

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

NAYARA CAPITANIO FACHINETTO

**ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE E-COMMERCE PARA FUTURA  
IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SEMI JOIAS**

JUIZ DE FORA

2019

NAYARA CAPITANIO FACHINETTO

**ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE E-COMMERCE PARA FUTURA  
IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SEMI JOIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc., Antonio Angelo Missiaggia Picorone

JUIZ DE FORA

2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Capitanio Fachineto, Nayara.

Análise das principais estratégias de e-commerce para implementação de uma empresa de semi joias / Nayara Capitanio Fachineto. -- 2019.

45 f. : il.

Orientador: Antonio Angelo Missiaggia Picorone

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia. Especialização em Engenharia de Produção, 2019.

1. e-commerce. 2. semi joias. 3. varejo. I. Angelo Missiaggia Picorone, Antonio, orient. II. Título.

NAYARA CAPITANIO FACHINETTO

**ANÁLISE DAS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS DE E-COMMERCE PARA  
FUTURA IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SEMI JOIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Faculdade de Engenharia  
da Universidade Federal de Juiz de Fora,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de Engenheiro de Produção.

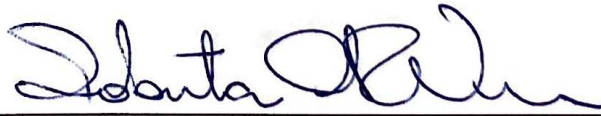
Aprovada em 10 de julho de 2019.

BANCA EXAMINADORA



---

Dr., Antonio Angelo Missiaggia Picorone  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

D. Sc. Roberta Cavalcanti Pereira Nunes  
Universidade Federal de Juiz de Fora



---

D. Sc. Marcos Rodrigues  
Universidade Federal de Juiz de Fora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me concedeu durante todo esse período força e perseverança para o desenvolvimento deste trabalho. Aos meus familiares, amigos e professores que me apoiaram e auxiliaram durante essa etapa.

## RESUMO

Diante das transformações ocorridas no cenário mundial, as empresas se preocupam em atender as repentinas mudanças no mercado. O alvo das empresas é atender aos clientes com produtos e serviços que garantam suas necessidades e expectativas, cobrindo custos, gerando lucros e tendo preços competitivos. Diante desse panorama e com a tendência do consumo online, o presente trabalho teve como objetivo observar e analisar as oportunidades e impactos relacionados a implementação de um *e-commerce* em uma empresa no setor de semi joias, a fim de diminuir os impactos e os custos gerados pelo comércio tradicional atacadista. Para isso, foram desenvolvidos e estudados conceitos e ideias que demonstram a importância e oportunidades do modelo de comércio eletrônico varejista para o sucesso da organização. Além disso, uma análise das estratégias de *e-commerce* foi conduzida considerando as particularidades da empresa, buscando dentre as principais estratégias, aquela que melhor se adéqua a realidade da empresa.

Palavras-chave: semi joias, *e-commerce*, varejo

## **ABSTRACT**

Due to the transformations that have occurred in the worldwide scenario, the companies are concerned with meeting the sudden changes in the industry. The target of the organizations is to assist clients with products and services that will guarantee their needs and expectations, covering costs, resulting in profits and having competitive prices. Due to this outlook and the online consumption trend, the present work had as its objective, observe and analyze the opportunities and impacts related to the introduction of an e-commerce in a company inside the semi-jewelry sector, aiming to reduce the impacts and the costs generated by the traditional wholesale trade. In this regard, concepts and ideas have been drawn up and researched that demonstrate the importance and the opportunities of the retail e-commerce template for the organization's success. In addition, an e-commerce strategy analysis was conducted considering the company's characteristics, searching among the main strategies, the one that suits the company's reality best.

**Keywords:** bijouterie, *e-commerce*, retail

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos e plataformas mais utilizadas de <i>e-commerce</i> .....	24
Figura 2: Fatores importantes para implementação.....	28
Figura 3 – Porcentagem de vendas por região no Brasil.....	30
Figura 4 – Consumo de moda Varejista no Brasil.....	31
Figura 5 - Porcentagem de vendas na empresa em 2018.....	31
Figura 6 – Modelos de venda.....	35



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consequências que o <i>e-commerce</i> traz para as empresas.....	21
Quadro 2 – Consequências que o <i>e-commerce</i> traz para o consumidor.....	22
Quadro 3 – Diferenças entre B2B e B2C.....	23
Quadro 4 – Possíveis ganhos para a empresa com a adoção do <i>e-commerce</i> .....	26
Quadro5 – Atributos necessários para a viabilização de um <i>e-commerce</i> no setor.....	27
Quadro 6 – Fatores importantes para implementação.....	28
Quadro 7 – Swot da empresa.....	33
Quadro 8 - Atributos necessários para implementação.....	37

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

ALJOIAS - Associação Limeirense de Joias

B2B – *Business to bussines*

B2C – *Business to consumer*

ERP – *Enterprise Resource Planning*

CRM - *Customer Relationship Management*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	14
1.2 ESCOPO DO TRABALHO .....	16
1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS .....	16
1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA .....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
2.1 MODELO DE NEGÓCIOS E SEUS COMPONENTES .....	18
2.1.1 MODELO DE NEGÓCIOS DIGITAL .....	19
2.2 GESTÃO DE ESTOQUE NO SEGMENTO .....	19
2.3 O COMÉRCIO ELETRÔNICO .....	20
2.4 TIPOS DE E-COMMERCE .....	22
2.5 E-COMMERCE NO SEGMENTO DE SEMI JOIAS .....	26
<b>3. E-COMMERCE E A EMPRESA .....</b>	<b>28</b>
3.1 POSICIONAMENTO NO MERCADO.....	28
3.2 ANÁLISE SWOT E ESCOLHA DO MODELO.....	32
3.2.1 PONTOS FORTES.....	33
3.2.2 PONTOS FRACOS .....	34
3.2.3 OPORTUNIDADES.....	34
3.2.4 AMEAÇAS .....	34
3.3 ESCOLHA DO E-COMMERCE.....	35
3.4 IMPLEMENTAÇÃO .....	38
3.4.1 QUEBRA DE PARADIGMAS DA COMPRA ONLINE .....	38
3.4.2 LOGÍSTICA .....	39
3.4.3 USO DE REDES SOCIAIS.....	39
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>

**REFERÊNCIAS..... 42**

**ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE..... 45**

## 1. INTRODUÇÃO

O segmento de joias, semi joias e bijuterias vem ganhando espaço no cenário mundial a cada ano. Foram US\$ 148 bilhões em vendas em 2014 (DAURIZ, 2014), revelando um setor cada vez mais aquecido. Em 2015, houve um aumento de 12% em relação ao ano anterior no setor de folheados e bijuterias no mercado brasileiro (IBGM, 2015). Esse crescimento foi, sobretudo, devido ao acréscimo do consumo das novas classes médias, melhoria de qualidade e produtividade da indústria, da maior convergência entre esses produtos e a moda e, também, por oferecer uma opção de consumo mais acessível (DAURIZ,2014).

Atualmente, o Brasil figura no 14º lugar no ranking dos exportadores de folheados (IBGM,2015) e, embora presente em diversos estados, há forte concentração de indústrias nos estados de São Paulo, destaque para cidade de Limeira, e Rio Grande do Sul, com destaque para a cidade de Guaporé. A expectativa é que ocorra um crescimento de até 6% nos próximos anos. Estima-se que as vendas anuais do setor poderão chegar a US\$250 bilhões/ano até 2020 (DAURIZ,2014).

Nos dias de hoje, a incerteza existente nos mercados reforça a importância de se preparar para encarar novos desafios do mundo dos negócios, bem como saber aproveitar as oportunidades existentes. Assim, é imprescindível gerir as frequentes mudanças e administrá-las da melhor maneira possível, afim de alcançar o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2007 RASCÃO, 2013). No ambiente interno, é cada vez mais necessário que as empresas busquem melhorias nos processos, desenvolvam e inovem produtos e serviços; e aprimorem as suas estratégias. Com o avanço da informação, os clientes alteram suas preferências a todo momento, aumentando suas expectativas e exigências; e os concorrentes buscam constantemente vantagens competitivas, mudando estratégias, produtos e serviços (CHIAVENATO, 2007).

Em *A riqueza das Nações*, Adam Smith aponta os antigos fatores de produção – capital, terra e trabalho como responsáveis pelo sucesso do negócio (SMITH,1985). Hoje, eles não são mais suficientes para gerar o sucesso de um negócio. Inovação e capacidade de adaptação das empresas às novas tecnologias e novos mercados são essenciais para atingir esse propósito (TASSABEHI, 2003). Como consequência, atualmente, os resultados econômicos nas empresas estão intimamente relacionados com o desenvolvimento e a implementação de novas tecnologias.

Inserida no segmento de joias, semi joias e bijuterias, a empresa em questão, objeto de estudo deste trabalho, vem trabalhando no ramo de folheados desde 1990 na Zona da Mata Mineira, MG, buscando, através de inovações, se adaptar aos desafios e oportunidades do mercado deste segmento. Inicialmente, os principais processos fabris eram terceirizados em São Paulo e a empresa era responsável apenas por pequenas transformações. Ao longo dos anos, a empresa incorporou o processo de galvanoplastia<sup>1</sup>, obtendo maior autonomia na fabricação de acessórios. No início dos anos 2000, a empresa construiu a primeira fábrica, ampliada em 2011. Hoje a empresa tem mais de 80 funcionários internos e 16 representantes comerciais que realizam a venda para lojistas e sacoleiras de todas as regiões do país. A linha de produtos contém brincos, anéis, pingentes, cordões, pulseiras e conjuntos de gargantilhas. Os mostruários dos representantes são renovados constantemente, fazendo com que a empresa tenha de lidar com uma enorme quantidade e rotação de modelos.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Diante das transformações ocorridas no cenário mundial, as empresas se preocupam em atender as repentinas mudanças no mercado. O alvo das empresas é atender aos clientes com produtos e serviços que garantam suas necessidades e expectativas, cobrindo custos, gerando lucros e tendo preços competitivos. A sazonalidade é uma característica frequente na demanda por semi joias e acessórios, sendo períodos festivos e datas comemorativas como de alta procura e os demais momentos com baixa venda. Com isso, é apropriado utilizar novas formas de vendas que ponderem o efeito das flutuações sazonais sobre a demanda para que se possa aumentar o faturamento nestes períodos.

A localização da empresa também é um fator importante que influencia diretamente na relação dela com seus consumidores. Atualmente, a cidade de Limeira-SP é o principal polo de joias folheadas no Brasil, sendo responsável por 70% da produção nacional. A Aljoias<sup>2</sup>, feira Internacional de Joias que acontece anualmente em Limeira, tem mais de 25 mil clientes cadastrados, sendo vitrine do que é produzido no polo, além de lançar tendências e coleções. Estar localizado fora das tradicionais rotas de lojistas, sacoleiras e clientes tem como

---

<sup>1</sup> Processo eletrolítico para recobrimento metálico de objetos (douração, niquelagem etc.);

<sup>2</sup> <https://www.aljoias.com.br/>

consequência um maior desafio em estar presente de maneira satisfatória nos negócios de seus potenciais clientes, gerando assim maiores custos de logística, marketing e relacionamento.

A empresa hoje, conta com 16 representantes espalhados por 11 estados no território brasileiro. Toda venda é realizada por esses representantes, que agendam visitas periódicas atendendo os clientes com a pasta de mostruário completa. Eles são comissionados de acordo com a venda de atacado ou alto atacado. Esse tipo de venda exige da empresa a instalação de uma estrutura totalmente voltada para o auxílio desses representantes, contando com uma equipe interna para a criação e conservação de mostruários, entre outros fatores. Atualmente a empresa está presente em, aproximadamente, 43% do território nacional, não podendo atender as demais áreas por uma política de não aumentar o número de representantes.

Em compasso com as ideias já apresentadas, que consideram inovação e capacidade de adaptação das empresas às novas tecnologias e novos mercados fatores essenciais para a sustentabilidade do negócio, uma das soluções mais utilizadas pelas empresas para melhorar seu desempenho no mercado têm sido a comunicação e tecnologia de informação. Tanto a fim de estreitar seu relacionamento com os fornecedores como se fazendo conhecer e conhecendo melhor seus clientes. Nesse contexto, um dos aspectos mais importantes é o surgimento do ambiente digital, que passou a permitir, de fato, a realização de negócios na era digital e comércio eletrônico, denominado de *e-commerce* (ALBERTIN,2012). Conseguindo utilizar os benefícios que o comércio digital pode trazer, estando sempre atento que juntamente com eles existem aspectos negativos, as empresas passam a contar com um significativo instrumento com potencial de alavancar seus resultados.

No cenário brasileiro, a marca Francisca Joias<sup>3</sup> apresenta um exemplo de inovação e mudança que deu certo. Em 2012, a empresa inaugurou um site de vendas que ganhou força aos poucos. Inicialmente oferecia em média 20 modelos de acessórios, atualmente os negócios online são responsáveis por 80% das vendas da empresa e tem cerca de 3.000 modelos. Além disso, a empresa ainda mantém pessoas que revendem seus produtos da maneira tradicional. No ano de 2016, a Francisca Joias chegou a faturar R\$ 2,4 milhões (RAMOS, 2016).

Diante desse panorama e com a tendência do consumo *online*, torna-se propício a reformulação do negócio tradicional, principalmente com foco em novas formas de venda. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo analisar as ferramentas de vendas disponíveis mais

---

<sup>3</sup> <https://www.franciscajoiias.com.br/>

comuns e identificar dentre essas, aquela que melhor se aplica na empresa de semi joias em questão, com a finalidade de suprir suas necessidades no momento.

## 1.2 ESCOPO DO TRABALHO

O desenvolvimento deste trabalho conta com um estudo acerca do mercado tradicional e do mercado digital e os desafios encontrados no setor de semi joias no Brasil. Também discute, como oportunidade de adequação da empresa, qual estratégia de comércio eletrônico se mostra ser mais apropriada dada as particularidades dela.

## 1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é analisar o mercado de comércio digital, com foco no *e-commerce*, seus aspectos próprios e suas perspectivas, a fim de encontrar novas formas de comercialização para a empresa de semi joias em questão, com vista a conseguir solucionar os problemas existentes com o tipo de negócio atual, com foco para o estoque ocioso, atingindo uma maior participação no mercado e abrindo novas oportunidades de revenda.

Como objetivo específico, este trabalho busca responder às seguintes questões:

- i. Quais são as principais estratégias de *e-commerce*?
- ii. Quais são as melhores opções de *e-commerce* para o segmento de semi joias?
- iii. Qual a estratégia de *e-commerce* mais adequada para a empresa?
- iv. Quais são os possíveis ganhos provenientes do *e-commerce* na empresa?
- v. Quais são os desafios previstos em uma possível implementação de *e-commerce* na empresa?

## 1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido por meio pesquisa teórica-conceitual embasada em diferentes bibliografias. O tema enfoca o modelo de negócio digital, com a finalidade de observar e analisar as oportunidades e impactos relacionados a implementação de um *e-commerce* em uma empresa no setor de semi joias. Para isso, são desenvolvidos e analisados



conceitos e ideias que demonstram a importância e oportunidades desse novo modelo para o sucesso da organização. Em seguida, uma análise das estratégias de *e-commerce* é conduzida considerando as particularidades da empresa, buscando dentre as principais estratégias, aquela que melhor se adequa a realidade da empresa.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho, Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia de Produção, é composto por quatro capítulos.

O capítulo 1 versa sobre a introdução ao tema, seus problemas e a busca por alternativas do modelo de negócio tradicional para o digital, buscando melhoria na eficiência da organização por meio da implementação de um *e-commerce*. Também são apresentadas as justificativas, objetivos a serem atingidos, escopo do trabalho e a metodologia aplicada para desenvolver o projeto.

O capítulo 2 descreve os principais conceitos da ideação, com o objetivo de embasar teoricamente o projeto proposto.

O capítulo 3 apresenta uma análise das opções de *e-commerce* considerando a implantação dessas opções na empresa objeto de estudo deste trabalho.

Finalmente, no capítulo 4 são apresentadas as conclusões do trabalho e o direcionamento futuro.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Para compreensão do desenvolvimento e das soluções propostas através deste estudo, é fundamental a compreensão dos conceitos de modelos de negócios e de comércio digital que são apresentados a seguir.

### 2.1 MODELO DE NEGÓCIOS E SEUS COMPONENTES

A “teoria do negócio” contempla as suposições que moldam o modo como as organizações se comportam, ditam as decisões sobre o que fazer e o que não fazer além de estipular o que a organização considera como resultados significativos (DRUCKER,1994). Um bom modelo de negócios deve responder as antigas questões de Peter Drucker sobre o cliente e seu valor, mas também abordar questões fundamentais sobre como fazer dinheiro com o negócio e qual a lógica econômica que explica como pode-se entregar valor a um cliente com um custo adequado (MAGRETTA,2002). Assim, o modelo de negócio passa a ser então um conjunto de suposições acerca do que o negócio se propõe a fazer e como ele é capaz de gerar valor.

Antes da Internet, os negócios eram operados principalmente em um mundo físico de “lugar”: era um mundo tangível, baseado em produto e orientado para as transações com clientes. Hoje, muitas indústrias – todas agindo em velocidades diferentes – estão mudando em direção a um mundo digital de “espaço”: mais intangível, mais baseado em serviços e orientado para a experiência do consumidor (WEILL,2013).

O modelo de negócio é visto como a variação da genérica cadeia de valor de todas as organizações e a analisado em duas partes: a que inclui todas as atividades associadas com produzir algo e a que inclui todas as atividades associadas a vender algo, sendo assim, o modelo de negócios é, propriamente, como o negócio funciona (MAGRETTA,2002). As empresas capturam o valor de novas tecnologias de dois jeitos básicos: através da inclusão de tecnologia em seu negócio atual ou através do lançamento de novos empreendimentos que exploram a tecnologia em novas áreas do negócio (CHESBROUGH & ROSENBOOM, 2000).

É possível observar a formação de indústrias inteiramente novas e completamente remodeladas no momento em que as antigas acabam desaparecendo, pois a modernização e a busca por desenvolvimento hoje em dia são obrigatórias. Uma empresa que fica em estado de estagnação nos dias de hoje corre o risco de ser substituída pela forte concorrência existente.

Um modelo de negócio pode ser compreendido como a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER & PIGNEUR, 2011). Como os negócios estão cada vez mais se movendo do mundo físico de "lugar" para o mundo digital de "espaço" (WEILL & WORNER, 2013), faz-se necessária a definição do conceito de modelo de negócios digital – trazida por diversos autores através do termo *e-business* – distinguindo dos conceitos de modelo de negócios tradicionais

### 2.1.1 Modelo de negócios digital

O conceito de modelo de negócios digital é abordado por alguns autores por meio do emprego do termo *e-business*. Kalakota e Robinson (2001) definem *e-business* como “uma estratégia global de redefinição dos antigos modelos de negócios, com o auxílio de tecnologia, para maximizar o valor do cliente e os lucros”. Para os autores, o conceito ultrapassa as transações de comércio eletrônico, de compra e venda pela internet, abrangendo todos os processos necessários para a realização de uma transação.

O modelo de negócio digital é abordado como ampliação e transformação das opções estratégicas das organizações através do uso de tecnologias digitais, não sendo suficiente ter um grande *website* ou um *software* que auxilie a administração. Um negócio digital deve fazer uso de tecnologias digitais para conceber novas propostas de valor para a empresa e os clientes, inventar novas metodologias de criação e captação de lucros, além de exercer a verdadeira meta da diferenciação estratégica: a singularidade (SLYWOTZKY & WEBER, 2000).

## 2.2 GESTÃO DE ESTOQUE NO SEGMENTO

Empresas do segmento de moda possuem estrutura e processos segmentados, atuando em um contexto de incerteza, abordando fatores ligados a imprevisibilidade de demanda em um mercado de competitividade acirrada que é medida de acordo com o tempo (SEN, 2008; MACCHION et al, 2014). Além disso, a oferta de produtos inovadores ou diferenciados em um curto ciclo de vida de produção, acabam colaborando com a alta competitividade do setor. Empresas capazes de alinhar o tempo de criação, produção e oferta de novos produtos conseguem se sobressair no mercado (KACHBA E HATAKEYAMA, 2015)

Em muitos casos, a rede de colaboração (fornecedores, por exemplo) possui problemas de localização, já que algumas matérias-primas só são encontradas em determinadas regiões

ou em outros mercados em nível mundial (no setor de semi joias existe uma alta demanda de produtos importados da China, por exemplo) (MACCHION et al, 2014). Estas empresas, acabam atuando em geral sobre previsões, levando em consideração fatores específicos que acabam prejudicando sua permanência no mercado. Os principais fatores são: a sazonalidade das vendas, já que a moda está ligada a fatores climáticos; fatores como fim de coleção ou até mesmo de poder de compra dos consumidores; a influência de tendências de moda que prejudica a visualização de históricos de venda por similaridade de produtos (THOMASSEY,2010).

As fases de estoques oferecem vantagens e desvantagens para as empresas, o estoque alto pode-se aceitar que é vantagem pelo pronto atendimento ao cliente e desvantagem pela despesa em conservar este estoque e o risco de torna-lo ocioso. O desafio é manter o equilíbrio exato para a empresa e procurar medidas para mitigar os riscos causados por esse desequilíbrio (HATAKEYAMA, 2017)

Sendo assim, controlar e manter os níveis de estoque, buscando sempre o equilíbrio entre a disponibilidade e os custos é uma tarefa difícil. Não é possível ter certeza da demanda, conseqüentemente da quantidade de peças a serem armazenadas. A questão crítica ocorre nas previsões de demanda e também na estimativa do tempo de ressurgimento, desde realizar o pedido no fornecedor até a disponibilidade do material na empresa (VIEIRA, 2009). Os itens ociosos entram em defasagem devido as tendências impostas pelo mercado da moda, que são cada vez mais instáveis e rápidas, os ciclos se reduzem há meses ou semanas e a novidade acaba sendo superada (JONES, 2005).

### 2.3 O COMÉRCIO ELETRÔNICO

No começo do século XXI a internet começou a ser considerada um novo ambiente empresarial, pois passou a oferecer uma base de baixo custo e fácil acesso para organizações e sociedade interagirem e fazerem transações. O *e-commerce* já é apontado como uma realidade nos mais múltiplos setores da economia. Sua assimilação e utilização tornaram-se parte da estratégia das empresas. *Homepage* e e-mail são as aplicações mais comuns de *e-commerce* entre uma grande parte das empresas consolidadas. Agora a tendência é buscar aplicações mais estruturadas, como catálogos e formulários (ALBERTIN, 2012).

Por mais simples que seja a inclusão da empresa no mercado *online* as conseqüências podem ser percebidas como diversos efeitos, tanto para as empresas quanto para os

consumidores. Os quadros 1 e 2 relacionam os efeitos positivos e negativos para as empresas e consumidores, respectivamente. O mercado *e-commerce* tem atraído, tanto empresas consolidadas como empresas novas para esse mercado. O compartilhamento de plataformas e estratégias com os concorrentes deve ser classificado tanto como um efeito positivo quanto negativo para as empresas, pois mesmo melhorando seu desempenho individualmente, quando compartilhada não apresenta tantos benefícios como o esperado. Para uma nova empresa, essa facilidade de informações é um efeito positivo, pois agrega dados sobre o mercado reduzindo as informações imperfeitas. Já para uma empresa estabelecida, isso pode significar uma maior facilidade de copiar estratégias, reduzindo, assim, suas vantagens perante outras empresas. Para os consumidores, os efeitos positivos são superiores aos negativos, pois a redução da qualidade nem sempre pode ser classificada como um fator definitivo, visto que pode ser uma redução momentânea resultado da guerra de preços entre empresas (MENDES, 2013).

Quadro 1 – Consequências que o *e-commerce* traz para as empresas

Efeitos Positivos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redução da barreira geográfica</li> <li>● Redução dos custos variáveis</li> <li>● Maior contato com consumidores</li> <li>● Melhora na coleta de informações tanto sobre o mercado quanto sobre consumidores</li> <li>● Compartilhamento de plataformas e estratégias com os concorrentes</li> <li>● Aumento da atratividade da empresa</li> </ul>
Efeitos negativos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redução das barreiras à entrada</li> <li>● Mais empresas no mercado</li> <li>● Aumento dos custos fixos</li> <li>● Guerra de preços</li> <li>● Compartilhamento de plataformas e estratégias com os concorrentes</li> </ul>

Fonte: Adaptado - (MENDES, 2013)

Quadro 2 – Consequências que o *e-commerce* traz para o consumidor

Efeitos Positivos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Redução da assimetria de informações</li> <li>● Redução dos preços médios dos bens e serviços online</li> <li>● Maior número de empresas</li> <li>● Facilidade e praticidade</li> <li>● Comparação de preços facilitadas</li> </ul>
Efeitos negativos:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● O preço passa a ser o fator mais importante</li> <li>● Redução de qualidade de bens e serviços</li> </ul>

Fonte: Adaptado - (MENDES, 2013)

## 2.4 TIPOS DE E-COMMERCE

Todo modelo de negócio é único e tem uma forma diferente de ser implementado. Muitas empresas escolhem vários tipos de *e-commerce* com o objetivo de alcançar melhor seus consumidores e atingir maiores receitas. Existem várias formas de classificar o *e-commerce*, como identificando os agentes diretamente envolvidos nas transações ou de acordo com a ferramenta/plataforma utilizada.

Entre os agentes econômicos é viável destacar os modelos que contemplam a transação de empresas para empresas (B2B - *bussines to bussines*), e empresas para o cliente final (B2C - *business to consumer*).

O B2B é definido como a compra e venda de produtos, serviços e informações entre empresas *online*. Não existindo assim, interação com cliente como pessoa física (TASSABEHJI, 2003). A utilização de meios eletrônicos nas transações entre empresas traz benefícios, tais como, redução de custos na realização de pedidos, maior agilidade nos procedimentos de escolha e diminuição de erros. O comércio B2B vem se tornando uma necessidade nos mercados competitivos onde um grande número de empresas já utiliza esse canal para suas transações (FELIPINI, 2006).

Por outro lado, o B2C é a relação entre a organização (*bussines*) e o cliente (*consumer*). Ocorre quando empresas vendem serviços, produtos e informações para o cliente final. O B2C ainda tem uma parcela pequena de vendas em relação ao total de vendas no varejo, mas, sua taxa de crescimento é significativa dado o aumento de usuários ativos na internet

(TASSABEHJI, 2003). O quadro 3 ilustra as principais diferenças entre os dois tipos de comércio (BONIFACIO, 2015).

Quadro 3 – Diferenças entre B2B e B2C

B2B	B2C
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Venda no atacado.</li> <li>● Venda corporativa (distribuidor, revenda ou lojista).</li> <li>● Pessoa jurídica.</li> <li>● Relacionamento comercial mais forte com o cliente.</li> <li>● Compras maiores com maior frequência e regularidade.</li> <li>● Ações de marketing altamente segmentadas e dirigidas.</li> <li>● Precificação de acordo com o cliente, região ou imposto aplicado no tipo de compra.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Venda no varejo.</li> <li>● Cliente final.</li> <li>● Pessoa física.</li> <li>● Venda com maior componente emocional, com baixa fidelidade do cliente.</li> <li>● <i>Ticket</i> médio menor e menor recorrência de compra.</li> <li>● Ações de marketing massivas, foco em atingir o maior público possível.</li> <li>● Precificação simplificada, não sendo necessário cálculo de impostos para venda.</li> </ul>

Fonte: (BONIFACIO, 2015).

Existem também outras categorias de *e-commerce* que não interagem nitidamente entre si. Dentre esses, é interessante destacar as estratégias do Comércio Social (*S-commerce*).

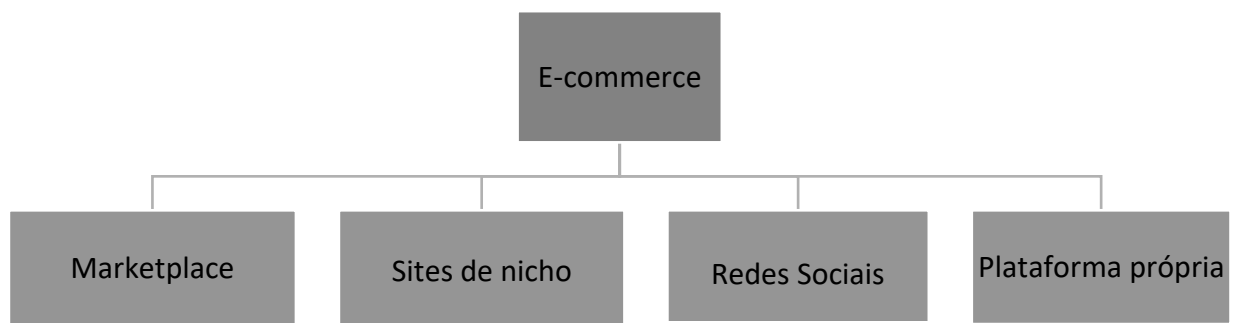
O *S-commerce* surgiu com o intuito de aumentar o valor para o negócio e para o cliente, aliando as compras *online* ao poder das redes sociais (LAUDON & TRAVER, 2014). Existem duas formas de concretizar esse fenômeno: levar o ambiente de negócios das empresas para as redes sociais, ou incorporar o site comercial da empresa com funções de redes sociais, não limitando assim a existência de uma plataforma específica (SHARMA & CROSSLER, 2014).

Em 2009, o Facebook lançou uma funcionalidade exclusiva de comércio social *online*, denominada *F-commerce*. Ela consiste em uma loja virtual dentro do Facebook. No entanto, não teve grande adesão dos varejistas que já dispunham de uma plataforma principal de vendas. Assim, acabou sendo explorada por pequenos negócios devido a facilidade de utilização e baixo custo que o formato oferece. Os clientes de grandes varejistas acabam usando as redes sociais

com o objetivo de trocar informações com outros usuários ou com a marca, tendo uma preferência em finalizar a compra nas páginas *e-commerce* originais (MILLER, 2012).

A Fig. 1 ilustra os principais modelos e plataformas mais utilizados para o comércio eletrônico.

Figura 1 – Modelos e plataformas mais utilizadas de *e-commerce*



Fonte: Autor

O modelo de Marketplace é formado por um intermediário que realiza o papel de fornecedor de infraestrutura de mercado, incluindo uma comunidade de vendedores que faz negócios dentro dessa estrutura, podendo ser física ou virtual (Turban et. Al, 2009). Esta estratégia é interessante para os vendedores que utilizam a estrutura, por meio da qual conseguem melhores resultados, quanto para o intermediário, que promove sua marca. Geralmente, empresas menores optam por esse modelo por conseguirem impulsionar suas vendas, estando em uma estrutura mais confiável na percepção dos fornecedores (HONG & CHO, 2011). Exemplo de Marketplace são as grandes plataformas como LojasAmericanas<sup>4</sup> e MercadoLivre<sup>5</sup>.

Sites de nicho podem ser classificados como o caminho inverso dos Marketplaces. Ocorre quando a empresa procura anunciar seus produtos em sites de algum nicho específico. O público, mesmo que menor do que as redes varejistas, tem muito mais potencial de se interessar pelo que está sendo vendido (ANDRAUS, 2017). Exemplos de site de nicho são as

<sup>4</sup> <https://www.americanas.com.br/>

<sup>5</sup> <https://www.mercadolivre.com.br/>



plataformas OQvestir<sup>6</sup> e StealTheLook<sup>7</sup> que focam na comercialização exclusiva de moda feminina.

Apesar das redes sociais serem classificadas mais como um complemento do que como uma loja virtual principal, elas podem ser grandes aliadas no momento de realizar as vendas *online*. Através de perfis no Instagram, páginas no Facebook ou outros tipos de mídias sociais, as marcas conseguem se comunicar e entrar em contato com pessoas interessadas em adquirir os produtos, sem necessidade de intermediários (SERRA, 2013). Um exemplo de marca que utiliza as redes sociais como canal de venda é a Litt<sup>8</sup>, do Grupo Agilitá, especializada em moda feminina.

Ao optar pela criação de um *e-commerce* próprio, a empresa pode então seguir dois caminhos: criar uma plataforma exclusiva e personalizada ou utilizar plataformas já existentes no mercado que são adaptáveis as mais diversas necessidades. Com isso, a empresa precisa estar ciente que vai possuir gastos com marketing para a divulgação dos produtos e atração do tráfego para o site, tarifas operacionais que viabilizam a venda, custos de manutenção da estrutura de venda, entre outros. Por outro lado, a empresa tem maior autonomia e controle de como oferta seus produtos (ALVES,2018).

A implementação de um *e-commerce* ocorre por uma necessidade de adaptação aos novos modelos de negócios que o mercado impõe, concebendo novas propostas de valor para a empresa e os clientes. Os possíveis ganhos para a empresa com a adoção do *e-commerce* estão indicados no quadro 4.

---

<sup>6</sup> <https://www.oqvestir.com.br>

<sup>7</sup> <http://stealthelook.com.br/>

<sup>8</sup> <http://litt.com.br/>

Quadro 4 – Possíveis ganhos para a empresa com a adoção do *e-commerce*

Benefícios tangíveis	Benefícios intangíveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento das vendas a partir de novas oportunidades de vendas, possibilitando receita com:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Novos clientes, novos mercados</li> <li>○ Clientes atuais (venda cruzada)</li> </ul> </li> <li>● Redução dos custos de comercialização com:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diminuição do tempo de serviços ao cliente</li> <li>○ Vendas online</li> <li>○ Redução do custo em logística</li> </ul> </li> <li>● Redução dos custos na cadeia de suprimentos com:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redução nos níveis de estoque</li> <li>○ Menor tempo no ciclo de pedidos</li> </ul> </li> <li>● Reduções nos custos administrativos devido aos processos rotineiros de negócios mais eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicação da imagem corporativa</li> <li>● Melhoria da marca</li> <li>● Comunicação de marketing mais rápido e mais responsivo</li> <li>● Resposta mais rápida as necessidades do mercado</li> <li>● Melhoria dos serviços ao cliente</li> <li>● Feedback dos clientes sobre os produtos</li> </ul>

Fonte: adaptada (CHAFFEY,2014)

A implementação de um comércio eletrônico implica em uma mudança significativa no modelo de negócio adotado pela empresa. A incorporação de um comércio eletrônico é muito mais complexa do que se parece à primeira vista, envolvendo altos investimentos. A estruturação requer a definição das atividades e processos relativos a essa nova modalidade de negócios e sua interligação com as atividades tradicionais da empresa, deixando claro os pontos de comunicação necessários para que não ocorram atritos, possibilitando a realização das atividades da forma mais eficaz possível (OZAKI, 2013).

## 2.5 E-COMMERCE NO SEGMENTO DE SEMI JOIAS

O comércio eletrônico vem ganhando espaço no Brasil entre as empresas de semi joias e acessórios, o que as induz a procura de diferentes meios para se destacar no mercado. No caso de um *e-commerce* de semi joias, essa necessidade é acentuada por tratar um produto de grande apelo estético, sendo necessário a criação de um design por experiência, que ajuda a influenciar

a compra de um produto de baixa necessidade para o consumidor, que é influenciado por suas emoções (CONTI, 2017).

O conteúdo e funcionalidade do *e-commerce*, qualidade e atmosfera da experiência influenciam consideravelmente a satisfação com a compra *online*. A intenção de compra é influenciada pela segurança e privacidade, além do serviço ao consumidor (HA & STOEL, 2012). Além disso, fatores como variedade de seleção, preço, promoções e atributos sensoriais, são chaves para encorajar a compra de artigos de moda na internet (PARK et al., 2012).

O quadro 5, relaciona os atributos necessários para a viabilização de um *e-commerce* no setor de moda no qual as semi joias se encontra (SANTOS; HAMZA; NOKAMI, 20015).

Quadro 5 – Atributos necessários para a viabilização de um *e-commerce* no setor

<b>Busca por informações</b>	Quantidade de produtos diferentes no site
	Existência de informações específicas
	Qualidade das informações sobre o produto
	Existência e qualidade das imagens dos produtos
<b>Avaliação das alternativas</b>	Reputação do site
	Experiência com outras compras realizadas no site
	Conveniência
<b>Decisão de compra</b>	Facilidade de fazer o pedido
	Facilidade de pagar pelo pedido
	Prazo de entrega
	Preços dos produtos
<b>Comportamento pós compra</b>	Existência de serviço ao consumidor
	Facilidade de entrar em contato com o site
	Facilidade de troca, devolução e cancelamento.

Fonte: Adaptada - (SANTOS; HAMZA; NOKAMI, 20015)

### 3. E-COMMERCE E A EMPRESA

Considerando o cenário no qual a empresa está inserida, é possível observar que a escolha do modelo de *e-commerce* deve contemplar as premissas que o mercado de moda/acessórios espera. Para isso, foram analisados o posicionamento da empresa no mercado atual combinadas com as estratégias de comércio digital.

#### 3.1 POSICIONAMENTO NO MERCADO

Para a análise do modelo mais adequado, foram estudados os fatores que influenciam e justificam a necessidade da inovação e da implementação de um modelo de negócios digitais na empresa em questão.

Figura 2: Fatores importantes para implementação.



Fonte: Autor.

Quadro 6 – Fatores importantes para implementação

<b>Fator</b>	<b>Grau de importância</b>	<b>Justificativa</b>
Modelo de negócio digital	Importante.	Substituição de informações físicas por digitais; faz negócios eletronicamente; utiliza-se de automação e comunicação para realizar transações comerciais; redefinição de estratégia do modelo de negócios através da tecnologia; maximização do valor do cliente e dos lucros; fator principal de proposição de valor: conteúdo e experiência do consumidor.

Necessidade de adequação ao mercado atual.	Importante.	Há concorrência e necessita-se estar sempre adequando-se as mudanças. Busca por uma verticalização dos processos nas empresas, gerando um déficit em empresas tradicionais.
Abertura de novos mercados	Pouco importante.	Possibilidade de inovação em regiões que ainda não contemplam a venda tradicional. Reconhecimento e consolidação da marca em território nacional.
Sazonalidade	Muito importante.	Datas comemorativas são responsáveis por um maior número de vendas com maior ticket médio, gerando assim uma ociosidade ao longo do ano sobre a produção e demanda em períodos de baixa. Necessidade de adequação e busca de estratégias para diminuir a curva da sazonalidade.
Estoque ocioso	Muito importante.	O modelo tradicional de revenda impossibilita uma previsão mais assertiva sobre a demanda, pois não comunica diretamente com o cliente final. A empresa opera com níveis de estoque altos para suprir as necessidades de seus atacadistas, visto que a resposta sobre um determinado produto percorre ainda uma outra etapa que é a aceitação pelo cliente final, o consumidor.

Fonte: Adaptado da empresa.

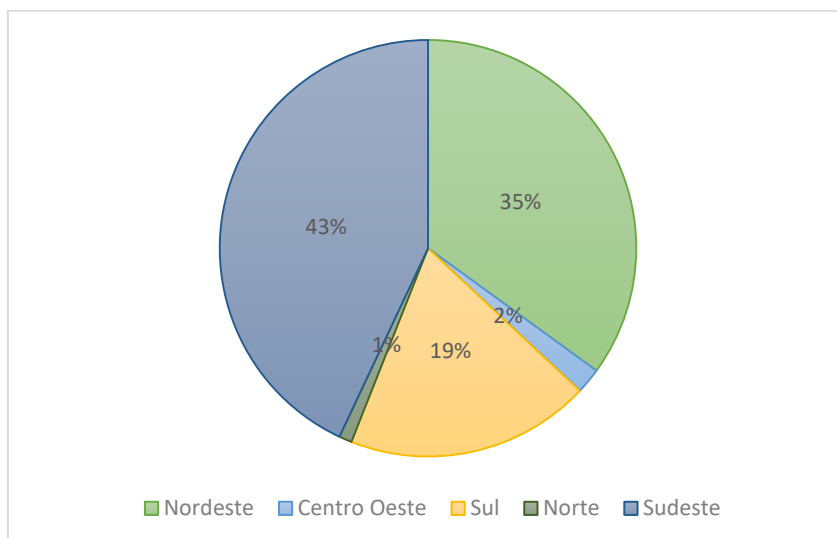
Atualmente, a empresa conta com um programa de ERP (Sistema integrado de gestão empresarial) inacabado, não contemplando um CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) capaz de fornecer dados importantes para a análise de seus clientes ativos. As informações se resumem as previsões de demanda, mas com um espaçamento de tempo significativamente longo, pois o ciclo de venda do produto não permite uma resposta que influencie essa previsão de maneira eficiente. Na tentativa de ter um melhor contato com o cliente final, a empresa busca soluções com ferramentas como o GoogleAds e análises fornecidas pelos aplicativos como Instagram e Facebook, além de utilizar um Software especializado em fidelizar clientes através do funil de vendas, fornecendo conteúdo relevante de acordo com o perfil de cada cliente ou possível comprador. Em contrapartida, por a venda ser exclusivamente *off-line*, a empresa não consegue validar as impressões obtidas, não tendo base para comparar se os esforços direcionados para a interação com seu público alvo estão sendo aproveitados da melhor maneira ou precisam ser otimizados.

Por outro lado, é observado uma necessidade de adequação da empresa as inovações existentes no mercado em contrapartida ao modelo de venda tradicional. Uma análise interna mostrou que no lançamento de novas coleções, 70% das vendas ocorrem em produtos que estão presentes no catálogo e em materiais de divulgação via redes sociais, indicando uma tendência do consumidor a despertar o desejo por produtos que estão expostos de maneira digital. Produtos ou variações dos produtos (como em cores ou mudança de material), que não são expostos dessa maneira, acabam não sendo comercializados na mesma intensidade, sendo necessárias estratégias para que o produto não vire estoque ocioso.

A empresa conta com aproximadamente 3000 clientes ativos, presentes em 11 estados, totalizando 43% do território nacional e em sua maioria, está presente nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul. A política da empresa impossibilita a abertura de representações em novas regiões sob a justificativa dos altos custos com intermediários. O ticket médio de compra de clientes ativos varia em cada região, mas por ser uma empresa atacadista mantém uma média de R\$4.300,00 reais. É necessário ponderar, que por realizar sua venda através de representantes, a negociação não segue um padrão com todos os clientes, podendo sofrer influências que fogem do controle da empresa e possibilitam uma experiência diferente em cada situação, podendo colaborar ou não para um maior sucesso das vendas.

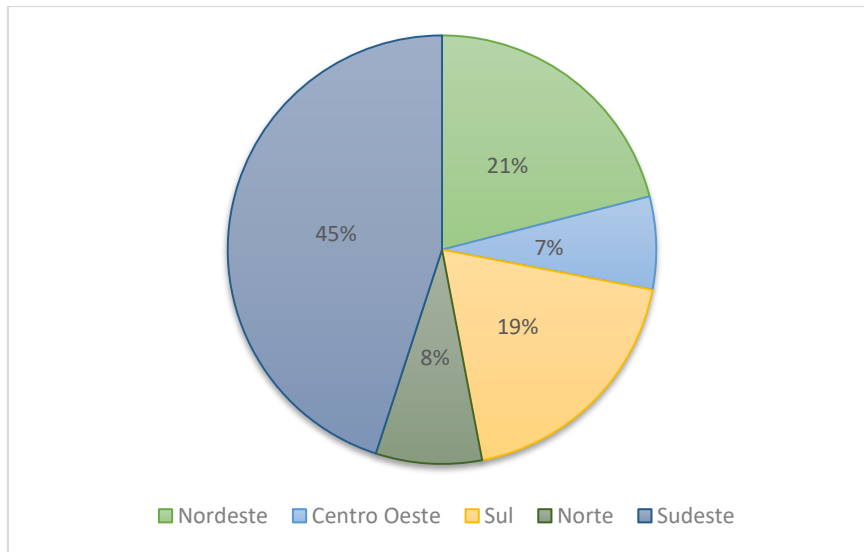
Os gráficos abaixo ilustram e comparam as áreas que a empresa atua no momento, com as áreas que sofrem influência do mercado de moda em todo o Brasil. É possível observar que existe um potencial de expansão em regiões que a empresa não comercializa, como o Centro Oeste e Norte.

Figura 3 – Porcentagem de vendas por região no Brasil no ano de 2018



FONTE: Adaptado da empresa

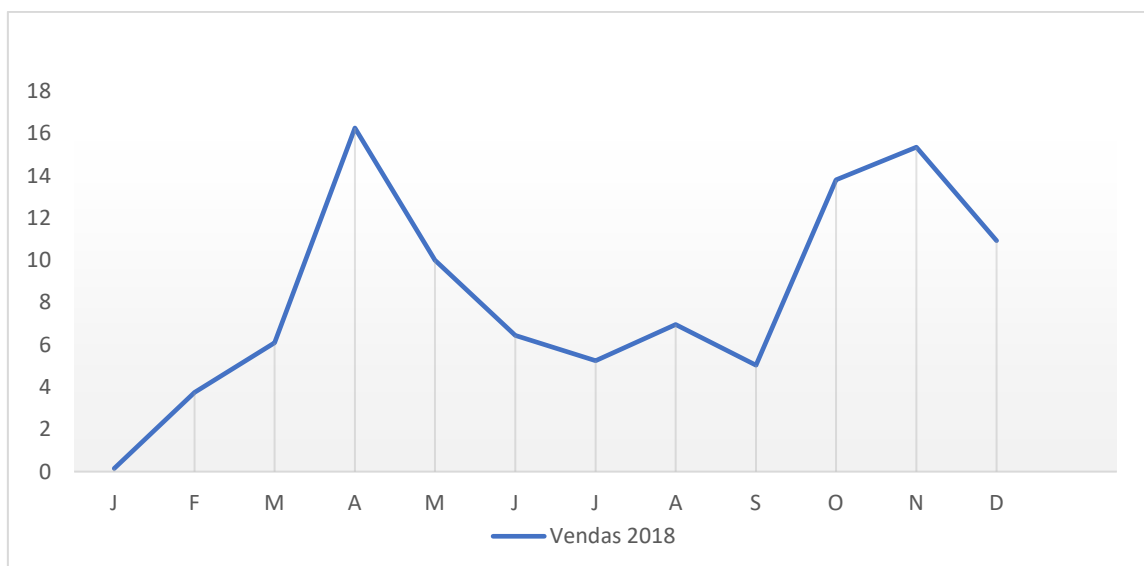
Figura 4 – Consumo de moda Varejista no Brasil



FONTE: EUROMONITOR, 2016 e IBGE

Por se tratar de uma empresa no setor de moda, a influência da sazonalidade está presente. Datas comemorativas são responsáveis por um maior número de vendas com maior ticket médio, com destaque para o dia das mães e o Natal. A ociosidade gerada nos outros períodos do ano, afeta negativamente a previsibilidade da demanda e a programação da produção de maneira mais eficaz possível. Sendo assim, se faz necessário a busca de estratégias para a diminuição da curva de sazonalidade, tornando a produção mais linear possível. O gráfico abaixo ilustra a porcentagem de vendas referentes ao último ano.

Figura 5: Porcentagem de vendas na empresa em 2018



Fonte: Adaptado da empresa

O modelo de venda adotado na empresa, por ser tradicional com revenda através de seus representantes, impossibilita a previsão mais assertiva da demanda. A comunicação com o cliente final não ocorre de forma direta com a empresa, não sendo possível estreitar essa relação, nem filtrar informações importantes para gerar uma venda mais focada. Sendo assim, a empresa acaba operando com altos níveis de estoque para suprir as necessidades de seus clientes atacadistas, com a intenção de não perder a venda. Como não é possível prever o ciclo de venda do produto, ocorre em muitos casos a formação de grandes estoques sem previsão de saída, já que o produto deixa de ter aceitação no mercado.

Sendo assim, a proposta da direção é encontrar uma maneira de ganhar mercado explorando o estoque ocioso gerado pelo modelo de venda tradicional. Porém, abrir uma loja física tem um custo bem maior do que abrir uma loja virtual: no comércio tradicional, o aluguel de ponto, os vendedores, os encargos trabalhistas, estoques entre outros, encarecem muito um estabelecimento. Já no comércio on-line esses custos não existem. Existem outros, porém, infinitamente mais baixos. Neste caso o ponto chama-se domínio, os vendedores não precisam existir (os próprios usuários procuram as informações que desejam), os funcionários são diferentes de uma loja física, e o estoque não necessita estar em diversos pontos, acompanhando as lojas. Da mesma forma, a abertura de região para revenda por meio de representação não resolveria a questão, pois a loja física, estaria ampliando a área de atuação da empresa gerando o mesmo problema, só que em proporção maior, colaborando para o crescimento do estoque ocioso. A estratégia encontrada então pela empresa, seria criar um *e-commerce* para viabilizar um novo canal de vendas e o fortalecimento da própria marca.

### 3.2 ANÁLISE SWOT E ESCOLHA DO MODELO

De acordo com as informações ambientais, foi possível determinar os pontos de atenção da empresa utilizando o método de Análise SWOT, representado na matriz abaixo:



Quadro 7 – SWOT da empresa

<p><b>PONTOS FORTES</b>            Qualidade do produto;            Relacionamento com clientes;            Canal de vendas consolidado;            Produto com design diferenciado;</p>	<p><b>PONTOS FRACOS</b>            Poucos canais de distribuição;            Geração de grandes estoques;            Dificuldade de prever a demanda;            Falta de comunicação com o cliente final;</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>            Aumento dos canais de marketing digital (mídias sociais, links patrocinados...);            Novos canais de venda;            Baixo número de concorrentes especializados;            Potencial de crescimento no mercado de acessórios;</p>	<p><b>AMEAÇAS</b>            Pulverização do mercado;            Lojas de bijuterias com baixo preço;            Comércio informal de semi joias;</p>

Fonte: Adaptado da empresa

### 3.2.1 Pontos Fortes

- **Qualidade dos produtos:** a marca é reconhecida pela qualidade de suas peças. As semi joias são anti-alérgicas, sendo um diferencial significativo no mercado.
- **Relacionamento com clientes:** o processo de compra é assistido pelo representante, conforme necessidade da cliente. Além disso, a marca oferece garantia de 1 ano após a compra das peças, além de prestar serviço de manutenção das semi joias.
- **Canal de vendas consolidado:** estando presente há quase 30 ano no mercado, a empresa consegue ter domínio da região que atua valorizando a marca. Cerca de 70% dos clientes tradicionais da empresa são fidelizados há pelo menos 15 anos.
- **Produto diferenciado:** grande parte do portfólio da empresa tem criação e fabricação interna, isso possibilita uma diferenciação entre os concorrentes e maior flexibilidade de produção, possibilitando pequenas personalizações em alguns casos.

### 3.2.2 Pontos Fracos

- Poucos canais de distribuição: ao todo são 16 pontos de distribuição, por intermédio de seus representantes, o que acaba restringindo a área de atuação e o leque de clientes.
- Geração de estoques: a pouca previsibilidade da demanda gera a formação de variados estoques de peças inacabadas
- Falta de comunicação com o cliente final: por a empresa atender somente no atacado e alto atacado, não existe a comunicação com o cliente final, gerando uma perda de informação ao longo da cadeia de venda e uma frustração por parte do cliente de não ter um acesso mais rápido ao produto desejado.

### 3.2.3 Oportunidades

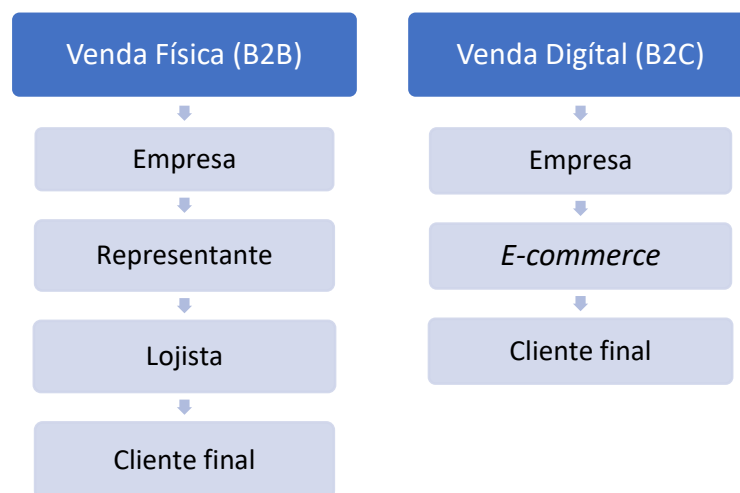
- Aumento dos canais de marketing digital: O rápido avanço da tecnologia, possibilitou a criação de plataformas de marketing integradas para automatizar estratégias no meio online.
- Novos canais de vendas: A venda pela internet pode ser lucrativa, segura e o custo é bem inferior aos de uma loja física ou revenda por meio de representação. Além do *e-commerce* que já está se consolidando no cenário nacional, existem outras diferentes ferramentas auxiliares.
- Baixo número de concorrentes especializados: Apesar da atual concorrência que existe no mercado, existe um baixo número de players empresas de médio porte no segmento de semi joias.

### 3.2.4 Ameaças

- Pulverização do mercado: Lojas de departamento e sites que trabalham com uma alta variação de produtos e que possuem em seu portfólio acessórios e semi joias. Porém, não oferecem garantia, qualidade e pós-venda nessas linhas de produto.
- Lojas de bijuterias e acessórios: Existem muitas lojas que vendem bijuterias com preços muito baixos. A qualidade destas peças é inferior à de semi joias e folheadas, mas cria uma imagem de que é possível usar acessórios da moda dispendo de um baixo valor.
- Comércio informal de semi joias: existem muitas pessoas e novas marcas que confeccionam semi joias artesanais informalmente e as vendem.

A partir dessa análise e dos fatores apresentados anteriormente foi escolhido o modelo de negócio digital que melhor se adequa a empresa em questão. Com a justificativa de não influenciar o modelo de negócio tradicional, a empresa optou pela criação de um *e-commerce* varejista, possibilitando assim verticalização da venda, eliminando os intermediários sem gerar um desgaste na cadeia e rede de clientes atacadistas já consolidada no âmbito físico.

Figura 6 – Modelos de venda



Fonte: Autor

A escolha do modelo de comércio digital no varejo (B2C) foi importante para diferenciar os dois tipos de negócios que a empresa começará a operar, não influenciando a qualidade do modelo já consolidado. Como já descrito anteriormente, a manutenção da operação com revenda por meio dos representantes é um importante pilar para o sucesso da empresa e qualquer risco nesse âmbito não é desejado.

Assim, o *e-commerce* varejista contempla a realização de todos os fatores analisados anteriormente, possibilitando a venda em todo o território nacional de produtos com baixa saída no âmbito físico, trazendo uma aproximação do cliente final e suas preferências e podendo no futuro, quando já consolidado, ser a política de venda principal da empresa.

### 3.3 ESCOLHA DO E-COMMERCE

No caso da empresa em estudo, um dos principais desafios na implantação do *e-commerce* está na transição da prática de venda tradicional para a nova modalidade de comércio

eletrônico. Por ser uma marca consolidada no mercado, existe a possibilidade de uma resistência por parte de clientes e colaboradores com o novo modelo, por isso, a importância de realizar um estudo detalhado de como e onde realizar essa mudança, gerando resultados positivos para todos da cadeia.

Sendo assim, por ser uma empresa tradicional e consolidada no mercado, a opção de contemplar a venda por redes sociais torna-se uma boa maneira de iniciar no mercado digital, pois possibilita uma comunicação com novos mercados e nos clientes, conseguindo transmitir a segurança já existente da venda *off-line*, necessária para a efetivação da venda e consolidação do cliente.

Por outro lado, a estratégia de *S-commerce* colabora apresentando uma grande possibilidade para a interação e aproximação do cliente com a empresa, gerando um ambiente favorável para uma possível fidelização.

O modelo de Marketplace e sites de nicho apesar de serem interessantes por serem uma introdução às plataformas de *e-commerce* de maneira simplificada e menos custosa, se mostram inadequadas por não possibilitarem à empresa a exposição de seus produtos de maneira diferenciada, limitam os produtos fazendo com que a empresa perca autonomia, e impedem ações de marketing específicas e exclusivas.

A criação de uma plataforma exclusiva para a empresa se apresenta como uma opção promissora, pois ela contempla todos os atributos necessários para a viabilização de um *e-commerce*. Apesar de ser mais complexa que as demais, a empresa consegue ter mais controle e autonomia na oferta de produtos, prazos e preços. Além disso, a empresa acaba tendo um novo canal de relacionamento com o cliente, estreitando relações já existentes e podendo fazer uso de ferramentas diferenciadas para a abertura de novos negócios.

O quadro abaixo mostra os atributos necessários no *e-commerce* (B2C) para a empresa em questão.

Quadro 8 - Atributos necessários para implementação

Atributo	Importância para a empresa
Variedade de produtos	A empresa precisa de um <i>e-commerce</i> capaz de suportar uma grande variedade de produtos e uma alta rotatividade deles. Atualmente existem em linha cerca de 2000 itens diferentes e coleções são lançadas em média a cada dois meses. Produtos são tirados de linha em média todo mês, seja por não aceitação no mercado ou dificuldade de conhecer a demanda.
Facilidade de monitoramento	O <i>e-commerce</i> deve fornecer informações que ajudem a entender e analisar o perfil do consumidor da marca. Ter domínio de registros e históricos possibilita um atendimento personalizado ao cliente além de ajudar na prever gostos e preferencias do mercado
Facilidade na implantação de ações promocionais	A empresa presa por ter autonomia de realizar ações promocionais com agilidade e de maneira personalizada de acordo com a estratégia adotada no momento. Ter a oportunidade de criar ofertas é importante para aumentar o volume de vendas, divulgar a marca e conquistar novos clientes.
Personalização	A empresa necessita de um <i>e-commerce</i> que possibilite uma apresentação personalizada e atrativa para o cliente. A ferramenta ou plataforma de venda deve fornecer opções detalhadas sobre o produto e a marca, sendo um diferencial no mercado eletrônico e despertando o desejo de compra do potencial cliente.
Atendimento humanizado	Como os clientes da marca estão acostumados com uma venda física personalizada, a empresa julga importante ter um atendimento o mais pessoal possível. Por isso, é essencial que a venda online possa contemplar um relacionamento com o cliente de maneira simplificada e confortável.
Mobilidade	A empresa busca uma solução que contemple tablets e smartphones, pois eles ocupam atualmente uma posição privilegiada no tráfego online de informação e compras.

Fonte: Adaptado da empresa

Atualmente existem várias plataformas e empresas que oferecem serviços de criação de gestão de sites com templates semiprontos com um baixo custo de investimento. Porém, seus recursos são limitados e por já possuírem um layout pronto e não existe diferenciação na identidade da marca. Sendo assim, pensando em uma possível ampliação no futuro do canal de vendas, a empresa optou pela utilização de uma plataforma exclusiva. Apesar de ter um custo de investimento inicialmente mais alto que as demais opções, futuramente pode suportar uma adaptação para venda de atacado e varejo, além de permitir a venda do portfólio completo de produtos

### 3.4 IMPLEMENTAÇÃO

A partir da definição do modelo de comércio digital e do canal de vendas que será adotado, a empresa precisa pensar nos pilares para a implementação. A partir do estudo anterior foram definidos três fatores que necessitam atenção para o sucesso do *e-commerce*. Os desafios relacionados e como suplanta-los são analisados a seguir.

#### 3.4.1 Quebra de paradigmas da compra online

A experiência de compra em um comércio digital é completamente diferente de uma loja física. Com o objetivo de quebrar a barreira proveniente da necessidade dos clientes de terem contato com as peças para avaliação, a empresa deve buscar sempre uma maior aproximação do cliente, tentando “humanizar” as peças, através de descrições completas em seu site e mídias sociais.

Além disso, inicialmente o foco será em peças com dificuldade de aceitação no âmbito físico, por isso, a empresa deve estar atenta a ações voltadas para o engajamento de novos clientes em regiões onde hoje não existe atuação. Conhecer bem as variáveis de cada região é importante para traçar as melhores estratégias de venda e entender melhor o perfil do consumidor.

Com o objetivo de tornar a loja *online* mais atrativa e despertar a curiosidade do consumidor, a empresa optou por mesclar os produtos que serão comercializados no *e-commerce*. Inicialmente o portfólio será reduzido, contando com produtos que estão em linha e os produtos que tiveram baixa aceitação e eventualmente saíram de linha. Essa decisão é importante, pois a amostragem de produtos em linha, fornece uma “isca” para o potencial

cliente se interessar pela marca e ter o interesse de navegar pelo site. Da mesma maneira, ter uma grande quantidade de produtos em linha no site não seria interessante, pois foge do foco inicial da empresa, além de correr o risco de gerar um atrito com os principais clientes atacadistas.

Sendo assim, se faz necessário um estudo aprofundado da melhor estratégia de disposição do portfólio no site, incluindo a quantidade de produtos a serem comercializados, tempo de divulgação de campanhas, espaçamento do lançamento entre o meio de venda física e digital, precificação, entre outros.

#### 3.4.2 Logística

A empresa deve ter atenção ao definir a melhor estratégia referente a logística de entrega e logística reversa do comércio eletrônico. Como a empresa não tem estruturado uma estratégia para venda no varejo, deve ser criado um modelo para adequar a realidade existente e a nova modalidade de venda. O *e-commerce* deve disponibilizar todas as informações referentes a trocas e devoluções de maneira clara e objetiva. É importante ter um processo simples, pois esse fator influencia o cliente na hora da compra. A jornada do consumidor deve ser facilitada em todo o processo, desde a compra, o prazo de entrega, em uma troca ou até uma devolução.

Outro fator que demanda atenção é que a experiência em compra no varejo não influencie negativamente a venda física no atacado. Para isso, é necessária atenção para não comprometer a equipe internamente, agregando e sobrecarregando funções importantes para o funcionamento das duas modalidades de venda. O indicado nessa etapa inicial, é criar uma equipe especializada no comércio eletrônico em varejo, contando com todas as funcionalidades que um *e-commerce* necessita.

A empresa deve ter logísticas distintas para as duas modalidades de venda. Saber diferenciar e perceber as influências existentes de ambas no mercado é importante para traçar as melhores estratégias para a comercialização de seus produtos. A venda tradicional no atacado não pode acompanhar a venda *online* no varejo. O tempo de ciclo de venda do produto nas duas situações são diferentes e devem ser acompanhados e respeitados.

#### 3.4.3 Uso de redes sociais

Inicialmente, a empresa faz uso das redes sociais para divulgação do portfólio e consolidação da marca no mercado. A partir da implementação do *e-commerce*, é possível focar

de maneira mais assertiva no estreitamento da relação entre consumidor e a loja *online*, através dos conteúdos disponibilizados nas mídias sociais. Sendo assim, é necessário um posicionamento muito bem estruturado para alcançar de maneira efetiva todas as variáveis que o ambiente *online* pode fornecer. O material de divulgação deve ser diferenciado para as modalidades de venda B2B e B2C. Além disso, ações promocionais devem ser pensadas para não comprometer a venda de nenhuma das modalidades. Saber extrair da melhor maneira as funcionalidades que as ferramentas de marketing oferecem para cada situação é primordial para o sucesso e consolidação dos canais de venda.



#### 4. CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso apresentou um estudo acerca do mercado tradicional e os desafios encontrados no setor de semi joias no Brasil. Também discutiu o comércio digital, seus aspectos próprios e suas perspectivas, afim de encontrar novas formas de comercialização para a empresa de semi joias em questão, com vista a solucionar o problema do estoque gerado pelo modelo de venda tradicional no atacado.

As análises e estudos apontaram para a importância de uma adaptação de um modelo de negócio tradicional para um modelo digital na empresa, caminho esse que já está sendo percorrido pela maioria das empresas do setor de semi joias diante da grande concorrência no setor.

Dentre as variações de *e-commerce* analisadas, a estratégia de se implantar uma plataforma exclusiva para a empresa foi a que se apresentou como a mais promissora, pois ela proporciona um maior controle e autonomia na oferta de produtos, prazos e preços dentre outras qualidades.

Da mesma forma, foi observado que implementação do *e-commerce* com foco no varejo (B2C), seria o mais assertivo, pois não gera conflito com comércio tradicional já existente na empresa, além de ser uma boa porta de entrada para o comércio eletrônico.

O trabalho também fez referência a um dos principais desafios de se realizar a transição de um modelo de negócio tradicional para um digital na empresa, a possível resistência por parte de clientes e colaboradores com as mudanças necessárias. Além disso, devido à complexidade da implantação de uma plataforma exclusiva, pode-se concluir que é imperativo aprofundar os estudos com vista à elaboração de um planejamento bem detalhado, onde os impactos negativos possam ser minimizados para se garantir o sucesso da implantação, considerando as particularidades da empresa objeto de estudo

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A.; MOURA, R. d. **Matriz de aspectos e contribuições de comércio eletrônico: um instrumento de análise**. 1. ed. São Paulo: E-Commerce nas empresas brasileiras., 2012.
- ANDRAUS, P. **20 Melhores sites para fazer venda online**. Disponível em: <<https://www.jivochat.com.br/blog/ecommerce/sites-para-fazer-vendas-online.html>>. Data de acesso 20, nov. 2018.
- BONIFACIO, M. d. **Diferenças entre B2B e B2C**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/diferencas-entre-b2b-e-b2c/89825/>>. Data de acesso 25 de nov. 2018.
- CHAFFEY, D. **Gestão de E-Business e E-Commerce: Estratégia, Implementação Prática**. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.
- CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporations technology spinoff companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529–555, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. [S.l.]: Saraiva, 2007.
- CONTI, F. P. **E-commerce de semijoias: uma aplicação de design de experiência**. Dissertação — Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil, 2017.
- DAURIZ, L.; REMY, N.; TOCHTERMANN, T. **A multifaceted future: The jewelry industry in 2020**. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com.br>>. Data de acesso 18 de out. 2018.
- DRUCKER, P. F. **The Theory of the Business - Harvard Business Review**.
- FELIPINI, D. **O comércio eletrônico b2b**. [S.l.], 2006. Data de acesso 17 de nov. 2018. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/comercioeletronicoB2B.php>>.
- JONES, S. J. **Fashion Design: manual do estilista**. Tradução de Iara Biderman. São Paulo: Cosac Naify, 2005
- HA, S.; STOEL, L. Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential e-shopping motives. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 2, p. 197–215, 2012.
- HONG, I.B.; CHO, H. The impact of consumer trust on attitudinal loyalty and purchase intentions in B2C e-marketplaces: Intermediary trust vs. seller trust. **International Journal of Information Management**, v. 31, n. 5, p. 469–479, 2011.
- KACHBA, Y. R.; HATAKEYAMA, K. Competence for Product Development Management in Clothing Firms. International Association for Management of Technology. IAMOT, p. 1863-1876, 2015. Disponível em: <<http://www.iamot2015.com/2015proceeding/documents/P253.-Pdf>> Acesso em 10 de jun. 2019
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **m-business: tecnologia móvel e estratégia de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2002. LAUDON, K.; TRAVER, C. **E-commerce: Business, Technology, Society**. 10. ed. Nova Jersey: Pearson, 2014..

MACCHION, L. et al. Production and supply network strategies within the Fashion Industry. **4th World Conference on Production and Operations Management**. Amsterdam, 2014

MAGRETTA, J. **Why Business Models Matter - Harvard Business Review**. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>>. Data de acesso 20 de nov. 2018.

MENDES, L. Z. R. **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. Dissertação — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil, 2013.

MILLER, M. **Is F-Commerce a Flop? Why Retailers Aren't Sold on Facebook**. Disponível em: <<https://searchenginewatch.com/sew/news/2172155/-commerce-flop-retailers-arent-sold-facebook>>. Data de acesso 13 de out. 2018.

NARDY, B. R. P.; HATAKEYAMA, K. **Dimensionamento de estoque estratégico em processo: açoes especiais**. Produção em Foco,[S.l.],v.6,n.1, dez. 2017.ISSN 2237-5163. Disponível em: <<http://producaoemfoco.org/index.php/producaoemfoco/article-/view/125>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: Um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta books, 2011.

OZAKI, A. M. **Estrutura Organizacional para a Realização de Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais: Um Estudo de Caso**. Dissertação — Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2003.

PARK, E. J. et al. Apparel product attributes, web browsing, and e-impulse buying on shopping websites. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 11, p. 1583–1589, 2012.

PRECIOSOS, I. B. de Gemas e M. **O Setor em Grandes Números 2015**. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br>>. Data de acesso aqui 10 de set. 2018.

RAMOS, J. **Venda on-line de semijoias é o carro chefe do faturamento da Francisca Joias**. Disponível em: <<https://www.hojeemdia.com.br/primeiro-plano/venda-on-line-de-semijoias-%C3%A9-o-carro-chefe-do-faturamento-da-francisca-joias-1.410160>>. Data de acesso .10 de nov. 2018

RASCÃO, J. P. Gestão estratégica e empreendedorismo: amigos ou inimigos?. **Tourism Management Studies**, p. 1238–1256, 2013.

SANTOS, R. C.; HAMZA, K. M.; NOGAMI, V. K. C. E-commerce de artigos de moda: análise da influência dos atributos da compra online. **RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing**, p. 64–80, 2015.

SEN, A. **The US Fashion Industry: A supply chain review**. Int. J. Production Economics, [s.l], p. 571 – 593, 2008.

SERRA, B. et al. Mídias sociais e negócios: um estudo delphi. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 236–253, 2013.

SHARMA, S.; CROSSLER, R. **Intention to Engage in Social Commerce: Uses and Gratifications Approach**. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/ac5b/c6c620875-17103181c040ac7b283e45a7954.pdf>>. Data de acesso 13 de nov. 2018.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J.; WEBER, K. **How Digital is your Business?** 1.ed. Nova York: Crown Business, 2000.

SMITH, A. **A Riqueza das nações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2017.

TASSABEHJI, R. **Applying E-commerce in Business.** 1. ed. Londres: Sage Publications, 2003.

THOMASSEY, S. **Sales forecasts in clothing industry: The key success factor of the supply.** International Journal of Production Economics, Roubaix, v. 128, n. 2, p. 470–483, Dec., 2010

TURBAN, E. et al. **Electronic Commerce 2010: A Managerial Perspective.** 6. ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 2009.

VIEIRA, A. et al. **Diagnóstico organizacional como condicionante na elaboração do plano de ação de inovação tecnologia do arranjo produtivo local do vestuário de Maringá** - Pr. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 2009.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. Optimizing your digital business model. **MIT Sloan Management Review**, v. 54, n. 3, p. 72, 2013.

## ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ENGENHARIA

## Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de Julho de 2019.

Nayara Capitanio Fachinetto  
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

201249075  
Matrícula

Nayara Fachinetto  
ASSINATURA

118.383.246-07  
CPF

<sup>1</sup> LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.