciais online, denominados comércio eletrônico ou e-commerce. Venetianer propõe a seguinte definição dessa última ferramenta, de particular interesse para o presente trabalho:

Comércio eletrônico é o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, a seus clientes, utilizando, para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial Internet (VENETIANER, 2000, p. 207).

O desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento de usuários conectados viabilizou e impactou o cenário econômico mundial por meio do crescimento do comércio eletrônico. Segundo relatório divulgado pela Nielsen (2014), citado anteriormente, as vendas pelo comércio eletrônico tinham a expectativa de chegar a 1,5 trilhão de dólares em 2014, alcançando um crescimento de 20% com relação ao ano anterior.

Segundo a tendência mundial, tanto a disseminação da Internet quanto a do comércio eletrônico têm impactado o panorama econômico brasileiro. Segundo dados do E-bit (2015b), relatório bastante detalhado sobre o comércio eletrônico, 35,8 bilhões de reais foram faturados em 2014 no Brasil por meio do comércio eletrônico, apresentando crescimento de 24% em relação a 2013. A expectativa para 2015 é de atingir um faturamento de 41,2 bilhões de reais, com um crescimento nominal de 15%. Por sinal, o número de brasileiros que já fez alguma compra utilizando a Internet é de 61,6 milhões. Entre eles, sabe-se 51,5 milhões compraram em 2014 e o restante não efetuou nenhuma compra no último ano (E-BIT, 2015a).

Comparando-se o comércio eletrônico no Brasil com o varejo tradicional, o volume de vendas online (bens de consumo) no primeiro semestre de 2015 correspondeu a 18,6 bilhões de reais, com crescimento de 16% de faturamento em relação ao mesmo período de 2014. Já o mercado offline, segundo dados do IBGE, para o mesmo período analisado, cresceu 4,2% em termos de receita nominal em relação ao mesmo período de 2014 e apresentou um decréscimo de 2,2% no volume de vendas (E-BIT, 2015b).

O crescimento do comércio eletrônico está na contramão do cenário econômico brasileiro atual de crise, como alerta o Fundo Monetário Internacional (FMI) que prevê a contração do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2015. Segundo o presidente da Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (CAMARA-E.NET, 2015): “A economia do país está com o pé no freio, mas o e-commerce ainda pisa no acelerador”. O crescimento do comércio eletrônico não é recente, ao contrário, vem sendo ampliado nos últimos anos e é proporcionalmente mais acelerado, comparando-o com comércio offline ou tradicional (BULGACOV et al., 2006).

Por outro lado, o comércio eletrônico pode expandir-se ainda mais no cenário econômico brasileiro, pois “ainda é relativamente pequeno no país. As pessoas utilizam cada vez mais a Internet, mas ainda compram pouco” (JANK, 2015). A oportunidade para expansão pode se solidificar em um período de crise econômica, em que os preços praticados no mercado online geralmente são menores que no mercado offline: “Os brasileiros já entendem que a Internet é o lugar para encontrar os melhores produtos e com os preços que geralmente são bem menores do que nas lojas físicas”, como explica o CEO do Buscapé Company Rodrigo Borer, (E-BIT, 2015b, p. 28). Complementarmente, pode-se afirmar que algumas iniciativas atuais do próprio governo podem contribuir para alavancar as vendas do comércio eletrônico, como a democratização do acesso por meio do incentivo à expansão de sinais e redes e a ampliação de locais para acesso gratuito à Internet em alguns pontos do país, levando em consideração que uma das barreiras para o acesso à Internet ainda é a falta de disponibilidade na área requerida (CETIC, 2013)<sup>3</sup>.

Além disso, alguns segmentos específicos têm um volume de pedidos muito baixo em sites brasileiros, como é o caso da categoria de esporte e lazer e brinquedos e games, segundo dados do E-bit (2015b). Em 2014, essas categorias tiveram um volume de pedidos de 4% e 3%, respectivamente. Em contrapartida, ambas estavam entre as categorias mais consumidas em sites internacionais. Enquanto a categoria brinquedos e games figurava na quinta posição no ranking de compras em sites internacionais em janeiro de 2014, com um percentual de 17%, em dezembro de 2014, era esporte e lazer que ocupava a mesma posição, com um

---

<sup>3</sup> Estudo desenvolvido pelo CETIC, Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação, em Junho de 2013, aponta que 24% sobre o total de domicílios com computador não tem acesso à internet devido à falta de disponibilidade na área. Disponível em: <<http://cetic.br/media/analises/apresentacao-tic-domicilios-2012.pdf>> Acesso em: 14 set. 2015.

porcentual de 12% do volume de pedidos. Considerando o cenário de consumo em sites internacionais, pode-se afirmar que ambas as categorias têm oportunidade de expansão em volume de pedidos em sites locais e, portanto, um mercado potencial, já que os consumidores brasileiros estão migrando para sites internacionais, em decorrência, principalmente, dos preços mais competitivos e da falta de disponibilidade de alguns produtos em lojas no Brasil (E-BIT, 2015a).

No primeiro semestre de 2015, as quatro categorias que apresentaram o maior volume de pedidos pelo comércio eletrônico brasileiro foram a de moda e acessórios, eletrodomésticos, telefonia/celulares e cosméticos e perfumaria/cuidados pessoais/ saúde, em porcentagem, 15%, 13%, 11% e 11% respectivamente (E-BIT, 2015b). Em dezembro de 2014, moda e acessórios foi a categoria de produtos mais comprados por brasileiros em sites internacionais, chegando a 33% de todo o volume de vendas. Essa tendência pode explicar o motivo pela qual a Aliexpress, empresa chinesa que atua no segmento de moda, ultrapassou a Amazon como site internacional mais utilizado pelos brasileiros, no mesmo período analisado (E-BIT, 2015a).

Apesar dos expressivos números, a categoria moda e acessórios apresentou uma queda de 19% em volume de vendas em sites brasileiros no primeiro semestre de 2015, comparando-se com o primeiro semestre do ano anterior, possivelmente influenciado pelo aumento da procura desse segmento em sites internacionais. Duas categorias, a de eletrodomésticos e a de telefonia/celulares, tiveram um aumento no volume de pedidos, respectivamente, de 22% e 54% (E-BIT, 2015b). Com relação ao cenário internacional, em 2014, as categorias mais vendidas foram informática, moda e acessórios e eletrônicos, correspondendo a 31%, 26% e 26%, respectivamente, segundo dados do E-bit (2015a).

Em contrapartida, moda e acessórios figurava apenas na sexta posição se considerarmos as categorias com o maior faturamento, com 6% da fatia total. As quatro categorias que apresentaram o maior faturamento foram a de eletrodomésticos, a de telefonia/celulares, a de eletrônicos e a de informática, correspondendo a 25%, 18%, 12% e 12%, respectivamente (E-BIT, 2015b). O maior faturamento nessas categorias está relacionado ao aumento do tíquete médio – média calculada de gasto por pedido ou compra –, no período analisado, uma vez

que são produtos cuja média de preços é mais elevada do que moda e acessórios, refletindo nos gastos feitos pelo consumidor final. Além disso, o tíquete médio impactou positivamente o faturamento no comércio eletrônico:

Os principais fatores que impulsionaram o crescimento do faturamento no e-commerce brasileiro estão relacionados, principalmente, com o aumento do tíquete médio, puxado pela pequena alta nos preços de produtos na Internet (E-BIT, 2015b, p. 27).

Embora os preços de produtos comercializados em sites brasileiros tenham aumentado no primeiro semestre de 2015 de modo geral e segundo levantamento realizado pelo E-bit (2015b), 8% dos usuários que não realizaram nenhum pedido de compra utilizando o comércio eletrônico no mesmo período afirmaram não o terem feito pelo alto preço dos produtos nas lojas virtuais, o preço menor das mercadorias em lojas online ainda é uma das grandes vantagens percebidas pelos e-consumidores e uma das principais razões de compra de bens e serviços pelo comércio eletrônico. Outras razões são a comodidade e a acessibilidade, já que é possível efetuar uma compra a qualquer momento, 24 horas por dia, sete dias por semana, enquanto uma loja tradicional tem um horário de funcionamento limitado e não alcança aqueles que têm uma jornada de trabalho inflexível. A comodidade está associada também à possibilidade de efetuar uma compra em diferentes partes do mundo, na medida em que há uma globalização da oferta e um canal de vendas globalizado. Em outras palavras, o comércio eletrônico não apresenta barreiras físicas e, por isso, qualquer pessoa de qualquer lugar do mundo pode utilizá-lo, fazendo compras domésticas ou em sites internacionais. Além disso, a empresa pode manter uma atualização rápida do site de vendas, contribuindo não só para a exposição em tempo real de seus produtos, como também, para que os próprios consumidores estejam sempre atualizados sobre ofertas e informações disponíveis dos produtos. Isso difere, por exemplo, de vendas por meio de catálogos, que muitas vezes estão desatualizados pela dificuldade em mantê-los com novidades, seja pelo alto custo de impressão dos mesmos, seja por não chegarem aos clientes rapidamente. Personalização da oferta, segurança no pagamento e compras por impulso também são motivos identificados na compra pela Internet (VENETIANER, 2000).

Os dados apresentados mostram as potencialidades do mercado eletrônico e explicam a razão pela qual diversas empresas passaram a investir nesta ferramenta em busca de vantagem competitiva sustentável e em busca de um novo canal de vendas: “No caso das empresas, a Internet possibilitará ainda um aumento das vendas na medida em que constitui mais uma alternativa em termos de canal de distribuição” (HORTINHA, 2000, p. 40). Ao estabelecer um novo canal de comunicação entre empresas e usuários, pode-se valorizar e fortalecer a marca da empresa.

Sendo assim, pode-se considerar o comércio eletrônico como uma ferramenta importante para o sucesso empresarial:

O comércio eletrônico não é mais uma opção, mas imperativo para o sucesso e até para a sobrevivência das empresas, proclamavam vários autores norte-americanos ainda nos anos 1990. Kanter (1997) ia mais longe em ver a resistência à mudança, numa economia impelida pela tecnologia da informação, como perigosa. As empresas – independentemente do seu tamanho, seus recursos ou sua excelência – não podem ser protegidas das mudanças, afirmava a autora. (NOHARA et al., 2008, p. 133).

### **2.3 Comércio eletrônico x estratégia**

Nesse contexto, o comércio eletrônico insere-se nos elementos estratégicos das empresas, podendo modificá-los de distintas maneiras, de acordo com os motivos pelos quais a empresa passou a usar esse novo canal de vendas. Os motivos podem ser os mais variados, como a busca por novos nichos de mercado, estabelecimento de fidelização de clientes e o acompanhamento dos passos de seus concorrentes no mercado. Independentemente dos motivos, o comércio eletrônico posiciona-se como essencial na busca pela competitividade em um ambiente dinâmico e de grandes mudanças tecnológicas: “As empresas que pretenderem manter-se competitivas devem adaptar-se à realidade emergente denominada de economia digital”, conforme Tapscott (1996 apud BULGACOV et al., 2006, p. 90).

Desse modo, as empresas estão sendo convocadas a integrar as atividades de ecommerce ao seu modelo de negócios e a modificar-se nesse processo, pois “as atividades de comércio eletrônico, como parte do processo estratégico, afetam as decisões, as ações estratégicas, as oportunidades empreendedoras, os projetos e o desempenho organizacional.” (BULGACOV et al., 2006, p. 91).

Ao decidirem criar seus sites de vendas pela Internet, as organizações precisam definir o público alvo, uma vez que ao reconhecer a viabilidade do comércio eletrônico como uma porta de entrada para outros nichos de mercado, que não àqueles do mercado tradicional, suas ações devem voltar a atender as expectativas desse público online e, portanto, definir um plano estratégico que esteja de acordo com o que esse público procura.

Considerando o perfil do e-consumidor brasileiro, há praticamente uma igualdade entre homens e mulheres que utilizam o comércio eletrônico, a faixa etária predominante é entre 35 e 49 anos e, a renda familiar preponderante é menor que R\$ 3000,00 (E-BIT, 2015b). Tais dados nos ajudam a entender, a ação estratégica que uma empresa que vende produtos de alto valor agregado poderia vir a executar para adequar-se ao perfil de consumidores que mais compram pela Internet, como a de oferecer apenas determinados produtos de seu portfólio – os de menor valor agregado – ou expandir seu portfólio de produtos. Estabelece-se, assim, uma relação de complementaridade entre o seu mercado tradicional e o virtual:

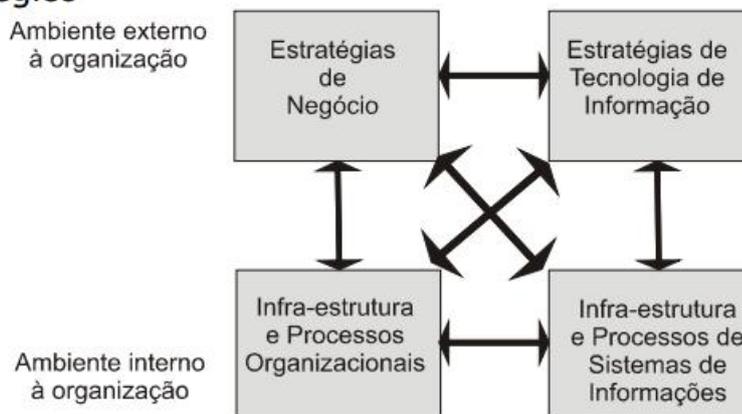
Já em 2001, Michael Porter reconhecia que a Internet deveria ser usada como forma de integrar as atividades da cadeia de valor combinando o tradicional e o virtual, com o objetivo de reconfigurar vantagem competitiva, criando assim, um posicionamento estratégico diferenciado. (PORTER, 2001, p.63-78 apud PORTO, 2006, p. 2)

Ao constituir um portfólio de produtos no comércio eletrônico de forma a complementar o seu mercado tradicional, a empresa investe em uma nova estratégia aproveitando-se das tecnologias emergentes a fim de explorar novos mercados e oportunidades que antes não estavam disponíveis, como argumentado por Porter (2001, p. 65, tradução nossa): “Tecnologia da Internet fornece melhores oportunidades para as empresas estabelecerem estratégias de posicionamento distintas do que faziam anteriormente à geração da tecnologia da informação.”

O posicionamento distinto, utilizando-se o comércio eletrônico, deve vir acompanhado do desenvolvimento ou revisão das estratégias e operacionalização organizacionais, com o objetivo de maximizar o valor e os benefícios da integração dessa ferramenta no negócio das empresas (ALBERTIN, 1998). Essa revisão dos elementos estratégicos impacta em mudanças nos processos internos e externos, que devem ser considerados em três vertentes, segundo Albertin (1998, p. 62): “os aspectos de alinhamento ou equilíbrio relevantes para CE são aqueles estabelecidos entre: estratégia e tecnologia; tecnologia e os processos organizacionais; e tecnologia e pessoas”. Complementarmente, podemos ilustrar o impacto da tecnologia da informação sob a perspectiva das mudanças no ambiente externo e interno à organização, conforme a Figura 1:

**Figura 1** – Áreas de decisão no processo de alinhamento estratégico

**Figura 5:** Áreas de decisão no processo de alinhamento estratégico



Fonte: Albertin, A. L. e Albertin, R. M. (2005) – Adaptada de Henderson e Venkatraman (1989)

Fonte: MORAES (2008, p. 227)

O envolvimento dos colaboradores das empresas que adotam o comércio eletrônico nos processos de condução desta ferramenta é uma ação estratégica relevante, considerando que são grandes as exigências desse mercado em relação à adaptabilidade e versatilidade. Segundo estudo realizado entre 2004 e 2005 sobre os impactos da implementação do comércio eletrônico nos processos e conteúdos estratégicos das empresas, verifica-se que houve aumento da necessidade de incentivar a autonomia dos funcionários nas decisões do dia-a-dia da organização – a média antes era 2,5 e depois passou a ser de 3,8 considerando escala a de 1-4

em que 1 é irrelevante e 4 é muito importante – (BULGACOV et al., 2006). Outra mudança percebida foi a de que a empresa precisa incentivar o estabelecimento de novas metas – a média antes da implementação do comércio eletrônico era 2,6 e depois passou a ser de 3,9 – (BULGACOV et al., 2006).

## 2.4 Comércio eletrônico x marketing

As ferramentas de Marketing vêm se adaptando às transformações desencadeadas pelo uso das mídias sociais e outras ferramentas online, incluindo o comércio eletrônico, que contribuem para a interação entre empresa e cliente. Kotler caracteriza o Marketing atual como 3.0, impulsionado pelas mudanças tecnológicas das últimas décadas:

A nova onda tecnológica torna-se o maior impulsionador para o nascimento do Marketing 3.0. Desde o início de 2000, a informação tecnológica tem penetrado como principal corrente de mercado e mais desenvolvido no que é considerada a nova onda tecnológica. A nova onda tecnológica possibilita a conectividade e interatividade de indivíduos e grupos. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 4, tradução nossa).

A conectividade e a interatividade, retratadas por Kotler, podem ser percebidas não apenas nas mídias sociais, como também, nos sites de comércio eletrônico que muitas vezes trazem fóruns para que seus clientes possam fornecer avaliações, sugestões, críticas sobre um produto, uma marca e, também, sobre o atendimento prestado pelo próprio site no processo de compra e entrega do produto. Estes fóruns podem ser determinantes na tomada de decisão de compra de um produto pelo site da empresa. Segundo estudo desenvolvido pela IAB Brasil<sup>4</sup> (2014) com relação ao tópico pesquisa online de atividades, 44% dos homens entrevistados disseram ler avaliações/guias de compras na Internet, entre as mulheres, 46% afirmam ter esse hábito. Ainda, 34% dos homens afirmaram ler blogs/depoimentos

---

<sup>4</sup> Interactive Advertising Bureau (IAB) Brasil, atuante no desenvolvimento do mercado de mídia no país, realizou um estudo sobre os hábitos de consumo de mídia em 2014, em parceria com a ComScore, empresa americana que monitora a tecnologia de Internet. Disponível em: <<http://iabbrasil.net/guias-e-pesquisas/mercado/brasil-conectado---habitos-de-consumo-de-midia-2014>> Acesso em: 18 set. 2015.

de outros consumidores; esse número sobe para 40% quando perguntado para as mulheres.

Ainda, que o cliente não efetue a compra pela Internet, esta também é uma importante ferramenta de busca e, que, se usada de maneira eficiente pode contribuir para o fortalecimento da relação do cliente com a marca de uma determinada empresa. De acordo com pesquisa da IAB (2014), 77% dos homens afirmaram usar a Internet para pesquisar produtos que tinha ou pensava em comprar off-line; entre as mulheres, 80% disseram ter esse hábito. Nesse contexto, o comércio eletrônico apesar de não ter contribuído para uma venda direta, pode ter sido o primeiro contato de um cliente com uma empresa e, ao mesmo tempo, fundamental na decisão da compra de um produto de uma marca específica.

Segundo Venetianer (2000, p. 207) “marketing e comércio eletrônicos estão intimamente inter-relacionadas, interdependentes, até mesmo interarticulados”. Este pensamento é fortalecido considerando-se que a marca fica mais tempo exposta no mercado virtual do que no mercado offline e “estudos demonstram igualmente que clientes são mais fiéis *online* que *offline*, o que aumenta o potencial de fidelização dos novos clientes obtidos” (VENETIANER, 2000, p. 160). Essa fidelização é esculpida através das facilidades, vantagens e informações que o canal de vendas eletrônico traz em relação aos canais tradicionais, conforme apresentado anteriormente. Além disso, a boa experiência na compra é uma importante aliada da fidelização, isto é, caso o cliente atinja suas expectativas em um processo de compra, as chances de voltar a comprar são grandes.

As expectativas advêm da usabilidade do site – o quão intuitivo é –, facilidade com a qual o cliente encontra o que procura, número de produtos e ofertas disponíveis, serviço de atendimento ao cliente, frete grátis, diferentes formas de pagamento, entrega no prazo estabelecido e serviço de pós venda. Esses serviços incluem desde o atendimento em caso de avaria do produto até o envio de email marketing, que é uma ferramenta extramente útil para manter o relacionamento com o cliente após a entrega do produto, pois através de compras anteriores, as empresas conseguem identificar o perfil dos clientes de forma geral e, assim, enviar emails que atraiam esses consumidores a realizar mais compras ou concluir uma compra que ficou pendente. Em levantamento realizado pelo Zoom em parceria

com a M. Sense (SILVA, 2013) 31% dos entrevistados afirmaram que priorizam as lojas nas quais já tiveram uma boa experiência quando vão selecionar em qual site comprar. Apesar de o preço menor ser uma vantagem apontada pelos e-consumidores, de acordo com o mesmo levantamento, apenas 19% avaliam o preço primeiro. Além disso, no mercado online, os clientes não tem interação com vendedoras que, em algumas situações, pode ser o motivo pela qual o cliente não finalize uma compra ou tenha uma má experiência de compra. Neste sentido, o comércio eletrônico contribuiu para uma não interação entre pessoas, eliminando fatores humanos que podem interferir na conclusão da compra. Embora, não nos esqueçamos, o comércio eletrônico têm seus próprios fatores de limitação, como erros na página e, também, segundo Plasencia (2001 apud Neto et al., 2010), o prazo de entrega do produto e a segurança na forma de pagamento, que distanciam compradores da plataforma online e os instigam a optar pelo mercado tradicional. Além disso, podemos destacar a impossibilidade de o consumidor ter contato direto com os produtos antes de comprá-los. Por exemplo, ao comprar roupas o usuário não pode experimentá-las para definir o tamanho certo, o caimento e as melhores combinações entre peças.

Utilizando-se a estratégia de marketing *customer journey* – ou jornada do cliente que tem como objetivo mapear a experiência do consumidor por meio de todos os *touchpoints* entre o usuário e a empresa, considerando-se desde o contato inicial com a empresa e a compra de um produto, até o suporte de pós-vendas – através da formulação de ações nos sites que tenham como objetivo fornecer experiências agradáveis aos diferentes e-consumidores que o utilizam, a empresa agrega valor ao site e pode ser o diferencial para que o comércio eletrônico modifique e estabeleça um relacionamento duradouro com o cliente. Essa relação pode ser criada tanto por empresas de grande porte como de pequeno porte, já que o comércio eletrônico estabelece um ambiente de competição igualitária, indiferentemente do tamanho da empresa. No que diz a respeito à relação o marketing eletrônico (e-marketing) e o tradicional, Hortinha (2000, p.52) estabelece a seguinte relação:

O *e-marketing* afeta o marketing tradicional de duas formas. Primeiro, aumentando a eficiência das funções tradicionais do marketing e segundo,

porque as tecnologias utilizadas pelo *e-marketing* alteram muitas das estratégias.

## 2.5 Comércio eletrônico x tecnologia

Nesse contexto, podemos afirmar que a tecnologia da informação vem modificando o modelo de negócios das empresas em todo o mundo, exigindo que elas se adaptem rapidamente às inovações disponíveis no mercado de forma a integrar essas tecnologias em sua cadeia produtiva, facilitando a interação com seus fornecedores, clientes, *shareholders*, tornando-a mais eficiente e, também, disponibilizando novas ferramentas para a transação de bens e serviços entre os atores:

Através do tempo, o escopo da interação evoluiu de simples sistemas ligando compradores e vendedores para mercados eletrônicos complexos integrando fornecedores, produtores, canais intermediários e clientes, através de uma rede de relacionamentos eletrônicos. (ALBERTIN, 1998, p.53)

Ao disponibilizar novas tecnologias para a transação de bens e serviços entre os atores, as empresas passaram a tirar vantagens concretas da utilização das ferramentas online, uma vez que há um aperfeiçoamento do desempenho no mercado eletrônico que se reflete no melhor atendimento aos seus clientes e no melhor atendimento as suas necessidades e expectativas, fortalecendo assim, o relacionamento com os mesmos.

O site estadunidense Mashable divulgou a lista de tecnologias que estão sendo utilizadas pelos varejos virtuais nos EUA: atendimento online ao consumidor, frete grátis, compra online e troca na loja, PayPal checkout, email marketing, personalização de compra e produto, vídeo do produto, cartão de aniversário, publicidade no Facebook, Instagram, Youtube e Pinterest, compra online e retira na loja<sup>5</sup>, etc. Dentre as tecnologias disponíveis e utilizadas por varejos virtuais no

---

<sup>5</sup> Publicação do site estadunidense Mashable baseada em um estudo desenvolvido pela empresa americana L2 a respeito das tecnologias que estão sendo investidas ou não pelos varejistas. E, sugere as que deveriam ser investidas pelos varejistas, como disponibilizar comentários de usuários.

contexto de comércio eletrônico brasileiro, algumas foram destacadas e discutidas abaixo conforme suas vantagens e desvantagens.

No Brasil, 27% dos consumidores se comunicam com as empresas por meio de chat e existe um crescimento do uso dessa ferramenta em relação ao uso do telefone (0800). O crescimento médio anual de canais digitais é de 32%. As vantagens da utilização dos canais digitais são o menor custo de operação para as empresas, o atendimento de um número maior de clientes por atendente que possibilita uma resposta mais rápida ao consumidor. "Até 2012, todas as demandas chegavam via e-mail. Em três anos, 20% dos atendimentos passaram a ser via chat. Assim, diminuimos o tempo médio de resposta ao cliente para menos de 24 horas", afirma o presidente da Elo7 a respeito do serviço de atendimento online da empresa. Entre as desvantagens estão a possível perda de qualidade do serviço, ao fornecer "um atendimento automatizado, com roteiros prontos e com linguagem técnica", segundo a linguística Maria do Carmo Oliveira<sup>6</sup> (RODRIGUES, 2015).

As vantagens em utilizar o meio de pagamento PayPal Checkout<sup>7</sup> são a garantia a segurança dos dados pessoais na transação de bens e serviços pelo comércio eletrônico e a simplificação do processo de pagamento que garante mais agilidade ao cliente. O PayPal é um serviço terceirizado e sua desvantagem é que a empresa precisa pagar comissão para utilizá-lo. É importante destacar que há outros meios de pagamentos e que a empresa pode optar pelos mais convenientes para seus clientes e, ainda, que a disponibilidade de diferentes meios de pagamento é uma necessidade atual.

Publicidades em mídias sociais como facebook, instagram e youtube são comuns no cenário atual à medida que esses meios de comunicação já ultrapassaram a TV em importância. As vantagens em utilizar-se essa tecnologia são a disponibilidade de mais um canal de atendimento ao cliente chamado de SAC 2.0,

---

Disponível em: <[http://mashable.com/2013/06/25/specialty-retailers-investing-online/#Zv\\_HvYdiHEkn](http://mashable.com/2013/06/25/specialty-retailers-investing-online/#Zv_HvYdiHEkn)> Acesso em 24 set. 2015

<sup>6</sup> Reportagem da Folha de São Paulo: consumidores trocam 0800 por chat para falar mais rápido com empresas. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1683830-consumidores-trocam-0800-por-chat-para-falar-mais-rapido-com-empresas.shtml>> Acesso em: 23 set. 2015.

<sup>7</sup> "O Express Checkout permite que seus clientes concluam transações em pouquíssimas etapas. Ela permite que utilizem informações sobre frete e faturamento armazenadas com segurança no PayPal para checkout, de modo que não precisem reinseri-las em seu site", conforme explica o PayPal. Disponível em: <<https://www.paypal.com/br/cgi-bin/webscr?cmd=xpt/Merchant/merchant/ExpressCheckoutIntro-outside>> Acesso em: 24 set. 2015.

a divulgação de produtos, ofertas, eventos e lançamentos entre empresa e cliente e entre cliente e cliente que pode ser o primeiro *touchpoint* ou ponto de contato do cliente com o comércio eletrônico da empresa, considerando que cerca de 63% dos brasileiros só compram alguma coisa após consultar as redes sociais<sup>8</sup>. Entre as desvantagens podemos destacar a necessidade de a empresa manter-se atualizada nessas mídias para que o conteúdo não se torne obsoleto e passe uma impressão negativa aos seus consumidores e a lenta solução de problemas que ficam visíveis a todos os possíveis compradores.

As vantagens de associar a tecnologia de compra online e troca na loja são estabelecer uma ponte entre o comércio tradicional e virtual de modo que o cliente possa ter contato com a marca em ambos os contextos. Do ponto de vista do cliente, a flexibilidade e o imediatismo da troca e a possibilidade de novas vendas nas lojas físicas. Já as desvantagens podem ser a dificuldade da empresa em acessar os dados de venda pelo comércio eletrônico no seu sistema de vendas offline tornando o processo de troca ineficiente:

As tecnologias de comércio eletrônico não estão restritas a Internet e Web, também são consideradas todas as tecnologias de mídia interativa, isto é, a combinação de dispositivos inteligentes e o suporte de dados em multimídia, conectados numa rede aberta. (ALBERTIN, 1998, p. 59)

Além disso, o atendimento muitas vezes demorado das lojas físicas caso haja alta demanda é um motivo de reclamação pelos clientes. Outra tecnologia que, de certo modo, apresenta as mesmas vantagens e desvantagens é a compra online e retirada na loja.

---

<sup>8</sup> Dados disponíveis pelo Instituto Nilsen e retirados da matéria do site ecommerce news: como as redes influenciam um e-commerce. Segundo a empresa Nielsen, ainda existe uma probabilidade de 36% da compra ser efetuada baseando-se em algum desses usuários. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/como-as-redes-sociais-influenciam-um-e-commerce>> Acesso em: 24 set. 2015

## 2.6 A prática do comércio eletrônico pelas empresas virtual e real e inteiramente virtual

De modo geral, podemos estabelecer uma ponte entre os três campos aos quais as empresas precisam estar atentas ao investir em comércio eletrônico para um bom desempenho no mundo virtual:

O ambiente digital altera significativamente a natureza dos negócios (...). Os outros são organizacionais: planejamento estratégico, marketing agressivo e capacidade de assimilar os aspectos relacionados aos computadores. (CHORAFAS, 1987, apud ALBERTIN, 2001, p. 44)

Cabe ainda discutir que o comércio eletrônico tem tanto transformado empresas já existentes e que não atuam no mundo virtual, quanto impulsionado a criação de novas empresas. Kotler e Keller (2009) apontam dois diferentes modelos de empresas, observando que mesmo as empresas tradicionais estão se adaptando às mudanças:

Empresas inteiramente virtuais, que começaram em um site sem nenhuma existência prévia como empresa tradicional, e empresas virtuais e reais (em inglês, *brick-and-click* companies), empresas existentes que acrescentaram um site de informações e/ou e-commerce a suas operações. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 489)

E partindo do pressuposto de que “o mercado eletrônico não é irreal e teórico, ele é de fato inevitável. Sua contínua proliferação e evolução irá alterar toda a nossa economia.” (Albertin, 1998, p. 54), é possível concluir que ambos os tipos de empresas devem investir na economia digital seja pelos mesmos motivos – em busca de novas oportunidades de negócios –, seja por motivos distintos – atender à demanda que exige comodidade no momento da compra, no caso das empresas virtuais e reais e, no caso das empresas inteiramente virtuais, pode-se destacar a exploração de novos nichos de mercado que não são atendidos pelas empresas

tradicionais. Por outro lado, a passagem do mundo físico para o virtual não se dá livre de conflitos:

A decisão de acrescentar ou não um canal de e-commerce torturou muitas empresas tradicionais (...). Elas achavam que vender seus produtos ou serviços na Internet causaria conflito de canal (...). Todas elas acabaram sucumbindo depois de ver que os clientes estavam debandando para os concorrentes on-line” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 491).

As empresas virtuais e reais expandiram seus canais de vendas para o comércio eletrônico em busca de competitividade sustentável em relação aos seus concorrentes em um mercado que exige inovação e dinamismo. Apostaram no fortalecimento do relacionamento com os seus clientes que são cada vez mais exigentes e esperam que suas expectativas e necessidades sejam atendidas pelas organizações, proporcionando-lhes comodidade, economia de tempo e dinheiro ao realizar uma compra. As empresas sabem que se não atenderem às exigências de seus consumidores, vão perder clientes.

Em contrapartida, as empresas inteiramente virtuais aproveitam-se de um mercado que ainda tem muito espaço para crescimento e que comporta pequenas, médias e grandes empresas. Em outras palavras, as barreiras à entrada no comércio eletrônico são menores do que em mercados offline. Leve-se em consideração que os custos de operação no mercado online são menores à medida que a empresa não precisa ter um espaço físico bem localizado, o número de funcionários é menor, os custos com atendimento online são menores que os custos com telefone e, também, os custos com publicidade e marketing que demandam um menor investimento comparando-se com publicidade em meios offline, como propagandas televisivas.

Embora os custos apresentados sejam menores no meio online, os custos de operação logística podem ser um entrave para uma empresa inteiramente virtual operar no Brasil, pois mesmo que estes custos sejam, em alguns casos, repassados aos consumidores, a empresa tende a arcar com uma porcentagem significativa dos custos que podem ser muito altos, considerando fatores como dimensão geográfica do país e o gargalo logístico. Esse gargalo reflete não só um entrave a respeito dos

custos de operação e tempo como afirmam alguns varejistas como também a perda da competitividade brasileira em relação a outros países (CUNHA, 2015)<sup>9</sup>. Segundo artigo do Sebrae (2015), há peculiaridades nas operações logísticas das empresas virtuais se comparado ao mercado tradicional. Desse modo, as empresas tradicionais e virtuais precisam certificar-se que os resultados dessas operações sejam tão eficientes no mercado online como são no mercado offline. Já as empresas virtuais precisam atentar ao desenvolvimento de uma estrutura que comporte o mercado para que não tenha resultados inesperados. O Sebrae (2015) alerta que a entrega de mercadorias e o relacionamento do cliente durante todo o processo de venda e pós venda pelo comércio eletrônico exigem cuidados específicos. O entrave logístico é apenas um dos problemas identificados por Kotler e Keller (2006, p. 490) para o fracasso de certas empresas virtuais:

Embora a Internet tenha sido o prenúncio de uma nova era, muitas empresas não tiraram proveito das oportunidades iniciais e cometeram diversos erros. As empresas ponto-com fracassaram por várias razões. Muitas correram para o mercado sem uma pesquisa ou um planejamento prévio apropriado. Seus sites eram mal projetados, complexos e de navegação lenta. Além disso, elas não dispunham da infra-estrutura necessária para entregar no prazo e responder às dúvidas dos clientes (...). Muitas ponto-com não construíram um modelo de negócios sólido capaz de lhes proporcionar lucro. A facilidade de entrada de concorrentes e a facilidade com que os clientes podiam mudar de site em busca de preços melhores as forçaram a aceitar preços que eliminavam a margem de lucro.

A utilização da Internet no âmbito organizacional “permite às pequenas empresas entrarem no domínio dos grandes negócios e a competir com eles”, segundo Dembla, Palvia e Balaji (2007 apud NOHARA et al., 2006, p. 137), sendo essa uma das vantagens percebidas no emprego do comércio eletrônico. Neste contexto, é imprescindível que as pequenas empresas que optam por investir no e-commerce atentem para a elaboração de um planejamento estratégico, a fim de aproveitar a oportunidade que o novo negócio oferece e competir com empresas virtuais e reais, pois, embora estas tenham marca e presença já estabelecidas no

---

<sup>9</sup> O Brasil figurou em 56<sup>o</sup> posição dentre 61 países analisados no ranking de competitividade mundial, pior classificação brasileira no estudo. Entre os gargalos brasileiros, podemos destacar a infraestrutura, que comporta a ineficiência logística do país. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1634354-brasil-atinge-sua-pior-posicao-em-ranking-de-competitividade.shtml>> Acesso em: 20 jul. 2015.

mercado tradicional, a experiência de compra do cliente é determinante na escolha pela recompra. Desse modo, adotando-se ações como site de fácil navegabilidade, modelo eficiente de entrega dos produtos – cumprimento do prazo de entrega – e atendimento ao cliente, as empresas virtuais caminham para proporcionar uma boa experiência de compra ao cliente, podendo, assim, fidelizá-los e, por conseguinte, construir resultados opostos, comparando-os com os acima apresentados.

Com relação às empresas virtuais e reais, mesmo que não tivessem uma infraestrutura que suportasse as atividades do comércio eletrônico no momento em que este foi implementado, muitas já tinham sites institucionais a fim de estabelecer uma via de comunicação entre organização e clientes quando optaram em investir nesse novo canal de vendas, contribuindo para adquirir o *know-how* de algumas tecnologias digitais e, assim, saindo em vantagem em termos de conhecimento das ferramentas e o reconhecimento da marca no mercado. Na Tabela 1, pode-se observar os resultados obtidos por uma empresa tradicional que implementou operações de e-commerce, bem como o grau de importância de cada item na composição de tais resultados:

**Tabela 1** – Análise do grau de importância em relação aos resultados obtidos pela empresa com a implementação do comércio eletrônico<sup>10</sup>

**Tabela 10 - Grau de importância em relação aos resultados obtidos pela empresa com a implantação do comércio eletrônico**

Itens	Média	Desvio Padrão	N
Melhoria no atendimento aos clientes	3,9	0,35	8
Novas oportunidades de negócios	3,5	0,76	8
Ampliação da participação no mercado	3,3	0,71	8
Aumento dos lucros da empresa	2,8	1,04	8
Proteção da sua participação de mercado	2,4	0,74	8
Melhoria na cadeia de suprimentos	2,1	1,25	8
Melhoria no relacionamento com fornecedores	1,9	1,36	8
Redução nas flutuações dos resultados provenientes das sazonalidades	1,8	0,89	8
Os processos de fabricação obtiveram redução de custos	1,4	0,74	8

Fonte: dados da pesquisa

Legenda: 4 – muito significativo; 3 – significativo; 2 – pouco significativo; 1 – irrelevante.

**Fonte:** BULGACOV et al. (2006, p. 108)

<sup>10</sup> Dados coletados de oito empresas de pequeno, médio e grande porte das cidades de Curitiba e Londrina que operam comércio eletrônico (BULGACOV et al., 2006)

Algumas ações se tornaram mais significativas após a implementação do comércio eletrônico, entre elas, a melhoria do atendimento ao cliente, novas oportunidades de negócio e a ampliação da participação de mercado (BULGACOV et al., 2006). Contextualizando-se as três melhorias, podemos destacar a conveniência para o acesso aos produtos e para o serviço de atendimento ao cliente, a inclusão de um novo canal de vendas que permitiu a expansão do portfólio de clientes das empresas à medida que estas passaram a atuar em um novo nicho de mercado e, por conseguinte, a ampliação da participação de mercado. Os indicadores destacados na figura servirão de base para identificarmos os resultados acarretados pela implementação do comércio eletrônico na empresa tradicional que estudaremos ao longo do capítulo seguinte e, também, a importância dessas variáveis na empresa inteiramente virtual.

## **2.7 Metodologia**

Com o objetivo de realizar um estudo comparativo entre duas empresas, uma virtual e real e uma inteiramente virtual, serão analisadas ações voltadas para o comércio eletrônico e seus resultados por meio de um referencial analítico, seguindo os campos de conhecimento discutidos neste capítulo. Mapearemos, no próximo capítulo, ações estratégicas, de marketing e tecnologia adotadas por ambas as empresas. As empresas escolhidas foram a Lojas Americanas/Americanas.com e o Submarino e o levantamento de dados consistiu-se na utilização de fontes secundárias obtidas em artigos acadêmicos, artigos de jornais e de revistas, além de materiais publicados nos sites das empresas. Além disso, a fim de mensurar as ações e esforços empregados por ambas as empresas na operação do comércio eletrônico sob a perspectiva dos e-consumidores, coletamos dados primários por meio de uma pesquisa de opinião com 181 respondentes, realizada no *Google Forms*, a respeito dos sites de e-commerce que os usuários utilizam no processo de compra e, especificamente, sua experiência de compra nos sites Americanas.com e Submarino.

### **3 Referencial analítico aplicado às empresas Lojas Americanas/Americanas.com e Submarino**

O objetivo deste capítulo é discutir ações e resultados do e-commerce nas duas empresas selecionadas para o estudo de caso: uma empresa virtual e real e uma empresa inteiramente virtual. Discutiremos as ações adotadas nas empresas a partir das três vertentes apresentadas no capítulo anterior – estratégia, marketing e tecnologia. Conforme destacado na introdução, serão analisadas a empresa tradicional Lojas Americanas, que desenvolveu o site de comércio eletrônico Americanas.com e, atualmente, é considerada *benchmark* (ou referência) nesse mercado, assim como a empresa inteiramente virtual Submarino. Finalmente, serão apresentados e comparados os resultados da utilização dessa ferramenta por ambas as empresas.

O capítulo está estruturado em três seções e inicia-se pela apresentação do histórico dessas duas empresas: Lojas Americanas/Americanas.com e Submarino. Em seguida, construímos um referencial analítico baseando-nos nos três campos de conhecimento que é o ponto de partida para a discussão das ações e resultados do comércio eletrônico na Americanas.com e no Submarino. A seguir, comparamos os resultados obtidos nos dois cenários, analisando-se as vantagens de migrar para o mercado online – caso Lojas Americanas - e emergir do comércio eletrônico – caso Submarino. Por fim, examinamos uma pesquisa de opinião a respeito da utilização de sites de comércio eletrônico no processo de compra e a experiência de compra percebida por alguns e-consumidores em ambas as empresas.

#### **3.1 Apresentação e histórico das empresas**

##### **3.1.1 Lojas Americanas**

As Lojas Americanas S.A., empresa virtual e real, foi fundada no Brasil em 1929, no mercado tradicional, por norte-americanos que ao conhecer alguns brasileiros em uma viagem, decidiram instalar-se no Rio de Janeiro. Baseando-se no

conceito de lojas baratas dos EUA, que vendiam por “*Five and Ten Cents*” – produtos disponíveis por cinco e dez centavos de dólar –, criaram o slogan “Nada além de dois mil réis” com o objetivo de atender um público de baixa renda. Uma das maiores lojas de departamento do país em 2014, a Americanas figurava em quarto lugar dentre as 50 maiores varejistas do Brasil em faturamento, segundo notícia divulgada pela revista Exame (MELO, 2015).

Alguns dos principais passos dados pelas Lojas Americanas S.A. durante os seus mais de 80 anos de existência foram: em 1940, a empresa torna-se uma sociedade anônima com o objetivo de captar recursos externos; em 1998, após vender a participação que tinha na rede de supermercados Wal-Mart e as 23 lojas no mesmo segmento, a empresa optou por concentrar recursos em seu próprio negócio, investindo centralizadamente em tecnologia e logística.

Em 1999, a empresa deu um passo importante para o cenário de transações online no mercado brasileiro, particularmente de interesse para este trabalho, com o início de suas operações no comércio eletrônico através do site fundado no mesmo ano: Americanas.com. Em 2002, a empresa atingiu lucro líquido de R\$ 103,1 milhões. Em 2003, são inaugurados 16 novos pontos de venda e o conceito de loja Americanas Express – com carteira de produtos menor e público alvo com maior poder aquisitivo. Em 2004, novas lojas foram inauguradas, bem como um novo Centro de Distribuição em São Paulo, aumentando sua capacidade logística – armazenamento, transporte e abastecimento – em 50%. Em 2006, a organização prosseguiu com sua campanha de expansão orgânica, investindo em novas lojas físicas e fundindo-se com a empresa inteiramente virtual Submarino, criando a empresa B2W. No ano seguinte, as Lojas Americanas S.A. adquiriram a empresa BWU, detentora da Blockbuster, atuante no segmento de locação de vídeos, expandindo seu número de lojas em 127 e sua carteira de produtos. Nos anos seguintes, a empresa continuou com sua meta de expansão do número de lojas e, também, da presença em território nacional, inaugurando pontos de venda em distintas cidades, como Santo Antônio de Jesus/BA, Teresina/PI, Barreiras/BA e Crato/CE, Manaus/AM. Além disso, em busca de expansão internacional, a companhia investiu na comercialização de ingressos online, como concertos, shows, sessões de cinema e etc., pelo site Ingresso.com em países da América Latina – México, Argentina e Chile.

Atualmente, a empresa possui 952 lojas espalhadas em todos os 26 estados brasileiros e no distrito federal e conta com uma variada carteira de produtos com mais de 60.000 itens de diferentes segmentos, como brinquedos, bombonière, perfumaria, vestuário, CD's e DVD's e 4 centros de distribuição em São Paulo, Rio de Janeiro, Recife e Uberlândia, suportando assim, o crescimento das suas lojas físicas e virtuais.

### **3.1.2 Americanas.com**

As Lojas Americanas identificaram a potencialidade da Internet e do mercado eletrônico precocemente – em 1994 foram aceitos os primeiros pedidos online nos EUA e em 1995 emergiu do universo online, uma das maiores empresas inteiramente virtuais da atualidade: Amazon –, uma vez que em 1999 a companhia fundou a Americanas.com. tornando-se assim, uma empresa virtual e real e pioneira no comércio eletrônico brasileiro.

Embora a Americanas.com tenha sido uma das primeiras empresas a investir em vendas utilizando-se a Internet no Brasil, um ano após a sua entrada no mercado digital, essa ferramenta já colhia frutos em território brasileiro: “em 2000, o Brasil já se havia tornado o segundo país do mundo em número de provedores de acesso à Internet e já mostrava a maior taxa de crescimento mundial em número de usuários acessando-a”. (FRANCO, 2003, p. 13)

A Americanas.com é líder no segmento B2C – sigla de *Business to Consumer*, em português, empresa para consumidor e, portanto, companhia que vende diretamente para o consumidor final por meio do comércio eletrônico – e, também, oferece soluções para outras empresas, segmento B2B – Business to Business. Alguns dos principais passos dados pela Americanas.com nos seus 16 anos de existência são: em 2000, a empresa aumenta seu capital externo através de subscrição de novas ações e, apenas em 2002, três anos após o início de suas atividades online, a loja virtual atingiu o ponto de equilíbrio – custos são iguais às receitas e, portanto, o lucro é zero. Esse cenário é corriqueiro entre os gigantes do comércio eletrônico, como a Amazon, permitindo-nos concluir que, apesar das

grandes oportunidades oferecidas por esse canal de vendas, os custos podem ser altos, seja pela busca incessante por eficiência, seja pelos grandes investimentos em marketing. Em 2004, apresenta um crescimento de 62% em vendas com relação ao ano anterior. Já em 2006, buscando a expansão orgânica, a Americanas.com fundiu-se com a empresa inteiramente virtual Submarino, criando a B2W digital, na qual as Lojas Americanas S.A. detêm a maior parte das ações da empresa – 55,60% do total de ações. Além disso, é considerada uma das maiores empresas de comércio eletrônico no mundo, segundo levantamento feito pela consultoria Delloite (2014)<sup>11</sup>.

Assim como as lojas físicas das Americanas, atualmente, o comércio eletrônico da empresa conta com um vasto portfólio de produtos com mais de 500.000 itens de distintas categorias, entre elas, moda e acessórios, eletrodomésticos, telefones e celulares e beleza e saúde, categorias que apresentaram maior volume de pedidos pelo comércio eletrônico brasileiro no primeiro semestre de 2015 (E-BIT, 2015b), conforme apresentado anteriormente.

### 3.1.3 Submarino

O Submarino emergiu do comércio eletrônico e, por isso, é considerado uma empresa inteiramente virtual. Sua história começa quando os idealizadores Antônio Bonchristiano, Marcelo Ballona e Flávio Jansen adquiriram a companhia Booknet, fundada em 1995 e uma das pioneiras na venda de livros utilizando-se a Internet. Assim como a Americanas.com, o Submarino foi fundado em 1999 e suas operações não se limitavam ao território brasileiro, mas se estendiam aos seguintes países: Argentina, México e Espanha (DIAS, 2013).

O nome da empresa, Submarino, baseia-se em uma analogia com o oceano, no que diz respeito à variada biodiversidade. Estabelece, assim, sua estratégia, ou

---

<sup>11</sup> Pesquisa *Global Powers of Retailing* desenvolvida pela Delloite em 2014, que realizou um ranking com as 50 maiores empresas do varejo online. Apenas duas empresas brasileiras apareceram no ranking: em 15º figurava a B2W digital e em 45º a Comprafacil.com, cujas companhias detentoras são Lojas Americanas S.A. e Hermes S.A., respectivamente. Disponível em: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl\\_CB\\_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf)> Acesso em: 26 out.2015

seja, uma loja virtual que oferecia um diversificado portfólio de produtos e, que, inicialmente contava apenas com livros – categoria mais ampla e importante do site até hoje e herança da aquisição da empresa Booknet, assim como a carteira de clientes e o know-how no varejo virtual –, CD's e brinquedos.

Alguns dos passos que marcaram a empresa inteiramente virtual, durante os seus 16 anos de existência, são: em 1999, registrou um faturamento superior a R\$ 1 milhão em apenas um mês de existência, e, ainda, a marca de 500 mil de clientes em apenas seis meses. Em 2000, o Submarino decidiu suspender suas operações internacionais e, portanto, deixou de atuar na Espanha, Argentina e México, após mudanças na bolsa de valores de tecnologia norte-americana Nasdaq (DIAS, 2013).

Em 2002, o faturamento do Submarino atingiu 70% em relação ao ano anterior, contabilizando mais de 1.3 milhões de pedidos entregues, 850 mil clientes e 4075 cidades brasileiras atendidas. No ano seguinte, a empresa já havia expandido o seu portfólio de produtos e contava com 700.000 mercadorias, separadas em 17 distintas categorias, incluindo livros, eletrônicos, telefones e celulares, beleza e saúde.

Em 2006, o Submarino fundiu-se a Americanas.com, criando a empresa B2W digital, que possui as seguintes marcas: Shoptime, SouBarato, Submarino Finance, Ingresso.com e B2W viagens. Juntas atuam em mais de 40 categorias de produtos através dos canais de distribuição, Internet, catálogos, TV e quiosques – da Americanas.com presentes nas lojas físicas, como veremos adiante. Além disso, oferecem soluções para o público B2B, cartão submarino e Submarino Viagens.

Atualmente, o Submarino conta com mais de 30 categorias de produtos, apesar de a categoria livros continuar sendo a de destaque, há games, DVD's, eletrônicos, serviços online e vestuário. Segundo estudo desenvolvido pela CupoNation (2015) à respeito da audiência dos comércios eletrônicos brasileiros, o Submarino figurava em 5º lugar, atrás inclusive da Americanas.com, que figurava na 2º posição com relação a números de acessos por mês, como nos mostra a Figura 2:

**Figura 2 – Audiência (milhões/mês) dos 10 primeiros colocados entre os 20 maiores varejistas online no Brasil**

**Audiência dos 20 maiores varejistas online no Brasil**

E-commerce	Audiência (milhões/mês)	Porcentagem no top 20
1º - Netshoes	43	21,1%
2º - Americanas	24,6	12,1%
3º - Walmart	19,9	9,7%
4º - Aliexpress	16,1	7,9%
5º - Submarino	12,3	6%
6º - Extra	10	4,9%
7º - Casas Bahia	9,9	4,8%
8º - Magazine Luiza	9,1	4,5%
9º - Dafiti	8	4%
10º - Ponto Frio	7,8	3,9%

**Fonte:** CupoNation (2015)

De acordo com a Figura 2, o Netshoes, que é uma empresa inteiramente virtual, lidera o ranking, apesar de ser um canal de vendas exclusivamente de artigos esportivos e, portanto, não oferece outras categorias de produtos como eletrônicos, diferentemente da maioria restante, que comercializa um diversificado portfólio de produtos. Além de ser o site internacional mais visitado pelos brasileiros, a Aliexpress ultrapassou gigantes do varejo online brasileiro, como o Submarino e Extra. Explica-se pelo fato da empresa vender roupas e acessórios a um preço acessível e, conforme discutido, o segmento moda apresenta um grande potencial de vendas. Essa é a motivação pela qual a B2W decidiu “entrar com força nas categorias de roupas e calçados em 2013”, segundo o diretor da companhia Fabio Abrate (AMERICANAS.COM [...], 2013).

### 3.2 Ações e resultados do e-commerce: analisando os casos

Nesta seção, apresenta-se um referencial analítico para descrever e interpretar ações e resultados do e-commerce, com base nas discussões do primeiro capítulo e, na sequência, emprega-se o referencial para analisar as empresas escolhidas.

**Quadro 1 - Referencial para interpretação de ações e resultados do e-commerce: estratégia**

Estratégia	
Itens	Descrição
Entrada no comércio eletrônico	Motivações que levaram as empresas a investir no comércio eletrônico.
Resultados alcançados no comércio eletrônico	Os resultados atingidos pela empresa virtual e real e inteiramente virtual na implementação e utilização do comércio eletrônico como uma nova ferramenta de vendas.
Missão, visão e valores	<p>Empresa virtual e real: missão, visão e valores anteriores e posteriores à entrada da empresa tradicional no comércio eletrônico. A fim de identificar se a empresa tradicional os adaptou ou foram estabelecidos novos parâmetros para atender o mercado online, mantendo o cerne organizacional no ambiente offline.</p> <p>Empresa inteiramente virtual: missão, visão e valores estabelecidos para atender um público exclusivamente online.</p> <p>Como ambas colocam em prática no seu cotidiano o que foi estabelecido.</p>
Nicho de mercado	<p>Empresa virtual e real: a fim de caracterizar os impactos que a loja virtual trouxe para a loja física, identificaremos a sinergia que há entre os dois canais de vendas: se a empresa complementou seu nicho de mercado, sua carteira de produtos, ou seja, se há produtos que só estão disponíveis no ambiente online ou offline e vice-versa, sua presença territorial no país e em outras regiões do mundo, utilizou-se do know-how logístico, integrou os centros de distribuição, ou seja, se não há algum produto disponível na loja física o produto é retirado na loja online.</p>
Carteira de produtos	
Presença territorial	
Know-how e infraestrutura logística: integração dos centros de distribuição	
Estratégia de preço	<p>Empresa virtual e real: preços praticados no mercado online são menores do que os preços praticados no varejo tradicional.</p> <p>Empresa inteiramente virtual e empresa virtual e real: preços estabelecidos de acordo com os preços de seus concorrentes – identificados através de um monitoramento online que requer tecnologia específica.</p>
Cadeia de processos	<p>Empresa virtual e real: reestruturação de seus processos, com o objetivo de otimizá-los e torná-los, possivelmente, menos burocratizados, a fim de atender um mercado que é altamente dinâmico e inovador.</p> <p>Empresa inteiramente virtual: estruturação de seus processos, considerando que a mesma não tinha um prévio know-how de mercado como a empresa virtual e real.</p>

<b>Participação dos colaboradores nos negócios<sup>12</sup></b>	Empresa virtual e real: mudanças no escopo de trabalho dos colaboradores e treinamentos específicos para atuação no novo mercado.  Empresa inteiramente real: como os colaboradores impactam o sucesso dos negócios.
<b>Interação entre empresa e cliente</b>	Processo de venda empresa-cliente é inteiramente digital ou se há elementos offline, como o serviço de atendimento ao cliente e/ou pontos de venda online na empresa virtual e real.

Fonte: Proposta nossa

## Quadro 2 - Referencial para interpretação de ações e resultados do e-commerce: marketing

Marketing	
Itens	Descrição
<b>Jornada do cliente: primeiro contato com a marca</b>	Disponibilização de fóruns nos sites e/ou páginas em mídias sociais com o objetivo de monitorar os comentários dos clientes e respondê-los em tempo real caso haja alguma reclamação ou dúvida e, caso a empresa não tenha uma ferramenta no seu site, como funciona o monitoramento de conteúdos publicados pelos clientes em mídias sociais.  O contato inicial pode acontecer por meio de fóruns e/ou blogs e/ou mídias sociais relacionados que tragam informações sobre os produtos oferecidos e as experiências dos clientes com a organização.
<b>Dados sobre os produtos</b>	As informações – técnicas, fotos, usabilidade dos produtos e de entretenimento – disponibilizadas pelas empresas em seus respectivos <i>websites</i> .
<b>Conteúdo personalizado</b>	Ferramenta que assegura conteúdo personalizado para clientes privilegiando-os com relação a preço do produto e ofertas customizadas baseadas em antigas compras e categorias de interesse.
<b>Publicidade e propaganda</b>	Divulgação do comércio eletrônico é feita por meio de canais de comunicação exclusivamente online – banners digitais, mídias sociais, <i>Search Engine Optimization</i> , que auxilia no melhor ranqueamento do site em motores de busca como Google – ou exclusivamente offline – propagandas em rádio e TV, outdoors, revistas e jornais – ou, ainda, se há uma integração entre canais online e offline.  Empresa virtual e real: tem mais um canal de comunicação disponível, que são as lojas físicas. Desse modo, se a divulgação é feita nas próprias lojas, incentivando os clientes a utilizarem sua ferramenta de compras digital.
<b>Influência loja física/marca sobre a decisão de compra comércio eletrônico<sup>13</sup></b>	Empresa virtual e real: o usuário se sente seguro, pois a empresa coexiste nos dois ambientes.  Empresa inteiramente virtual: não está presente no meio tradicional. Como isso influencia negativamente sobre a decisão de compra do usuário, já que não existe uma loja que permita interação física entre empresa e usuário, podendo deixá-lo desconfortável e inseguro para realizar uma compra.
<b>Programas de fidelização</b>	Programas que incentivem os clientes a (voltarem) comprar(em) no site, como acúmulo de pontos ao realizar uma compra e a troca desses pontos por um produto do site.  Alguma modalidade de clube, como a Amazon fez: “criação do Amazon Prime, uma espécie de clube da marca. A princípio, os associados ganhavam, pagando uma mensalidade de US\$79, o direito de receber suas mercadorias com frete grátis e entrega em até dois dias” (COHEN; FELITTI, 2014, p. 50).  Empresa virtual e real: a empresa fornece descontos especiais nas compras pelo comércio eletrônico para

<sup>12</sup> Segundo John Chambers (PATEL; MCCARTHY, 2001, p. 32), CEO da Cisco Systems, a transformação digital “tem mudado a forma como todos na empresa trabalham – desde o presidente até o colaborador individual nas áreas de engenharia, fabricação e nossas operações de apoio a vendas”.

<sup>13</sup> Segundo dados do E-bit (2015b), o primeiro semestre de 2015 apresentou queda de 7% no número de e-consumidores, comparando-se com o mesmo período do ano anterior. Entre os motivos, 5% disseram preferir comprar na loja física.

	quem efetuou compras na loja física.
<b>Contato e serviço pós-venda</b>	<p>Contato pós-venda, a fim de estabelecer um relacionamento com o cliente após a finalização da compra através do envio de emails informando-o sobre o status da compra, como previsão de entrega e emails marketing com promoções e dicas especiais.</p> <p>Eficácia do serviço de atendimento ao cliente – mudança no cumprimento do prazo de entrega da mercadoria, a empresa deve contatá-lo imediatamente.</p> <p>Pedido de feedback via email, no momento de finalização da compra ou ainda, no próprio site, com o objetivo de avaliar a experiência de compra dos clientes.</p>

**Fonte:** Proposta nossa

### Quadro 3 - Referencial para interpretação de ações e resultados do e-commerce: tecnologia

Tecnologia <sup>14</sup>	
Itens	Descrição
<b>Navegabilidade e usabilidade do site</b>	Erros no site, falha no carregamento de alguma <i>webpage</i> , organização em categorias dos produtos no site, o quão intuitivo é usá-lo. Considerando-se o conceito de <i>customer journey</i> , navegar pelo site da empresa pode ser o primeiro e mais relevante <i>touchpoint</i> cliente-empresa.
<b>Compra online e retira na loja e compra online e troca na loja</b>	Existência dessas tecnologias na empresa virtual e real, assim como o funcionamento dessas e como se dá o fluxo de informações para assegurar a eficiência nas operações – integração das operações online e offline.
<b>Compra 1 click</b>	Tecnologia que facilita a conclusão da compra pelo cliente, reforçando a ideia dos benefícios do comércio eletrônico: economia de tempo e comodidade. Esta tecnologia foi patenteada pela Amazon.com em 1997 (COHEN; FELITTI, 2014).
<b>Segurança</b>	Tecnologias que garantam a proteção dos dados bancários e pessoais do usuário que realiza compras pelo comércio eletrônico, levando-se em consideração que o fator segurança é um dos motivos pelos quais muitos usuários deixam de realizar compra pela Internet.

**Fonte:** Proposta nossa

Nos quadros seguintes, busca-se aplicar as ações e propostas anteriormente na empresa virtual e real e na empresa inteiramente virtual escolhidas para este estudo, Americanas.com e Submarino<sup>15</sup>, respectivamente:

<sup>14</sup> Algumas das ações de tecnologia que serão mapeadas já foram apresentadas nas ações de marketing, como o email marketing e ferramentas de inovação para a divulgação da empresa, uma vez que os dois campos de conhecimento estão intimamente interligados.

<sup>15</sup> Para efeitos deste quadro, as citações que não tiverem referência de autor correspondem a dados localizados nos sites das empresas estudadas no segundo semestre de 2015.

Quadro 4 - Análise dos casos: estratégia

Estratégia			
Itens	Empresa virtual e real		Empresa inteiramente virtual
	Lojas Americanas S.A.	Americanas.com	Submarino
Entrada no comércio eletrônico	“aumentar o número de vendas de seus produtos na Internet e obter maior lucratividade. (...) com o objetivo principal de aumentar sua receita” (AVEIRO; PINTO, 2014, p. 19)		Aquisição da livraria digital Booknet que após alguns meses viria a ser o Submarino.
Resultados alcançados no comércio eletrônico	Não aplicável	“No 2T15, a receita líquida consolidada atingiu R\$ 1.890,0 milhões contra R\$ 1.648,8 milhões no 2T14, representando um crescimento de 14,6%. No 2T15, o resultado líquido consolidado foi de R\$ -82,4 milhões, comparado aos R\$ -64,6 milhões obtidos no 2T14” <sup>16</sup>	
		Prêmio E-bit (2015) elegeu a Americanas.com como Loja Diamante mais querida – categoria lojas mais queridas –, através de votação popular.  Atualmente, conta com 10 milhões de clientes.	Prêmio E-bit (2015) elegeu o Submarino como melhor Loja Diamante – categoria melhores lojas –, com base na melhor nota em 2014.
Missão, visão e valores	<p>Missão:</p> <p>“Realizar os sonhos e atender as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas”</p> <p>Visão:</p> <p>“Ser a melhor empresa de varejo do Brasil”</p> <p>Valores:</p> <p>“Ter as melhores pessoas; ser um bom ‘dono do negócio’; buscar a excelência na operação; ter foco no cliente; Delta – Fazer mais e melhor a cada dia; ser obcecado por resultados”</p>	<p>Missão inicial (1999):</p> <p>“Ser o destino preferido de compras online no Brasil”</p> <p>Missão pós-fusão com Submarino (2006):</p> <p>“Realizar os sonhos e atender as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando suas expectativas”</p> <p>Visão:</p> <p>“Ser a maior e mais querida Companhia Digital da América Latina”</p> <p>Valores:</p> <p>“Ter as melhores pessoas; ser um bom ‘dono do negócio’; buscar a excelência na operação; ter foco no cliente; Delta – Fazer mais e melhor a cada dia; ser obcecado por resultados”</p>	<p>Missão:</p> <p>“Realizar os sonhos e atender as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando suas expectativas”</p> <p>Visão:</p> <p>“Ser a maior e mais querida Companhia Digital da América Latina”</p> <p>Valores:</p> <p>“Ter as melhores pessoas; ser um bom ‘dono do negócio’; buscar a excelência na operação; ter foco no cliente; Delta – Fazer mais e melhor a cada dia; ser obcecado por resultados”</p>

<sup>16</sup> Valores correspondentes à empresa B2W – detentora das marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime e Sou Barato –, portanto é inviável identificar os resultados da Americanas.com e do Submarino separadamente.

<b>Nicho de mercado</b>	<p>“A Lojas Americanas atende tradicionalmente um público com perfil predominantemente feminino, maduro e com uma renda menor do que o consumidor que está na Internet” (FERREIRA; MARIANO, 2001, p. 5)</p>	<p>“Público alvo no comércio eletrônico é abrangente, ou seja, a empresa investe simplesmente no público alvo da Internet” (AVEIRO; PINTO, 2014, p. 19)</p>	<p>Usuários brasileiros que tem acesso à Internet e cujo perfil predominante, segundo dados do E-bit (2015b), é: 52% classe social AB, 53% sexo feminino e 25% faixa etária entre 25 e 34 anos.</p> <p>E-consumidores brasileiros e cujo perfil predominante, segundos dados do E-bit (2015b) é: 40,34% renda menor que R\$ 3000,00, 50,01% sexo feminino e 37% faixa etária entre 35 e 49 anos.</p>
<b>Carteira de produtos</b>	60.000 itens	<p>+ 500.000 itens</p> <p>“O site Americanas.com oferece eletrodomésticos que não estão presentes em suas lojas tradicionais” (MARIANO et al., 2002, p. 12).</p>	<p>+ 700.000 itens (dados de 2002)</p>
<b>Presença territorial</b>	<p>+ 1000 lojas espalhadas em mais de 370 cidades brasileiras;</p> <p>57% das lojas encontram-se na região sudeste, 20% no nordeste, 10% no sul, 8% no centro-oeste e 5% no norte.</p>	<p>Presença em todo o território brasileiro homogeneamente através dos sites que funcionam ininterruptamente – sete dias por semana, 24 horas por dia.</p>	
<b>Know-how e infraestrutura logística: integração dos centros de distribuição.</b>	<p>“A principal parceria da Americanas.com é, sem dúvida, com a Lojas Americanas, que auxilia a empresa virtual em suas operações logísticas, nas negociações com as companhias de crédito, ajuda a diluir os gastos com publicidade, além de fazer compras conjuntas dos fornecedores (...). A credibilidade da Lojas Americanas também se reflete na empresa virtual, facilitando sua negociação com o mercado em geral. Para a entrega das mercadorias vendidas, a Americanas.com conta com cinco parceiros em todo o Brasil, que entregam os produtos num prazo de que varia de 7 a 15 dias” (FERREIRA; MARIANO, 2001, p.6)</p> <p>“A Americanas.com desenvolveu um modelo próprio de logística baseado na sofisticação tecnológica, integração de processos e no relacionamento com os parceiros de transporte (...). A infraestrutura que compõe a logística de entrega reflete a integração de vários fatores como relacionamento com fornecedores, sistemas, processos e principalmente o atendimento das expectativas dos clientes” (LOGÍSTICA [...], 2010)<sup>17</sup></p> <p>Atualmente, a empresa conta com 4 Centros de distribuição – RJ, Recife, São Paulo e Uberlândia – e até 2019 serão inaugurados dois novos, a fim de atender às lojas físicas.</p>	<p>“integração das nossas plataformas de negócio e na criação de uma sólida infraestrutura operacional, que permite que a Companhia [B2W] opere por meio de uma estrutura multicanal, multinegócios e multimarcas, visando atender o cliente em todas as suas necessidades de forma simples, rápida e eficaz.”</p>	<p>“Submarino construiu um centro de distribuição localizado estrategicamente na cidade de São Paulo, no bairro da Barra Funda. (...) O processo de armazenagem, preparação e despacho são informatizados e utilizam os melhores padrões internacionais, dando agilidade e precisão ao atendimento de pedidos. O funcionamento em turnos diurno e noturno, sete dias por semana, garante a agilidade no processamento” (PEREIRA, 2006, p.12)</p>

<sup>17</sup> Segundo matéria divulgada pela Wordpress, a Americanas.com atingiu um índice de 98% de eficiência na regularidade das suas entregas, tornando-se a melhor operadora logística do mercado digital no Brasil. Disponível em: <<https://lvf2j.wordpress.com/2010/05/13/logistica-da-americanas-com-alcanca-padroao-de-excelencia-no-e-commerce-2/>> Acesso em: 06 nov.2015

<b>Estratégia de preço</b>	“A empresa garante a seus clientes preços competitivos em relação à concorrência”	<p>“A atual estratégia da Americanas.com é ter itens que atendam às necessidades dos seus clientes, a preços melhores que os da concorrência” (AVEIRO; PINTO, 2014, p.19)</p> <p>Adepta à política de preços psicológicos – entre os eletrônicos, há preços R\$ 727,99 e R\$ 599,00 –.</p>	“Adota as políticas de preços psicológicos e de preços com estímulos.” (PEREIRA, 2006, p.5) <sup>18</sup>
<b>Cadeia de processos</b>	Não disponível		
<b>Participação dos colaboradores em ambos os negócios</b>	Não aplicável	<p>“A organização [B2W] é composta por profissionais com ampla experiência no mercado digital, pioneiros do comércio eletrônico no Brasil e com visão estratégica privilegiada do mercado”</p> <p>“A ênfase na capacitação dos Associados e no desenvolvimento interno vão ao encontro do estabelecimento de metas cada vez mais desafiadoras”</p>	
<b>Interação entre empresa e cliente</b>	<p>700 quiosques da Americanas.com dentro das Lojas Americanas S.A. que “tem como objetivo oferecer a melhor experiência de compra ao cliente, oferecendo preços competitivos e a comodidade de receber o produto em casa, ainda contam com opções adicionais de meios de pagamento e contribuem para a inclusão digital, oferecendo em muitos casos a primeira experiência de compra online do cliente com o auxílio de um associado treinado”</p> <p>Os produtos da Americanas.com podem ser adquiridos através do telefone disponível no site da empresa e de aplicativo para celular;</p> <p>Função disponível no site Americanas.com: encontre a Lojas Americanas mais próxima.</p>		Serviço de atendimento ao cliente e serviço de compra pelo telefone – números estão disponíveis no site do Submarino.

Fonte: Proposta nossa

<sup>18</sup> Preços psicológicos “são estabelecidos como objetivo de dar aos consumidores apenas uma ideia de redução. Preços como R\$ 34,99 e R\$ 699,00 são usados com frequência pelo Submarino”. Já a política de preços com estímulos “pode ser utilizada em épocas determinadas, como em caso de inaugurações, lançamentos de novos produtos, implantações de novos serviços e assim por diante. Os estímulos correspondem a brindes e cupons de desconto que o Submarino oferece a seus clientes. (...) O Submarino elege determinados itens para oferecer desconto, mas estes itens podem levar o consumidor a comprar outros itens da loja, aumentando assim o ticket médio do cliente. Além disso, o Submarino oferece em newsletters de seus cadastrados cupons de desconto.” (PEREIRA, 2006, p. 5).

Atualmente, com relação à política de preços psicológicos, ainda podemos constatar-la no site da empresa, como o preço de um livro por R\$ 15,90 e de uma televisão por R\$ 2.254,99.

Quadro 5 - Análise dos casos: marketing

Marketing			
Itens	Empresa virtual e real		Empresa inteiramente virtual
	Lojas Americanas S.A.	Americanas.com	Submarino
Mapeamento da jornada do cliente: primeiro contato com a marca	Não aplicável	<p>Quiosque Americanas.com nas lojas físicas da Americanas S.A;</p> <p>Americanas.com disponibiliza uma página própria no Facebook em que publica ofertas, dicas e propagandas institucionais – de como decorar sua casa com alguns produtos do site – e notícias de interesse. Além disso, responde às reclamações, sugestões e elogios dos clientes.</p> <p>A empresa mantém uma conta no twitter e instagram.</p>	<p>Submarino disponibiliza uma página própria no Facebook em que publica ofertas, dicas, propaganda institucional e notícias de entretenimento – como fotos da Fashion Week –. Além disso, responde às reclamações, sugestões e elogios dos clientes.</p> <p>A empresa mantém uma conta no twitter e instagram.</p>
Dados sobre os produtos	Não aplicável	<p>Disponíveis informações sobre a usabilidade dos produtos, informações técnicas, fotos – em diferentes ângulos e com a opção “passe o mouse para ampliar” – e opiniões dos clientes – avaliações até 5 estrelas, nota, prós e contras, comentários e uma porcentagem indicando os clientes que recomendam cada produto – e, com relação à categoria moda, o cliente tem acesso a uma tabela de tamanhos para definir qual é a numeração correta para ele.</p>	
Conteúdo personalizado	Não aplicável	<p>Funções “você clicou..., quem viu este produto acabou comprando...”, e “últimos produtos vistos” disponíveis no site, com base nas suas últimas seleções.</p> <p>“O recurso ‘conhecimento tecnológico’, por sua vez, gera vantagem competitiva ao permitir que a Americanas.com tenha um site otimizado, com um excelente banco de dados e ferramentas tecnológicas que usam as informações preciosas dos consumidores para realizar a ‘customização em massa’ e assim, tentar fidelizar os clientes” (FERREIRA; MARIANO, 2001, p.13)</p>	<p>Funções “você clicou em... e quem viu este produto acabou comprando...” e “você clicou..., e nós recomendamos...” disponíveis no site, com base nas suas últimas seleções.</p> <p>O Submarino “consegue até mesmo realizar promoções de vendas customizadas para os clientes cadastrados, o que é altamente positivo” (PEREIRA, 2006, p.12)</p>
Publicidade e propaganda	<p>Divulgação da Lojas Americanas no site da Americanas.com sob o slogan “Lojas Americanas todo mundo vai” e a função “Encontre a Lojas Americanas mais próxima”.</p> <p>Anúncios em propagandas de TV.</p>	<p>Slogan:</p> <p>“A maior Loja. Os menores preços”</p> <p>“A Loja mais querida da Internet”</p> <p>Anúncio do site Americanas.com no Google – quando você procura pela empresa no Google, aparece o site em primeira posição e escrito anúncio ao lado –.</p>	<p>Slogan:</p> <p>“Os produtos que você curte. E os melhores serviços da Internet”</p> <p>“Vai fundo. Vai de submarino.com”</p> <p>Anúncio do site Submarino no Google;</p> <p>O submarino patrocina diversos eventos, estando presente em ações de relevância nacional e mundial, como Campus Party Brasil, Bienal do livro em São Paulo e Rock in</p>

		Anúncios em propagandas de TV, Banners digitais	Rio. “A campanha publicitária de lançamento teve um custo aproximado de R\$ 8 milhões e envolveu outdoors, mídia impressa e eletrônica.” (WORDPRESS, 2009)
<b>Influência loja física/marca sobre a decisão de compra comércio eletrônico</b>		<p>“Considerando a marca, pode-se afirmar que este recurso é o responsável pela maior vantagem competitiva da Americanas.com no momento, pois, (...) os consumidores on-line valorizam e preferem comprar de empresas virtuais com uma imagem sólida que transmita credibilidade e segurança” (FERREIRA; MARIANO, 2001, p.13)</p> <p>“As marcas mais reconhecidas foram Ponto Frio e Americanas, pois herdaram toda a história de suas correspondentes físicas” (MARIANO et al., 2002, p. 12)</p>	Não aplicável
<b>Programas de fidelização<sup>19</sup></b>		Cartão Americanas.com que dá descontos, parcelamentos e limites de crédito exclusivos nas compras pelo site. Além disso, há o programa mais sorrisos cujos sorrisos (pontos) acumulados através de compras no site Americanas.com, Lojas Americanas, quiosques, Americanas viagens e em estabelecimentos credenciados pela rede Mastercard podem ser resgatados por vale-presente no site da Americanas.com.	Cartão Submarino Mastercard que dá descontos especiais através da central de promoções e seleção exclusiva com até 55% off. Além disso, há o programa léguas cujas léguas (pontos) acumuladas através de compras nos Sites Submarino ou Submarino Viagens e em estabelecimentos credenciados pela rede Mastercard podem ser resgatadas por um vale presente no Submarino.
<b>Contato e serviço pós-venda</b>	Não aplicável	Acompanhamento do pedido via e-mails enviados pela empresa – desde a aprovação do pagamento até a entrega do produto – ou através da opção “acompanhe meu pedido” no site da Americanas.com.	“o cliente pode acompanhar toda a trajetória do pedido, desde o momento da compra até a hora da entrega, através de um sistema individual, personalizado e seguro. Este sistema tem o objetivo de informar a melhor estimativa de entrega para o cliente no ato da compra e cumprir a promessa.” (PEREIRA, 2006, p.4)
	Não aplicável	<p>Serviço de atendimento ao cliente e serviço de compra pelo telefone – números estão disponíveis nos sites das empresas;</p> <p>Envio de e-mail marketing e newsletters com promoções, descontos especiais e sugestões de compra.</p> <p>Pesquisa de satisfação do cliente, que é conduzida nos próprios sites. Enquanto navegam pela Americanas.com ou Submarino, alguns clientes são selecionados para responder a um questionário – independentemente se realizaram a compra – que contém perguntas sobre informações dos produtos, usabilidade e estrutura do site, satisfação com o site, se recomendaria o site, visitar a página deste site nas Mídias sociais, motivo pelo qual entrou no site e etc.</p>	

Fonte: Proposta nossa

<sup>19</sup> Essas promoções e vantagens são pontuais e não acontecem ilimitadamente.

Quadro 6 - Análise dos casos: tecnologia

Tecnologia			
Itens	Empresa virtual e real		Empresa inteiramente virtual
	Lojas Americanas S.A.	Americanas.com	Submarino
Navegabilidade e usabilidade do site	Não aplicável	“O site possui uma navegabilidade de fácil acesso além de conteúdos claros e os links bem visíveis para o usuário, as cores são nítidas e os produtos separados por categorias. Sendo assim, o usuário consegue encontrar com mais rapidez o que deseja.” Com relação à usabilidade “Assim que entrar no site, o usuário detecta logo do que se trata e começa a navegar com facilidade, encontrando o que precisa. Com isso o usuário se sente mais seguro devido a fácil usabilidade do site.” (COUTINHO, 2011)	“O site do Submarino foi construído com a mais moderna tecnologia disponível, em parceria com a Microsoft. Tem uma navegação fácil e um visual agradável - que facilitam o processo de compra” (PEREIRA, 2006, p. 11)  “Compras no submarino não é uma atividade complicada. Utiliza uma interface amigável, orientada a funcionalidade. O site tem um menu com as categorias de produtos e uma search bar para que o cliente possa buscar pelo produto específico. Utiliza um sistema de busca semelhante ao do Google, mas que busca apenas produtos no portal”
Compra online e troca na loja	Não aplicável	Tecnologia não disponível nos sites. Em caso de troca, o cliente deve efetuar uma solicitação específica – através do preenchimento de formulário disponível no site – e encaminhar o produto para a empresa – sob determinadas regras e acompanhado de alguns documentos.	
Compra online e retira na loja	Tecnologia disponível no site da empresa e o serviço funciona para algumas Lojas Americanas S.A. Além disso, a empresa disponibiliza outras modalidades de entrega como entrega a jato, entrega rápida, entrega econômica.		Tecnologia não disponível no site.
Compra 1 click <sup>20</sup>	Não aplicável	Tecnologia Caixa Expresso disponível	Tecnologia comprar com 1-Click disponível
Segurança	Não corresponde	A empresa conta com a certificação Site Blindado – auditado pela última vez em 06.11.2015 – e que garante a segurança dos dados de clientes contra ataques de hackers, roubo de informações e clonagem de cartão.	“A tecnologia empregada oferece 100% de segurança nas transações efetuadas pelos clientes - nenhum dado do cliente trafega pela rede sem ser criptografado utilizando os melhores algoritmos disponíveis no mercado.” (PEREIRA, 2006, p. 12). A empresa conta ainda com a certificação Site Blindado – auditado pela última vez em 06.11.2015 – e que garante a segurança dos dados de clientes contra ataques de hackers, roubo de informações e clonagem de cartão.

Fonte: Proposta nossa

<sup>20</sup> Com relação ao Submarino, podemos, ainda, destacar a inovação tecnológica “arraste produtos para cá” que a empresa implementou em seu site com o objetivo de facilitar o processo de compras. Nesse contexto, o cliente arrasta um produto, seguido de outro, para o carrinho de compras sem sair da página em que está navegando e, posteriormente, finaliza as compras uma única vez, tornado mais eficiente sua experiência de compra. Adicionando-se essa tecnologia às demais que apresentamos na tabela acima, é possível concluir que algumas das vantagens competitivas do Submarino em relação aos seus concorrentes são as tecnologias disponíveis no site e seu sortimento de produtos, que é o maior do varejo online brasileiro (WORDPRESS, 2009).

A capacidade tecnológica que destaca o Submarino e que é descrito pela B2W como “loja online pioneira e referência em tecnologia e inovação” relaciona-se com o motivo pela qual a empresa entrou no comércio eletrônico, primeiro item da nossa tabela. O Submarino, diferentemente da Americanas.com, emergiu do comércio eletrônico ao enxergar uma oportunidade de negócio nesse mercado, que era pouco explorado na época, e investir na aquisição da empresa *Booknet*. O Submarino integra, então, o know-how tecnológico conquistado ao longo da existência da empresa *Booknet* – quatro anos ou de 1995 a 1999 –, incorporando-o, assim, à sua vantagem competitiva sobre outros sites de comércio eletrônico. Já a Americanas, decide entrar no mercado digital com o objetivo de aumentar sua rentabilidade e, apesar de a B2W ter tido um aumento de 14,6% da receita líquida consolidada de R\$ 1.890,0 milhões no segundo trimestre de 2015 em comparação com o mesmo período do ano anterior em um cenário econômico de crise, o resultado líquido no mesmo período foi negativo – R\$ -82,4 milhões –, apresentando uma perda significativa comparada aos R\$ -64,6 milhões obtidos no segundo trimestre de 2014, conforme relatório divulgado pela B2W (2015) que aponta “os investimentos consolidados no imobilizado e no intangível (desenvolvimento de websites e sistemas) totalizaram R\$303,8 milhões” como uma das razões pelo endividamento. Além disso, outros motivos podem explicar os elementos que implicam em resultados negativos para a B2W:

Algumas pistas foram encontradas que podem justificar o fato do maior *e-commerce* do Brasil, B2W Digital, atuar no vermelho por três anos consecutivos. Primeiramente, verificou-se que a margem bruta da companhia é baixa quando comparada a outras empresas do segmento. Sua receita de vendas está em crescimento contínuo, porém grande parte está sendo consumida pelo custo da mercadoria vendida. Outra pista detectada foi o desequilíbrio na gestão dos prazos médios, já que a empresa concede prazos de pagamento aos seus clientes muitos superiores aos prazos que conseguem junto aos fornecedores. (...) Finalmente, constatou-se um aumento nas despesas operacionais da B2W Digital, principalmente referentes à distribuição, que é uma área em que a empresa tem investido bastante considerando sua modalidade de atuação (SANTOS; MIRANDA, 2015, p. 65)

A missão, visão e valores da Lojas Americanas estão alinhados com a da Americanas.com, assim como, a do site Submarino – visto que a Lojas Americanas, atualmente, é a acionista majoritária da B2W, detentora de ambas as empresas – , embora os canais de vendas sejam diferentes e, ao mesmo tempo, complementares.

Nesse contexto, mantendo-se o cerne organizacional nos âmbitos offline e online, cria-se uma sinergia que pode impactar positivamente no atingimento de metas a curto e longo prazo, ou seja, a Lojas Americanas e a Americanas.com almejam posição de destaque no cenário varejista brasileiro, seja no varejo tradicional, seja no varejo virtual, de acordo com sua visão.

Tal sinergia favorece o delineamento de uma relação de complementaridade entre o seu mercado tradicional e o virtual à medida que a Americanas.com usufrui do know-how e credibilidade da Loja Americanas com relação às operações logísticas, processos, parceiros de transporte, poder de barganha frente aos fornecedores e companhias de crédito e, ainda, o desenvolvimento do próprio modelo logístico da Americanas.com, que pode ter-se aproveitado dos modelos da loja física, aprimorando-os e reconfigurando-os para atender à loja virtual. O Submarino, por sua vez, já em 2006 – ano da fusão – utilizava-se de informatização em toda a sua cadeia de suprimentos, a fim de atender com precisão um público virtual que preza pela entrega do produto certo e em perfeitas condições, no prazo estabelecido. Após a fusão, houve uma integração não só entre Lojas Americanas e Americanas.com, como também, às outras marcas da empresa, incluindo o Submarino, exigindo adaptação com relação às necessidades de cada marca, uma vez que os prazos de entrega podem variar em cada um dos sites de venda pela Internet, assim como o local de entrega, o portfólio de produtos. Assim, demandam uma gestão diferenciada.

A carteira de produtos da Lojas Americanas é composta por 60.000 itens, enquanto a Americanas.com oferece mais de 500.000 mil itens. Adotando-se a estratégia de disponibilizar mais itens na vitrine virtual, a empresa otimiza recursos, entre outros motivos. No varejo tradicional, a empresa expõe seus produtos em um espaço físico cujo custo é delimitado pela área e, geralmente, o custo da área é muito elevado, principalmente tratando-se de shoppings, um dos locais de atuação da empresa. Além disso, a associação com a empresa virtual expande sua oportunidade de negócios, pois caso os clientes não encontrem os produtos que estão buscando nas lojas físicas, podem recorrer à Americanas.com, reduzindo-se assim, a probabilidade do cliente recorrer a outra empresa. A migração para a Americanas.com, bem como, o acesso à Internet por aqueles que não o têm em seus domicílios, é facilitada e intermediada pelos 700 quiosques implementados

dentro da Lojas Americanas, integrando seus canais de vendas e gerando valor para os clientes. Ainda, segundo pesquisa realizada pelos autores Silva, Ribeiro e Reinaldo (2011, p. 7) “os principais motivos de compra no site da Americanas.com: 28 pessoas responderam que o principal motivo é a diversidade de produtos. O mesmo número de pessoas responderam que são as formas de pagamento e a praticidade”.

Embora o Submarino não tenha a vantagem competitiva dos quiosques, pelo fato de ser uma empresa inteiramente virtual, todos os seus recursos e esforços estão voltados para avanços tecnológicos e a melhoria da experiência de compra do cliente. Neste contexto, seu diferencial é a diversidade de produtos oferecidos que ultrapassa 700.000 itens e, portanto, é maior que o da Americanas.com. Outro motivo é a prestação de serviços através do Submarino Viagens que atraiu e fidelizou clientes que preferiam comprar produtos em lojas físicas, mas optavam por transacionar serviços pelas plataformas online, embora esse serviço não esteja presente na nossa tabela, já que 100% do capital da marca Submarino Viagens – operada pela B2W Viagens – foi vendida para a CVC, com conclusão em agosto deste ano (CARVALHO, 2015), triplicando as vendas online da CVC, que devem aumentar de 5% sobre reservas efetuadas para 15% (OLIVEIRA, 2015). Além disso, ambas as empresas disponibilizam dados detalhados sobre os produtos, tentando minimizar a intangibilidade da mercadoria; em outras palavras, os usuários tem acesso às informações técnicas, usabilidade e fotos dos produtos que diminuem um dos fatores limitantes à compra online.

Discutindo-se sobre fatores limitantes, as vendas do Submarino destinam-se exclusivamente a usuários da Internet e, conseqüentemente, a um público-alvo específico, conforme descrevemos. Dentro desse grupo, há, ainda, os e-consumidores brasileiros, ou seja, pessoas que já realizaram compras através de sites de e-commerce e, por isso, podem voltar a fazê-lo. Em contrapartida, a Lojas Americanas expandiu seu nicho de mercado, apesar de que uma fatia considerável dos e-consumidores tenha baixa renda familiar, assim como, o público da Lojas Americanas, 52,38% dos e-consumidores têm renda familiar maior que R\$ 3000,00. Além disso, os usuários da Internet em sua maioria pertencem a classe social AB, segundo dados do E-bit (2015b).

Embora a Lojas Americanas tenha 1000 filiais distribuídas de forma heterogênea pelo território brasileiro – mais da metade das lojas físicas estão na região sudeste –, pode-se afirmar que a empresa virtual e real expandiu sua presença territorial ao investir em comércio eletrônico, criando a Americanas.com. Assim eliminou barreiras físicas, existindo apenas uma barreira de acesso à Internet que vem rapidamente se popularizando através de incentivos governamentais e o barateamento da banda larga. Como empresa inteiramente virtual, o Submarino sempre esteve homogeneamente presente no território brasileiro e de forma ininterrupta, salvo por problemas técnicos internos – falha no sistema operacional da empresa – ou externos – falta de energia que impede conexão à Internet – e, que eventualmente, podem interferir no acesso ao site da empresa, assim como a Americanas.com.

A Lojas Americanas nasceu com o propósito de atender um público de baixa renda, ofertando produtos com preços menores em relação aos praticados pelo mercado. Essa estratégia competitiva estendeu-se à Americanas.com e, desse modo, a empresa tradicional não precisou adaptar-se ao comércio eletrônico que, de certa maneira, exige preços competitivos por ser um ambiente de grande competição. Nesse contexto, a Americanas.com manteve-se fiel à estratégia de preço praticada pela Lojas Americanas, compartilhando o slogan “A maior Loja. Os menores preços”. Em contrapartida, o Submarino também oferece preços razoáveis a fim de manter-se competitivo, porém, o foco da empresa é oferecer uma variada gama de produtos e inovação, e não preços baixos como a Americanas.com, dado pela sua trajetória, seus investimentos e atual slogan “Os produtos que você curte. E os melhores serviços da Internet”. Além disso, o Submarino utiliza-se da política de preços psicológicos e preços com estímulos, práticas comuns entre os comerciantes.

A participação dos colaboradores parece ser fundamental para o sucesso dos negócios, pois tanto a Lojas Americanas como a B2W compartilham dos mesmos valores, entre eles a de “ter as melhores pessoas; ser um bom “dono do negócio”“. Não temos informações que relatem o aproveitamento do know-how adquirido pelos funcionários da Lojas Americanas para a criação da Americanas.com, nem o processo de capacitação para atender ao mercado inteiramente virtual. Porém, vale ressaltar que o processo de fusão do Submarino e Americanas.com pode ter sido

conturbado no que diz respeito à adaptação dos funcionários à nova cultura organizacional:

No entanto, a Americanas era mais burocrática e visava primeiramente os processos, enquanto o Submarino possuía uma característica mais flexível e tinha o cliente como prioridade absoluta, divergências que geraram um grande choque de cultura entre as duas empresas. Segundo Agostini e Meyer (2011), como a Americanas possuía maior participação na B2W, seu estilo de trabalho começou a prevalecer, e isso resultou na demissão de muitos executivos do Submarino, gerando uma grande perda, visto que a Americanas buscava, no início, agregar conhecimento sobre os negócios online. Com o passar do tempo, a B2W foi se esquecendo de sua principal razão de existir: a satisfação dos clientes. (MARTINS; JULIO, 2013, p. 39)

No que diz respeito à busca pela satisfação do cliente, ambas investem em ferramentas tecnológicas a fim de agregar valor para o cliente no momento da realização da compra através de conteúdo personalizado “você clicou..., quem viu este produto acabou comprando...”, presença em mídias sociais com o objetivo de criar um vínculo com o cliente e, também, ser a porta de entrada para àqueles que não tinham informação sobre a empresa até visualizarem no perfil do amigo um elogio, uma curtida ou outra forma de interação com as empresas. A navegabilidade e usabilidade dos sites possuem visual arrojado, separados por categoria de produtos, com mecanismo de busca e são intuitivos, motivados pelo fato de o “processo de compra/venda deve ser o mais fácil possível para o cliente” (FRANCO, 2003, p. 25), a fim de que o cliente encontre facilmente o que procura e crie uma imagem positiva da empresa, motivados também “o processo de compra/venda deve ser o mais fácil possível para o cliente.”

Essa impressão é fundamentalmente importante no caso do Submarino, já que a loja virtual reflete a marca da empresa, ou seja, diferentemente da Americanas.com, que tem como braço direito a Lojas Americanas, que conquistou prestígio ao longo da sua atuação no mercado tradicional, a imagem do Submarino depende, em muito, da funcionalidade do site. À medida que este não seja suficientemente funcional e agradável, o cliente pode não efetuar a compra. Além disso, conforme o quadro, a influência da marca sobre a decisão de compra no comércio eletrônico é relevante e pode ser decisiva na escolha pela efetuação da compra em determinado site; nesse cenário, a Americanas.com está em vantagem frente ao Submarino. Pelo fato do Submarino não ter presença física, a empresa não

disponibiliza as tecnologias compra online e troca na loja e compra online e retira na loja, enquanto a Americanas.com disponibiliza a última, fortalecendo assim, o relacionamento com o cliente em ambos os canais.

A jornada do cliente inicia-se no primeiro *touchpoint* da empresa com cliente, porém, não deveria terminar quando a compra é concluída. As empresas precisam manter um relacionamento pós-venda e sabendo disso, tanto a Americanas.com como o Submarino mantêm um contato com os clientes através de emails marketing customizados – produtos de interesse que estejam em promoção – de acordo com compras anteriores que as ajudam a traçar o perfil de cada um dos clientes, utilizando-se tecnologia que permitam a aproximação. Além disso, ambas disponibilizam pesquisa de satisfação ao cliente enquanto estes navegam pelos sites, mapeando assim, informações úteis que, possivelmente, contribuem para a melhoria dos seus canais digitais de vendas. Ainda, ambos enviam emails a respeito do status do pedido, diminuindo o tempo despendido pelo cliente que também pode acompanhar o pedido pelos sites. Em caso de dúvida, o Submarino e Americanas.com disponibilizam o atendimento ao cliente que pode ser feito pelos sites ou pelos telefones, com relação ao último, esta e o cartão Submarino foram as únicas interações offline identificadas entre Submarino e seus clientes.

O cartão Submarino integra um programa de fidelização em que o cliente ao adquirir produtos no site ou em estabelecimentos que aceitem Mastercard, acumula pontos que podem ser, posteriormente, trocados por vales-presente. Adotando-se esse programa, o Submarino reforça sua marca no ambiente offline e seu objetivo que é a incansável busca pela satisfação do cliente. Além disso, passa segurança aos e-consumidores apreensivos que podem deixar de comprar pelo site à medida que a empresa atua exclusivamente no mercado offline e, portanto, não podem ir até a loja física mais perto caso haja algum problema, como poderiam fazê-lo no caso da Americanas.com. Com relação à segurança de dados, Albertin (1998, p. 61) alerta:

Uma outra fonte potencial de problemas é a preocupação dos clientes com privacidade e segurança, que poderia levar a uma postura contrária aos fornecedores que utilizam tais sistemas, ou simplesmente a não-utilização desses sistemas por parte dos clientes.

Neste caso, a Americanas.com e o Submarino contam com a certificação Site Blindado que assegura a proteção dos dados dos clientes, clonagem de cartão e etc.

A Lojas Americanas utiliza a Americanas.com sob o slogan “Todo mundo vai” como canal de comunicação para divulgar ofertas disponíveis nas lojas e os endereços de suas filiais, além disso, conta com um site institucional. Já a Americanas.com comunica-se com os clientes por canais online como anúncio no Google e offline, como propagandas televisionadas. O Submarino também usufrui de propagandas em mídias tradicionais e online. Sua mais nova campanha sob o slogan “Vai fundo. Vai de Submarino”, relacionando-se ao sortimento vertical de produtos que o site oferece, que deve ser divulgada em mídias online e offline, patrocínios e ativações, segundo planejamento da agência de Pereira & O’Dell (NÃO FIQUE [...], 2015). Ambas utilizam-se das ferramentas offline que possuem a fim de conquistar clientes que nunca tiveram uma experiência de compra no ambiente online e, portanto, não se limitavam a campanhas online, embora os canais tradicionais tenham perdido espaço. Segundo levantamento do E-bit (2015b), apenas 6% dos entrevistados afirmaram que foram influenciados a realizar compras no meio digital por conta de mídia offline. Há alguns anos o Submarino lançou a campanha “Você compraria?”, explorando, mais uma vez, sua vantagem competitiva que é o amplo portfólio de produtos.

Analisando-se ambas as empresas, pode-se afirmar que o Submarino investe em ações condizentes com a sua atuação exclusivamente no ambiente digital e aproveita-se da falta de limitadores que existem no meio tradicional – como alto custo de aluguel em espaços físicos – com o objetivo de expandir seus negócios, como a sua diversificada carteira de produtos, e investe em tecnologia visando a melhoria da satisfação do cliente. Já a Americanas.com, por ser uma empresa virtual e real, aproveita-se da sinergia com a Lojas Americanas a fim de oferecer uma experiência complementar ao cliente:

Submarino possuía as vantagens de uma empresa puramente virtual, e, por isso, não se preocupava com outro assunto que não fosse a venda on-line. Já a Americanas possuía uma presença forte no ambiente físico, o que contribuiu para a disseminação da marca no meio on-line. Trabalhar com um sistema multicanal trouxe a necessidade de se criar estratégias para conciliar os conflitos que viessem a surgir, e isso poderia resultar, algumas vezes, na priorização de um canal sobre o outro (CESAR, 2006 apud MARTINS; JULIO, 2013, p. 39).

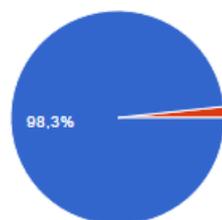
Segundo relatório divulgado pela Delloite (2014), as potências globais do varejo são detentoras de 39 empresas que atuam no mercado digital, dentre as 50 maiores empresas. Além disso, a grande maioria dos sites de ecommerce, 42 empresas, são varejos multicanais e apenas 8 empresas são inteiramente virtuais. Neste contexto, a Lojas Americanas figurava na 162<sup>o</sup> posição no ranking dos 250 varejos globais que mais cresceram entre 2007 e 2012. A B2W, por sua vez, figurava em 15<sup>o</sup> lugar dentre os 50 maiores sites de ecommerce e representava 42,5% da receita total da Lojas Americanas S.A. No entanto, levantamos a hipótese de que o Submarino pode ser considerado um paradigma, pois mesmo antes da fusão com a Americanas.com, a empresa já tinha uma grande fatia e representividade no mercado eletrônico brasileiro, seja pelo seu pioneirismo, seja pelo constante investimento em tecnologia que proporciona uma experiência agradável ao cliente, incentivando-o a voltar a comprar ou indicar o site aos amigos ou *buzz marketing*.

### **3.3 Experiência de compra online: a vez dos consumidores**

Para conhecer, ainda que minimamente, a experiência dos consumidores que compram de empresas virtuais, inclusive as escolhidas para este trabalho, realizamos uma pesquisa de opinião pelo *Google Forms* que obteve 181 respondentes. A divulgação da pesquisa foi feita entre amigos e conhecidos universitários e o formulário online ficou disponível por uma semana. Primeiramente, perguntamos se os usuários haviam comprado alguma vez pela Internet; em seguida, reproduzimos os sites de comércio eletrônico com maiores audiências apresentados na Figura 2, a fim de identificar em quais desses sites os usuários já tinham realizado compras e mensurar as experiências dos clientes nos sites da Americanas.com e Submarino. Seguem os resultados compilados nas tabelas abaixo:

**Figura 3 – Realização de compra via Internet**

Você já realizou alguma compra pela internet?

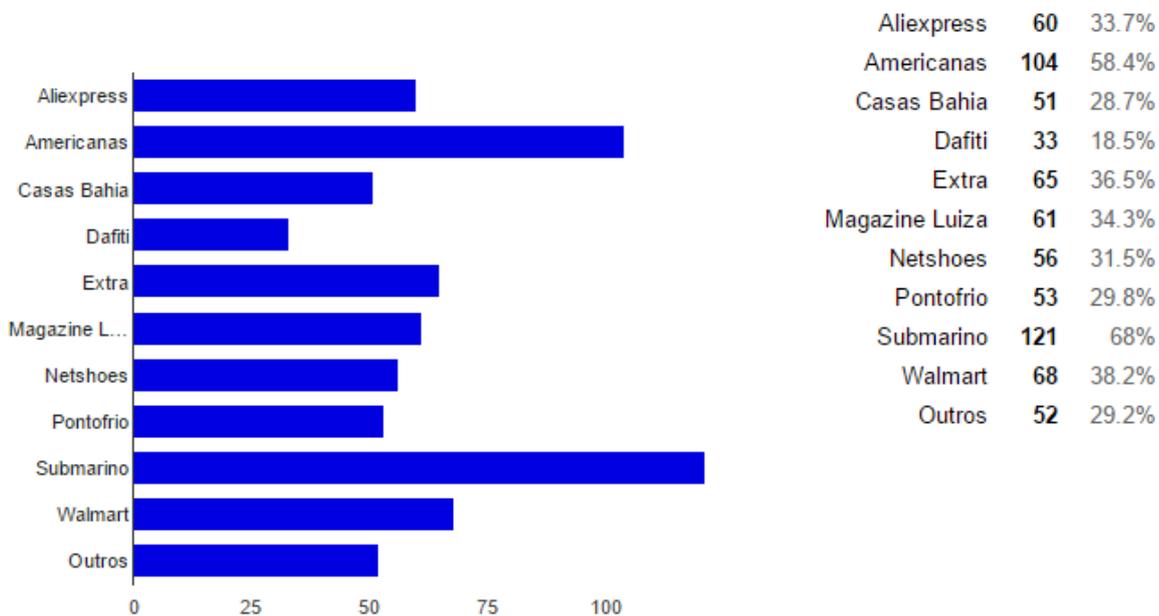


Sim	178	98,3%
Não	3	1,7%

Fonte: dados da pesquisa

**Figura 4 – Sites de comércio eletrônico utilizados para a realização da compra**

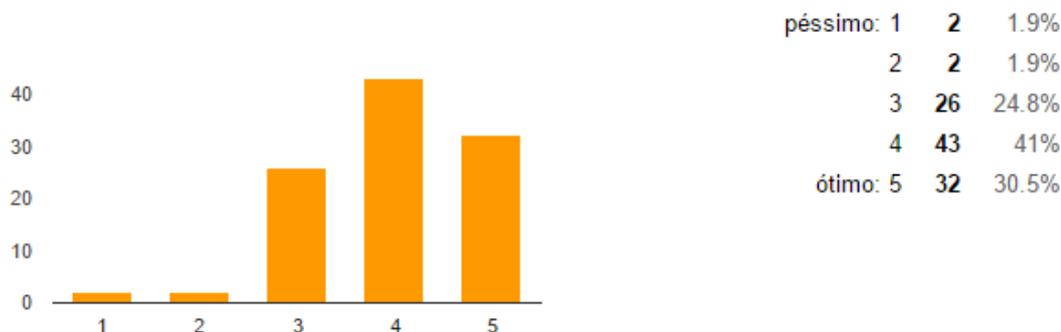
Se sim, em qual(is) site(s) abaixo você já comprou:



Fonte: dados da pesquisa

**Figura 5 – Mensuração da experiência de compra no site Americanas.com**

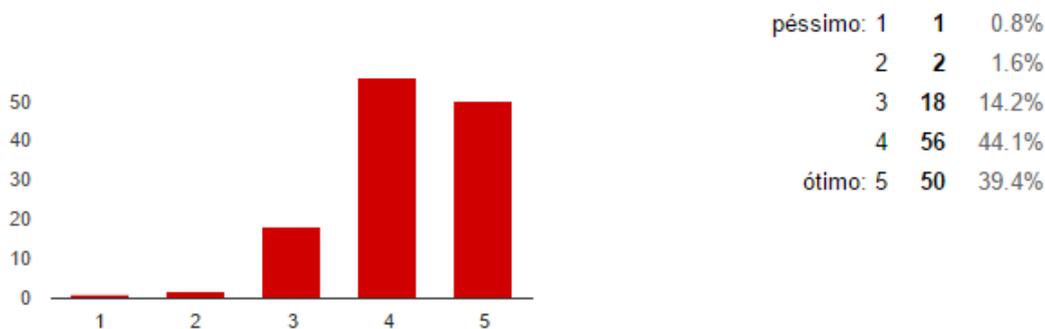
**Se você já comprou na Americanas.com, como avalia sua experiência de compra:**



**Fonte:** dados da pesquisa

**Figura 6 – Mensuração da experiência de compra no site Submarino**

**Se você já comprou no Submarino, como avalia sua experiência de compra:**



**Fonte:** dados da pesquisa

Embora, a audiência do Submarino o coloque em 5<sup>o</sup> posição, a maioria dos entrevistados ou 68% responderam que haviam realizado uma compra pelo site, permitindo-nos concluir que embora esses usuários tenham realizado compra em outros sites, muitos deles também realizaram uma compra no Submarino. Analisando-se dados individuais, 5 pessoas afirmaram apenas ter comprado pelo Submarino – maior número dentre os que responderam, 3 afirmaram ter comprado exclusivamente em sites de ingresso ou Walmart ou Aliexpress e apenas 1 selecionou apenas a Americanas.

A estratégia do Submarino de investir em um amplo portfólio de produtos e tecnologias que contribuem para facilitar o processo de compras pelos usuários, assim como garantir um serviço de qualidade diferenciado, reflete a melhor experiência apontada pelos clientes, 83,5% avaliaram sua experiência como boa ou ótima (4 e 5). No que diz respeito a Americanas.com, 71,5% afirmaram ter tido a mesma experiência (boa ou ótima), embora a empresa dedique-se a integrar sua presença online e offline. Pelos números, ainda que a diferença não seja marcante, podemos considerar que o destaque do Submarino deve-se a que investe exclusivamente no cenário offline.

Entre os resultados obtidos e que são apresentados na Tabela 1 – análise do grau de importância em relação aos resultados obtidos pela empresa com a implementação do comércio eletrônico –, podemos destacar a melhoria ao atendimento aos clientes. Nesse cenário, a Americanas.com criou uma sinergia entre os negócios online e offline, atribuindo-lhe, assim, flexibilidade e confiabilidade como vantagem competitiva à medida que proporciona uma experiência única ao cliente que tem a opção, por exemplo, de comprar um produto que não está disponível na loja física pelos quiosques da Americanas.com e recebê-lo na loja, assim como, comprar um produto pelo site e retirá-lo em algumas lojas físicas. Segundo Franco (2003, p.25), “a nova proposta do *e-Commerce* é transformar esse ciclo de vida em um processo mais claro e dinâmico de relacionamento de compra/venda com o cliente”. Já o Submarino, conquistou muitos clientes apesar de não ter a confiabilidade de uma marca tradicional como a Americanas.com através de serviços diferenciados. A Lojas Americanas e o Submarino, investindo em comércio eletrônico projetaram novas oportunidades de negócios, como a fusão entre Americanas.com e Submarino, mantendo suas marcas fortes e deixando-as atuar de forma independente no mercado. Ainda, a Lojas Americanas ampliou exponencialmente sua participação no mercado, uma vez que a Americanas.com é um dos maiores comércios eletrônicos do Brasil e a Lojas Americanas uma das maiores no setor de varejo. Embora a fatia de mercado que a Americanas.com e o Submarino conquistaram seja inegável e contribuiu para o aumento dos lucros da empresa, a B2W mantêm-se no vermelho.

## 4 CONCLUSÃO

As transformações digitais impactam expressivamente a maneira como nos relacionamos, bem como o cenário econômico mundial, por meio do surgimento de novas tendências e oportunidades de negócios. Nas últimas duas décadas, tem ganhado destaque o comércio eletrônico, um novo canal de vendas que cresce exponencialmente em número de pedido, receita e usuários que o utilizam.

Para conhecer melhor essa variável, este trabalho discutiu o comércio eletrônico a partir de três vertentes: estratégia, marketing e tecnologia. Isto permitiu-nos construir um referencial analítico para explorar ações que devem ser levadas em consideração pelas empresas na implementação e manutenção do comércio eletrônico.

Compilando-se informações dos três diferentes campos, construímos um referencial analítico que serviu de ponto de partida para discutirmos o comércio eletrônico sobre o ponto de vista de uma empresa virtual e real e uma empresa inteiramente virtual. Entende-se que esta avaliação foi necessária a fim de identificar as vantagens competitivas da empresa virtual e real sobre a empresa inteiramente virtual e vice-versa.

A empresa virtual e real, Lojas Americanas/Americanas.com, conta com uma marca renomada e know-how, adquiridos ao longo dos muitos anos da sua existência no mercado tradicional brasileiro. Além disso, aproveita-se das oportunidades de sinergia entre o ambiente online e offline, a fim de proporcionar uma experiência única ao cliente, considerando que:

A maioria — 55% dos entrevistados — prefere uma experiência mista, na qual o processo de compra, da fase de escolha à eventual troca do produto, ocorre tanto na Internet como pessoalmente. Os que usam meios físicos e virtuais para fechar negócio gastam, em média, o dobro. A mensagem é clara: cada vez mais os consumidores querem a conveniência de ter o melhor dos dois mundos (SCHERER, 2015).

Embora o Submarino – empresa inteiramente virtual cujos esforços voltam-se exclusivamente para expandir seus negócios online – invista em inovação e serviços que garantam uma boa experiência de compra ao cliente, o fato de não existir no espaço offline, pode significar um entrave comercial, ou seja, o cliente, por não se

considerar seguro em relação ao site, não ter uma experiência mista de compra, opta por migrar de site. Apesar disso, não nos esqueçamos, o Submarino investe em comunicação de massa nos meios tradicionais e offline, ou seja, aproveitando-se da oportunidade que tem de interagir no meio offline com os seus clientes.

É imprescindível destacar que a fusão do Submarino e Americanas.com agregou know-how do meio digital a Lojas Americanas, pois apesar de ambas terem começado suas operações no comércio eletrônico em 1999, o Submarino havia adquirido, previamente, conhecimento tecnológico através da compra da Booknet.

No âmbito estratégico, o que a comparação entre as empresas nos indica é que a Lojas Americanas utilizou-se da Americanas.com a fim de expandir o seu nicho de mercado, sua carteira de produtos e sua presença territorial mantendo-se assim, competitiva e ampliando sua participação no mercado através de estratégias complementares entre os dois canais de vendas. Embora o Submarino tenha adotado estratégia semelhante em relação à carteira de produtos, uma vez que a expandiu ao longo dos anos, seu nicho de mercado circunscreveu-se às possibilidades do comércio eletrônico. Nos dois casos, percebeu-se que o cerne organizacional – missão, visão e valores – está voltado para atender o mercado digital. No âmbito de marketing, ainda que ambas as empresas atuem em diferentes momentos da jornada do cliente – como o contato com a marca através de redes sociais, conteúdo personalizado, programas de fidelização e serviço pós-venda –, a Lojas Americanas destaca-se pela influência da loja física sobre o e-consumidor e pela integração dos serviços offline e online, como o quiosque da Americanas.com nas lojas físicas. No âmbito tecnológico, ambas as empresas investem em tecnologias que facilitem o processo de compra, refletindo na melhor experiência de compra percebida pelos clientes e, por conseguinte, na possibilidade de fidelizá-los de forma mais consistente, uma vez que os clientes são mais fieis online do que no ambiente offline. Apesar de ambas investirem em tecnologias, o Submarino, conforme nossa pesquisa de opinião, registra uma melhor experiência de compra comparando-se com a Americanas.com.

Além das conclusões específicas que derivam da análise dos casos, entende-se que o presente trabalho alcançou também o seu objetivo de avançar conceitualmente e de propor um referencial para analisar o e-commerce. Esta

contribuição poderá servir de inspiração para trabalhos futuros no tema, tanto para aqueles cujo objetivo seja complementar os elementos para analisar este fenômeno complexo, quanto para aqueles que desejam avançar empiricamente por meio de outros casos.

Por fim, apesar do comércio eletrônico apresentar um grande potencial de negócios para as empresas virtuais e reais e inteiramente virtuais, pode também, exigir um alto investimento. No caso da B2W, a empresa trabalha no vermelho há algum tempo e, conforme apresentamos, um dos motivos pode ser o investimento em distribuição que está diretamente relacionado ao gargalo brasileiro: infraestrutura, exigindo que a companhia invista em grandes montantes para minimizar esse problema e atender os prazos de entrega propostos para seus sites.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto L. Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n.1, p. 52-63, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a06v38n1>> Acesso em: 22 set. 2015
- ALBERTIN, Alberto L. Valor estratégico dos projetos de tecnologia da informação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.3, p.24-50, 2001.
- Amazon Simple Storage Service. Site blindado contra hackers. Disponível em: <[https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.siteblindado.com/lp\\_aw/verificar-pt-br.html?url=www.submarino.com.br](https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/cdn.siteblindado.com/lp_aw/verificar-pt-br.html?url=www.submarino.com.br)> Acesso em: 06 nov. 2015
- AMERICANAS.COM e Submarino devem passar a vender calçados e roupas em junho. **Época Negócios**, São Paulo, 12 mai.2013. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2013/04/americanascom-e-submarino-devem-passar-vender-calçados-e-roupas-em-junho.html>> Acesso em: 10 nov. 2015
- AMERICANAS.COM. Disponível em: <<http://www.americanas.com.br/>> Acesso em: 21 out. 2015
- AVEIRO, C.; PINTO, I. As Estratégias Competitivas do E-commerce Brasileiro: o Caso das Lojas Americanas. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero03/2-as-estrategias-competitivas-do-e-commerce-brasileiro.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2015
- BALARINE, Oscar F. O. Tecnologia da informação como vantagem competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, v.1, n.1, p. 1-11, 2002
- BARRUCHO, Luís. IBGE: Metade dos brasileiros estão conectados à Internet; Norte lidera em acesso por celular. **BBC Brasil**, São Paulo, 29 abr. 2015. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150429\\_divulgacao\\_pnad\\_ibge\\_lg\\_b](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150429_divulgacao_pnad_ibge_lg_b)> Acesso em: 13 ago. 2015.
- BULGACOV, S. et al. A implementação do comércio eletrônico e seus efeitos sobre os processos e os conteúdos estratégicos das empresas. *Revista de Administração FACES*, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 89-114, 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/75/72>> Acesso em: 11 ago. 2015
- B2W DIGITAL. Disponível em: <<http://www.b2wdigital.com>> Acesso em: 28 out. 2015
- CAMARA-E.NET**. Presidente da camara-e.net, Ludovino Lopes, analisa os resultados do 32º relatório Webshoppers. São Paulo, 20 ago. 2015. Disponível em: <<http://www.camara-e.net/2015/08/20/e-commerce-brasileiro-tem-o-pe-no-acelerador-enquanto-economia-brasileira-pisa-no-freio-diz-presidente-da-camara-e-net-sobre-crescimento-de-15-do-setor-para-2015>> Acesso em: 27 ago. 2015

CARLOS, Fabio. Como as redes sociais influenciam um e-commerce. **E-commerce news**, Cases, 05 nov. 2011. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/como-as-redes-sociais-influenciam-um-e-commerce>> Acesso em: 24 set. 2015

CARVALHO, Renato. CVC conclui compra da Submarino Viagens, que pertencia à B2W. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/cvc-anuncia-conclusao-da-compra-da-submarino-viagens-que-pertencia-a-b2w>> Acesso em: 09 nov.2015

CETIC, **TIC domicílios 2012**. Disponível em: <<http://cetic.br/media/analises/apresentacao-tic-domicilios-2012.pdf>> Acesso em: 14 set. 2015

CIA, **The World Factbook**. Disponível em: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2153rank.html>> Acesso em: 30 ago. 2015

COHEN, D.; FELITTI, G. O efeito Amazon. **Época Negócios**, São Paulo, n. 83, p. 38-52, jun. 2014.

COUTINHO, Amanda. Análise crítica de site de e-commerce: Lojas Americanas. **Rianelli Blogspot**, São Paulo, 03 nov. 2011. Disponível em: <<http://rianelli.blogspot.com.br/2011/11/analise-de-website.html>> Acesso em: 07 nov. 2015

CUNHA, Joana. Brasil atinge sua pior posição em ranking de competitividade. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 mai. 2015, Caderno Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/05/1634354-brasil-atinge-sua-pior-posicao-em-ranking-de-competitividade.shtml>> Acesso em: 20 jul. 2015

Customer champions, **Customer Journey Mapping**. Disponível em: <<http://www.customerchampions.co.uk/customer-journey-mapping-cjm/>> Acesso em: 17 out. 2015

DELLOITTE, **Global Powers of Retailing 2014**. Disponível em: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl\\_CB\\_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf)> Acesso em: 26 out. 2015

DIAS, Kadu. Submarino. **Mundo das marcas**, São Paulo, 24 jul. 2013. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/submarino-imagine-aqui-tem.html>> Acesso em: 27 out. 2015

E-BIT; BUSCAPE COMPANY. **Webshoppers 2015a**. Disponível em: <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf)> Acesso em: 26 ago. 2015

E-BIT; BUSCAPE COMPANY. **Webshoppers 2015b**. Disponível em: <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/32\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/32_webshoppers.pdf)> Acesso em: 26 ago. 2015

FERREIRA, P.; MARIANO, S. Estratégia Competitiva no Mundo Virtual: O Caso Americanas.Com. *Anais do XXV ENAPAD*, Campinas, 2001. Disponível em: <[http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/115249/11427/Aula\\_6\\_estudo\\_de\\_caso\\_americanas.pdf](http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/115249/11427/Aula_6_estudo_de_caso_americanas.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2011

FGV EAESP, **Lojas Americanas**. Disponível em: <<http://cev.fgv.br/node/234>> Acesso em: 21 out.2015

FMI prevê contração do PIB do Brasil. **Deutsche Welle**, Alemanha, Caderno Economia,14 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.dw.com/pt/fmi-prev%C3%AA-contr%C3%A7%C3%A3o-do-pib-do-brasil/a-18382644>> Acesso em: 31 ago. 2015

FRANCO JR., Carlos. E-business: tecnologia de informação e negócios na Internet. 2.ed. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

HORTINHA, Joaquim. *E-marketing*. Lisboa: Edições Sílabo, 2001

IAB, **Brasil Conectado – Hábitos de Consumo de Mídia 2014**. Disponível em: <<http://iabbrasil.net/guias-e-pesquisas/mercado/brasil-conectado---habitos-de-consumo-de-midia-2014>> Acesso em: 18 set. 2015.

JANK, Marcos. A revolução do comércio eletrônico. **Folha de São Paulo**, São Paulo, Colunistas, 11 jul. 2015. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/marcos-jank/2015/07/1654416-a-revolucao-do-comercio-eletronico.shtml>> Acesso em: 30 ago. 2015

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Welcome to the Marketing 3.0 e Future Model for Marketing 3.0. In: *Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J. Editora Wiley, 2010, p. 3-47.

KOTLER, P.; KELLER. K. L. Administração de marketing. 12.ed. São Paulo. Editora Pearson, 2006.

LEAL, A. L.; AMORIM, L. Bolha.com.br? Lojas online crescem, mas não lucram. **Revista Exame**, São Paulo, 02 abr. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1062/noticias/bolha-com-br>> Acesso em: 26 out. 2015

LOGÍSTICA da Americanas.com alcança padrão de excelência no e-commerce. **Wordpress**, Brasil, 13 mai. 2010. Disponível em: <<https://lvf2j.wordpress.com/2010/05/13/logistica-da-americanas-com-alcanca-padro-de-excelencia-no-e-commerce-2/>> Acesso em: 07 nov. 2015

LOJAS AMERICANAS S.A. Disponível em: <<http://ri.lasa.com.br/>> Acesso em: 21 out. 2015

MARIANO, S. R. et al. Aplicação de métodos de apoio à tomada de decisão multi-atributo na avaliação de sites de varejo brasileiros. *Enanpad*, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/ADI/2002\\_A\\_DI933.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ADI/2002_A_DI933.pdf)> Acesso em: 06 nov. 2015

MARTINS, E. C.; JULIO. N. A ascensão ou queda de uma marca nas mãos do novo consumidor: um Estudo de Caso da Americanas.com. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v.5, n.2, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/630/781>> Acesso em: 08 nov. 2015

MELO, Luísa. As 50 maiores varejistas do Brasil em faturamento em 2014. **Revista Exame**. São Paulo, 13 ago. 2015, Caderno Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-maiores-varejistas-do-brasil#5>> Acesso em: 21 out. 2015

MENDES, Renan. EUA: Tecnologias mais utilizadas por varejistas online de nicho. **Profissional de e-commerce, São Paulo**, 26 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/12-tecnologias-usadas-por-varejistas-online-de-nicho/>> Acesso em: 23 set. 2015

MORAES, Gustavo. Benefícios da identificação dos direcionadores do uso de TI: estudo de caso em organização educacional. *Diversa*, Piauí Ano I - nº 2, p. 211-229 jul./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-ed2ano1\\_artigo13\\_Gustavo\\_Moares.PDF](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-ed2ano1_artigo13_Gustavo_Moares.PDF)> Acesso em: 07 dez. 2015

NÃO FIQUE só na imaginação, sugere Submarino em campanha. **Revista Exame**, São Paulo, 26 fev. 2015, Caderno Marketing. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/nao-fique-so-na-imaginacao-sugere-submarino-em-campanha>> Acesso em: 10 nov.2015

NETO, J. et al. Comércio eletrônico: análise dos fatores críticos. *Revista de Negócios Business Review*, n. 9, p.1-25, 2010. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/Content/arquivos/20111006193032.pdf> > Acesso em: 15 out. 2015

NIELSEN, E-COMMERCE: evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world? **REPORT**. EUA, 26 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/e-commerce-evolution-or-revolution-in-the-fast-moving-consumer-goods-world.html>> Acesso em: 30 ago. 2015

NOHARA, J. et al. Inovação tecnológica e competitividade: os desafios das pequenas e médias empresas em particular do comércio eletrônico. *Revista de Inovação e Administração*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 132-149, 2008. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/255>> Acesso em: 10 ago. 2015

OLIVEIRA, João. Com Submarino Viagens, vendas on-line da CVC triplicam. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 mai. 2015. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4069242/com-submarino-viagens-vendas-line-da-cvc-triplicam-diz-falco>> Acesso em: 15 nov. 2015

Os 20 maiores sites de e-commerce no Brasil. **Olhar digital Uol**, São Paulo, 16 jul.2015. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/noticia/os-20-maiores-sites-de-e-commerce-no-brasil/49824>> Acesso em: 26 out. 2015

OZAKI, A. M.; VASCONCELLOS, E. E-commerce nas Empresas Brasileiras. In: *Mercados eletrônicos: estratégia, inovação e um modelo para sua constituição*. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2005, p. 1-19.

PATEL, Keyur; MCCARTHY, Mary. Transformação. In: *Transformação digital: visões estratégicas para a liderança em e-business*. São Paulo. Editora Makron, 2001, p. 27-37

Paypal, **Express Checkout**. Disponível em: <<https://www.paypal.com/br/cgi-bin/webscr?cmd=xpt/Merchant/merchant/ExpressCheckoutIntro-outside>> Acesso em: 24 set. 2015

PEREIRA, Vinícius. SUBMARINO:COM: Um exemplo bem-sucedido de gestão do mix mercadológico de varejos virtuais. *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/778\\_Submarino.com%20-%20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/778_Submarino.com%20-%20SEGET.pdf)> Acesso em: 02 nov. 2015

PORTER, Michael E. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 2001, p. 63-78, Disponível em: <[http://web.uncg.edu/bae/lsiyer/ec\\_common/articles/strategy\\_and\\_Internet\\_porter.pdf](http://web.uncg.edu/bae/lsiyer/ec_common/articles/strategy_and_Internet_porter.pdf)> Acesso em: 14 set. 2015

PORTO, Roseli M. **Varejo Multicanal: grau de integração e o varejo de livros no Brasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2527>> Acesso em 10 out. 2015

Prêmio E-bit 2015. **E-bit**, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/premio-ebit-2015>> Acesso em: 06 nov. 2015

REUTERS. Grandes do e-commerce viram shopping virtual. **G1 Globo**, São Paulo, 28 nov. 2013, Caderno Economia Negócios. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/11/grandes-do-e-commerce-no-pais-viram-shopping-virtual.html>> Acesso em: 26 out. 2015

RODRIGUES, Robson. Consumidores trocam 0800 por chat para falar mais rápido com empresas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 set. 2015, Caderno Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1683830-consumidores-trocam-0800-por-chat-para-falar-mais-rapido-com-empresas.shtml>> Acesso em: 23 set. 2015

SANTOS, A.; MIRANDA, G. J. E-commerce no Brasil: Se o segmento é promissor, por que as empresas atuantes estão no vermelho? *Revista evidenciação contábil & finanças*. João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 54-68, 2015. Disponível em:

<[www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/recfin/article/download/23041/13172](http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/recfin/article/download/23041/13172)> Acesso em: 05 nov. 2015

SCHERER, Aline. Comércio eletrônico agora investe em lojas físicas. **Revista Exame**, São Paulo, 21 mar. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1085/noticias/comercio-eletronico-agora-investe-em-lojas-fisicas>> Acesso em: 11 nov.2015

SEBRAE, **Logística é um dos pontos-chave no comércio eletrônico**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Log%C3%ADstica-%C3%A9-um-dos-pontos%E2%80%93chave-no-com%C3%A9rcio-eletr%C3%B4nico>> Acesso em: 25 set. 2015

SILVA, Gabriel. 4 ações de marketing para o seu ecommerce decolar. **Blog da Flow**, Brasília, 08 out. 2014. Disponível em <<http://flowecommerce.com.br/blog/4-aco-es-de-marketing-para-o-seu-ecommerce-decolar/>> Acesso em: 17 out. 2015

SILVA, Juliana. Compra pela Internet: boa experiência na compra conta mais do que o preço. **Infomoney**, São Paulo, 14 nov. 2013, Caderno Minhas finanças. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/consumo/noticia/3055892/compra-pela-Internet-bom-experiencia-compra-conta-mais-que-preco>> Acesso em: 21 set. 2015

SILVA, R.; RIBEIRO, G.; REINALDO, H. Americanas.com x Lojas Americanas. *Intercom, XVIII Prêmio Expocom 2011*, 2011. Disponível em: <<http://intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2011/expocom/EX28-0832-1.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2015

SUBMARINO. Disponível em: <<http://www.submarino.com.br/>> Acesso em: 21 out. 2015

SUBMARINO. **Wordpress**, 2009. Disponível em: <<https://mactreinamentos.files.wordpress.com/2009/11/submarino.doc>> Acesso em: 02 nov. 2015

Uol e-commerce, **Mapa da experiência: como entender o seu cliente a fundo (e vender mais)**, Disponível em: <<http://ecommerce.uol.com.br/impulso-digital/temas/diagnostico-e-planejamento/mapa-da-experiencia-como-entender-o-seu-cliente-a-fundo-e-vender-mais.html#rmcl>> Acesso em: 21 set. 2015

VENETIANER, Tom. Fundamentos do comércio eletrônico. In: *Como vender seu peixe na Internet*. 4. ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2000. p. 207-253

ZHAO, Houlin. Informe de avances sobre la brecha digital: examen de 15 años. Itublog. Disponível em: <<https://itu4u.wordpress.com/spanish/digital-divide-progress-report-15-year-review/>> Acesso em: 30 ago. 2015