A EVOLUÇÃO DO *E-COMMERCE* NO BRASIL: O IMPACTO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE GRANDES REDES VAREJISTAS TRADICIONAIS

Júlio César Soares de Carvalho (IC) e Ana Raquel Mechlin Prado (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackenzie

Resumo

O presente estudo se propôs a analisar, de forma aprofundada, a evolução do *e-commerce* no Brasil e o impacto sobre as estratégias de grandes redes varejistas tradicionais selecionadas, escolhendo os varejistas: Lojas Americanas (Americanas.com B2W); Magazine Luíza; Grupo Carrefour e Grupo Pão de Açúcar, devido às suas fortes atuações no varejo tradicional e ao fato de terem aderido ao *e-commerce.* Além da identificação das estratégias, analisou-se até que ponto o reconhecimento da marca, o atendimento e a fidelização dos clientes podem ter sido uma vantagem, ou não, para a entrada e para o desempenho delas no *e-commerce*. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, baseada em estudo de multicasos, além de leitura de livros e artigos que abordam o *e-commerce.* A partir desta pesquisa, foi possível verificar que, de fato, a inserção de grandes redes varejistas tornou-se inevitável, e que a marca, assim como a reputação, contribuiu de forma a impactar para a ascensão no mercado eletrônico, do mesmo modo que são responsáveis pelo sucesso em lojas físicas. Logo, esse sucesso foi replicado ao *e-commerce*, através de altos investimentos em centros de distribuições e publicidades em rede. Contudo, constatou-se também que as estratégias para o comercio eletrônico se diferenciam muito das utilizadas em lojas físicas, devendo-se levar em consideração o dinamismo, a velocidade e, principalmente, o cuidado com o cliente. Os grandes varejistas que não defenderam esses três pontos fundamentais, fracassaram e vieram a adotá-los, posteriormente, como uma curva de aprendizagem.

Palavras-chave: *e-commerce*, estratégias, varejistas.

Abstract

This study aimed to examine, in depth, the evolution of e-commerce in Brazil and its impact on the strategies of large traditional retailers selected, was chosen the following retailers: Lojas Americanas (Americanas.com B2W); Magazine Luiza; Carrefour and Pão de Açúcar, due to its strong performance in the traditional retail and the fact that they joined the e-commerce. In addition to identifying strategies, was analyzed the brand recognition, customer service and customer loyalty may have been an advantage or not for input and for their performance in e-commerce. So was conducted qualitative research of exploratory character, based on the study of multicases, in addition to reading books and articles that discuss ecommerce. Through research, we found that, in fact, the inclusion of major retailers

has become inevitable, and that the mark, as well as reputation, contributed to the impact on growth of the electronic market in the same way that they are responsible for the success in physical stores. Soon, this success was replicated to e-commerce, through major investments in distribution centers and advertising on the network. However, it was discovered that e-commerce strategies differ greatly in physical stores, and which must take into account the dynamism, speed and, above all, the attention to the client. The major retailers that do not have defended these three fundamental points have failed and subsequently adopted as a learning curve.

Keywords: *e-commerce, strategies, retailers*.

INTRODUÇÃO

A Era da Informação, sobretudo a partir dos anos 1990, resultado do desenvolvimento tecnológico e da tecnologia de informação (TI), promoveu profundas transformações no dia a dia das pessoas e das organizações (CHIAVENATO, 2012). O elemento central dessa Era é a Internet, que "impõe" uma nova dimensão do tempo e do espaço. Dentre as principais transformações, propiciadas pela Revolução da Informação, Chiavenato (2012) destaca: compressão do espaço, com a introdução do conceito de "escritório virtual" ou "não territorial", que dispensa prédios e reduz despesas fixas e compressão do tempo, ao flexibilizar e tornar mais rápida a comunicação e fazer com que a informação, em tempo real, integre os vários processos de uma organização. Além disso, o autor salienta a conectividade, que permite que organizações e pessoas trabalhem juntas, mesmo distantes entre si.

O avanço dessa Era se torna evidente, quando se analisam os dados relativos ao acesso da população ao mundo virtual. Em 2002, por exemplo, no mundo, eram, aproximadamente, 570 milhões de usuários de internet, o que correspondia a 9% da população global (DALMAZO, 2013). Já em 2015, a internet teve 3,2 bilhões de usuários no mundo, cerca de 43% da população mundial, sendo que 2 bilhões destes usuários são de países em desenvolvimento (*International Telecommunication Union, 2015*). Esse salto quantitativo está intimamente relacionado à ampliação da velocidade de transmissão, conhecida como banda larga (fixa e móvel) e à maior difusão de acesso (LIMEIRA, 2007).

No Brasil, por sua vez, existiam somente 14 milhões de usuários de internet, em 2002, mas, em 2015, passaram a ser aproximadamente 117 milhões, o que equivale, a 57,6% da população do país, o que fez com que assumisse a quarta posição, dentre uma lista de 20 países com o maior número de usuários (*Internet World Stats, 2015*).

Diante das transformações que vêm ocorrendo na Era da Informação, uma das maiores tendências, que tem impacto significativo no mundo dos negócios, é o forte crescimento do *e-commerce*, ou comércio eletrônico, que consiste na compra de bens e serviços pela internet. No mundo, segundo dados do *eMarketer* (2014a), as vendas *business-to-consumer (B2C)* de comércio eletrônico estiveram em torno de 1,5 trilhão de dólares, em 2014, o que constitui um aumento de 20,1%, em relação a 2013. O crescimento deve-se, principalmente, à rápida expansão de bases de usuários *online* e móveis, em mercados emergentes, como o Brasil; às avançadas opções de envio e pagamento e à busca por novos mercados por grandes empresas com marcas fortes.

Essa ampliação nas vendas *online* no país acompanhou o crescimento do acesso à internet, sobretudo, da classe C, que, segundo a Fundação Getúlio Vargas, compreende aquela parcela da população com uma renda mensal que varia de R$ 1.200 a R$ 5.174 e que

perfaz 54% do total, isto é, 101 milhões de pessoas (Revista Harward Business Review, 2012). O e-commerce no país cresceu, somente entre 2013 e 2014, cerca de 24% (MORENO, 2015).

Desse modo, o potencial do varejo eletrônico, no país, mostra-se altamente competitivo, o que tem feito com que surja um acirramento da concorrência. Esse mercado é formado tanto por empresas puramente virtuais, quanto por aquelas que já atuam no varejo tradicional (possuem loja física) e utilizam-se da internet para um novo canal de distribuição e/ou para defesa e ampliação do seu mercado.

Diante do crescimento do *e-commerce*, uma nova dinâmica concorrencial tem se delineado no varejo, o que pressupõe que grandes redes varejistas tradicionais estejam adotando novas estratégias para se adaptar e a se inserir nesse novo contexto. Desse modo, este trabalho se propôs identificar quais as mudanças nas estratégias de grandes redes varejistas selecionadas (Magazine Luíza, Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas e Grupo Carrefour), nos últimos anos, quando houve um salto no faturamento do comércio eletrônico, com o intuito de ampliarem ou defenderem sua participação no mercado brasileiro.

Assim, pretende-se verificar até que ponto tais empresas tiveram como foco, no período de análise, prospectar os clientes do comércio eletrônico e aproveitar o potencial desse mercado e/ou fazer com que seus clientes das lojas físicas optassem pelas compras online, com o propósito de se beneficiar das vantagens obtidas pelas lojas virtuais.

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Varejo eletrônico: uma abordagem teórica

Para que se pudesse investigar, de forma mais aprofundada, o comércio eletrônico no Brasil, tornou-se importante o estudo dos principais conceitos relacionados a esse mercado e suas principais diferenças em relação ao varejo tradicional, de modo a embasar teoricamente esta pesquisa.

O *e-commerce* ou comércio eletrônico*,* como explicitado anteriormente, é a utilização da internet para a comercialização de bens e serviços (KOTLER; KELLER, 2013). Os aplicativos, destinados a Smartphones, também podem ser considerados uma ferramenta do *e-commerce*, sendo que o que era, anteriormente, um diferencial; atualmente, pode ser considerado um pré-requisito para atuação nesse segmento (PAGOTTO, 2013).

O comércio eletrônico concede as seguintes oportunidades às empresas que passam a nele atuar: promove uma resposta mais rápida à sensibilidade dos consumidores ao preço; a negociação é mais dinâmica (promoções, alterações de preços, etc.); redução dos custos, com diminuição dos estoques e com a inexistência de pontos de venda física e customização em massa (KOTLER; KELLER, 2013). Ademais, de acordo Ferreira & Mariano (2001),

constitui uma oportunidade para as empresas tradicionais (com lojas físicas) expandirem os seus negócios.

Assim, segundo Kotler e Keller (2013), a existência de baixas barreiras à entrada e a facilidade com que os clientes podem mudar de *site* em busca de vantagens, obriga as varejistas virtuais a adotarem preços que reduzem suas margens de lucro. Entretanto, se não entenderem o comportamento do cliente, quanto à navegação e às compras online, e não visarem à sua satisfação, com entregas rápidas, eficientes, sendo responsivo para que haja minimização de reclamações e, principalmente, com segurança nas efetivações das compras, podem perder, facilmente, a competitividade, do mesmo modo que uma empresa tradicional, física. Portanto, as lojas virtuais, apesar de gozarem de vantagens, devem buscar uma estratégia de diferenciação junto aos clientes, sobretudo, num ambiente progressivamente competitivo.

Turban (2003, p. 287), citado por Costa (2013), por sua vez, descrevem os benefícios do *e-commerce*; para as organizações, pode ampliar a atuação da empresa, permitindo-a atingir um número maior de clientes ou nichos diferentes de mercados, melhores fornecedores e parceiros de negócios, para os clientes, pode permiti-los a adquirir produtos mais baratos, uma vez que possibilita a rápida comparação *on-line*, aumento de variedade de produtos que poderia ser difícil no comércio tradicional, permitindo aos consumidores comprar 24 horas por dia e em qualquer lugar e possibilita consultar informações relevantes e detalhadas de forma mais rápida.

Para a sociedade, de uma maneira geral, segundo o autor, propicia preços menores, melhorando o padrão de vida das pessoas, permite que estas se desloquem menos, reduzindo o trânsito rodoviário e a poluição atmosférica, bem como possibilita que as pessoas usufruam de produtos e serviços não disponíveis no comercio tradicional.

De acordo com Costa (2013), os negócios eletrônicos podem ter a seguinte classificação, basicamente: *business to consumer* (B2C); *Business-to-bussiness* (B2B) e *consumer-to-consumer* (C2C)[1].

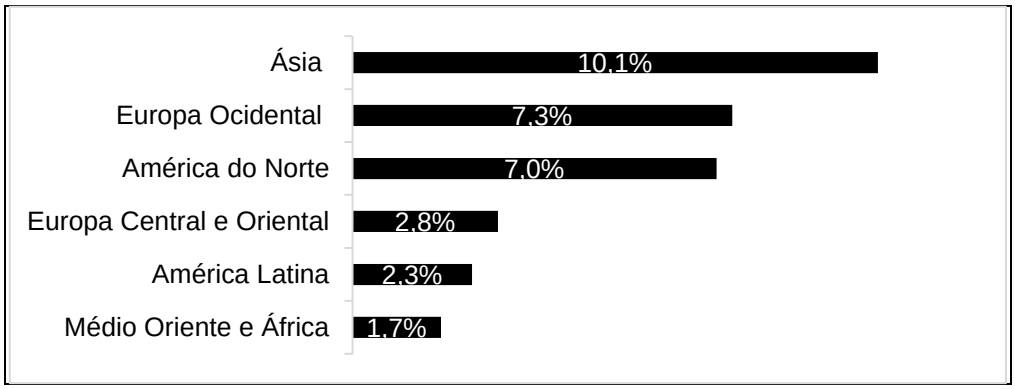
[1] *Business-to-Consumer (B2C)* - É uma modalidade em que uma empresa oferece um produto ou serviço ao um consumidor, ou cliente final pela internet. Como exemplos, citados pelo autor (2013), estão *websites* de vendas direcionadas ao consumidor final, Submarino (http://www.submarino.com.br), Americanas (http://americanas.com.br) e Amazon, que possui site no Brasil e EUA. Para o escopo desta pesquisa, será dada ênfase ao *e-commerce* B2C, ou o varejo eletrônico.
Business-to-Business (B2B) - Nessa modalidade, os negócios ocorrem entre empresas, geralmente, entre fornecedores e os clientes empresariais, como exemplo podem ser citadas segundo o autor, as empresas Petrobras Distribuidora, Accor, Hotels, McDonald's, Fiat, Bradesco, Banco do Brasil, Souza Cruz e Brasil Telecom.
Consumer-to-Consumer (C2C) - Os dois agentes, nessa modalidade, são consumidores. Um dos consumidores oferece um produto ou serviço a outro consumidor. Como exemplo, podem-se citar os sites Mercado Livre (http://www.mercadolivre.com.br) e eBay (www.ebay.com), sediado nos EUA.

É preciso destacar que existem empresas que são puramente virtuais, ou seja, começaram suas atividades em um *site*, sem nenhuma existência prévia, como uma empresa tradicional (KOTLER; KELLER, 2013). Contudo, há empresas tradicionais, ou físicas, que se inseriram no *e-commerce* como estratégia adicional às suas operações.

1.2 *E-commerce* nos países desenvolvidos

Os percentuais das vendas via *e-commerce*, por região do globo, estão representados no gráfico a seguir. Os Estados Unidos e a Europa ficam somente atrás da Ásia com 10,1%, Europa Ocidental: 7,3% e América do Norte: 7,0%, segundo dados do *E-Marketer (2015).*

Figura 1 – Vendas através do comércio eletrônico, em relação ao percentual total do varejo mundial, por região continental



Fonte: eMarketer, 2015.

As vendas no mercado asiático chegaram a $ 877,61 bilhões de dólares em 2015, um aumento de 35,7% em comparação com 2014, e está crescendo 10 pontos percentuais mais rápido do que a taxa média de todo o mundo. Esse mercado foi impulsionado pelas crescentes classes médias na China, Índia e Indonésia e pela popularização de *Smartphones (eMarketer, 2015).*

Já nos Estados Unidos, o *e-commerce* existe desde os anos 1950, mas, de fato, começou a crescer exponencialmente na década de 1990 (TASSABEHJI, 2003). Segundo Varian, Farrel e Shapiro (2004), a internet e outros componentes ocasionaram uma "inovação combinatória", em que a internet, em conjunto com jogos, redes sociais, acesso mais fácil às informações e o *e-commerce* motivaram o uso destas novas tecnologias intangíveis. Entre os anos de 1997 e 1998, nesse país, começou uma corrida para as empresas de e-commerce, uma vez que havia rumores de que, se as empresas não começassem a vender *on-line*, não sobreviriam no mercado, pois pesquisas indicavam um crescimento de grande proporção desse segmento (TASSABEHJI, 2003).

No entanto, em 2000 e 2001, começaram a fechar inúmeras empresas de *e-commerce*, uma vez que, como se tratava de uma nova tecnologia de comércio, foram movidas por uma grande especulação e euforia. Muitas empresas entrantes tomaram

decisões baseadas na Bolsa de Valores, e, como se tratavam de investidores com incomum entusiasmo, que baseavam suas estratégias em informações de empresas já estabelecidas, colocaram-se em enorme risco (PORTER, 2001).

Contudo, algumas empresas se destacaram. A Amazon.com, que começou suas atividades em 1995, ao comercializar livros e CDs, atravessou este período acreditando na recuperação do mercado, tornando-se uma das maiores nesse mercado virtual; entretanto, foi a partir dos anos 2000 que as oportunidades começaram a crescer definitivamente (TURCHI, 2012). Segundo dados da empresa de consultoria Delloitte (2014), as maiores empresas mundiais em *e-commerce* são; *Amazon* US $ 70 bilhões, Apple US $ 20,6 bilhões e JD.com US $ 17,7 bilhões. Os segmentos com maior número de vendas por categoria, no mercado norte-americano, são de: livros, músicas e vídeos, vestuário e acessórios e autopeças *(EMARKETER, 2014b).* Contudo, as categorias de produtos que geram maior valor nos EUA, em bilhões de dólares, são computadores e produtos eletrônicos, vestuário e acessórios e autopeças.

De acordo com um relatório europeu de 2015, disponibilizado pelo *eMarketer (2015*), *o e-commerce* europeu, por sua vez, alcançou um aumento de 15% em média ao ano, durante 4 anos, com expectativa de ritmo semelhante no curto prazo. Em 2015, a expectativa era que se alcançaria 477 bilhões de euros. Os países que lideram o *e-commerce* na Europa são: o Reino Unido, com 30% das vendas totais; Alemanha, com 16,8% e França, com 13,4%. Juntos correspondem a mais de 60% das vendas do *e-commerce* de toda Europa.

1.3. O Brasil na economia digital

Em 2016, em uma lista com 20 países com os maiores números de usuários com acessos à internet, o Brasil ficou em quarto lugar, atrás da China, Estados Unidos e Índia, entretanto em relação a taxa de penetração de acesso à internet em cada país, o Japão, quinto colocado possui 91% de sua população com acesso à internet, os Estados Unidos, terceiro colocado com 88,6%, já o Brasil com 67,5%, os dados demonstram um potencial em expansão ao acesso à internet dos países em desenvolvimento, e o acesso pouco saturado nos países desenvolvidos, os países China e Índia, primeiro e segundo colocado nesta lista, possuem 52,3% e 36,5% de suas populações com acesso à internet (*INTERNET WORLD STATS, 2016*).

O acesso à internet, em domicílios, pela classe C, entre 2011 e 2014, alcançou um aumento de 33% para 48%. Já pelo celular houve um grande salto em participação ao acesso à internet; naquele mesmo período, o percentual foi de 14% para 47% de acessos. A pesquisa, realizada pela TIC Domicílios (2014), divulgada pelo Comitê Gestor da Internet (CGI), concluiu que, pela primeira vez, o computador de mesa foi ultrapassado por aparelhos portáteis, sendo

60% por acessos móveis, contra 56% pelo computador de mesa. Em 2011, os computadores de mesa representavam 77% das conexões, contra 41% dos portáteis (PORTAL BRASIL,2015).

Apesar do avanço do acesso à internet, o Brasil ainda está atrasado na Era da Informação, uma vez que as conexões de banda larga são, em geral, de péssima qualidade e, principalmente, caras, segundo a União Internacional de Telecomunicações,2015 a velocidade da internet fixa no Brasil em sua maior parte está entre 256 Kbit/s a 2 Mbit/s, na maior parte dos países desenvolvidos a velocidade é de igual ou superior a 10 Mbit/s (*International Telecommunication Union*, 2015). Considerando-se a velocidade média, num *ranking* formado por 243 países, o Brasil ocupou a 72ª posição, em 2012. Quanto aos preços dos serviços de banda larga, o país assumiu uma das primeiras posições, devido à alta carga tributária, à ineficiente regulação do setor e à existência de poucas operadoras de internet para atender ao imenso território nacional, o que resulta em baixa concorrência entre elas (FERRARI, 2013). Diante desse atraso, o Ministério da Comunicação lançou, no Brasil, um Plano nacional de banda larga, para ampliar o número de municípios conectados de 3.000 para 5.570. Entretanto, privilegia preços baixos, mas com qualidade inferior, e ainda não teve impactos significativos.

Esse atraso, em termos de infraestrutura tecnológica, afeta a transmissão de dados entre pessoas e empresas e repercute no próprio grau de competitividade e de inserção da economia brasileira. Isso porque a Era da Informação trouxe um novo contexto, a economia digital e do conhecimento, que influencia fortemente no ambiente competitivo, cada vez mais dinâmico e acirrado, e lança novos desafios às organizações, as quais buscam a informação como um insumo estratégico para que se organizem em torno da lógica do cliente (CHIAVENATO, 2012).

Apesar disso, não há dúvidas de que há um significativo mercado potencial de usuários de internet no país, o que se reflete no uso de redes sociais e na evolução do comércio eletrônico. Para se ter uma ideia, o brasileiro dedica mais tempo na internet, do que vendo TV ou ouvindo rádio (MOURA, 2014), sendo segundo lugar em uma lista de países que passam mais tempo em redes sociais (*STATISTA, 2015*).

1.3.1 Evolução do E-commerce no país e o ambiente competitivo

O *e-commerce* brasileiro registrou, em 2015, um crescimento nominal de 15,3% na comparação anual, de acordo com o relatório *WebShoppers* 33ª edição de 2016. O volume de pedidos feitos via internet movimentou R$ 41,3 bilhões, com aumento de 3% no volume de pedidos e de 15,3% no faturamento em relação a 2014. Os principais fatores responsáveis por esse desempenho foram: crescimento das vendas de categorias com maior valor;

aumento de preços (registrado pelo índice FIPE/Buscapé); mudança de perfil de consumidor devido ao aumento das vendas para as classes AB e diminuição do frete grátis.

Segundo o relatório, houve aumento na concorrência entre lojas virtuais, exigindo mais profissionalismo e excelência operacional, o que fez com que os clientes tivessem melhor experiência de compra e no pós-venda e maior satisfação e confiança. Concluiu-se ainda que, mesmo diante de um cenário de grande instabilidade econômica e política no Brasil, redução do poder de compra da nova classe C, que em novembro de 2013 representou 54% das compras *on-line* e foi reduzida para 39% em dezembro de 2015, o comércio eletrônico continua apresentando taxas de crescimento superiores ao varejo tradicional (E-BIT, 2016).

Os hábitos de acesso à internet, via dispositivos móveis, no Brasil também continuam se ampliando. Em 2015, estimou-se que mais de 37% dos maiores sites de *e-commerce* foram visitados por dispositivos móveis (E-BIT, 2015). A pesquisa realizada pelo E-bit (2015) abordou os hábitos dos consumidores em lojas físicas através de dispositivos móveis e constatou que: 40% tiram fotos dos produtos, 38% comparam preços e 34% buscam informações sobre o produto. Em relação às compras, entre os pesquisados, três em cada dez não utilizam o aparelho para alguma atividade relacionada à compra, e 14% efetuaram a compra através de um dispositivo móvel estando dentro de uma loja física. O principal ponto fraco dos dispositivos móveis para compras, segundo a pesquisa, é a segurança, que é considerada maior em computadores e *notebooks.* (E-BIT, 2015).

Como destaque no mercado nacional, no *e-commerce*, tem-se a líder o grupo B2W, que reúne as marcas Americanas.com.br, Submarino.com.br, Shoptime.com.br e Soubarato.com.br. (SALOMÃO,2015). Em 2010, o grupo B2W passou por dificuldades, devido ao apagão logístico iniciado em 2010. Nesse período, a empresa não era responsiva, e os problemas com atrasos de pedidos a prejudicaram muito, em razão de ter um modelo de negócio atrasado. Entretanto, os dois maiores sites, Submarino e Americanas.com, detinham 70% do mercado de *e-commerce* no Brasil já em 2006, sendo que, após a fusão, entre 2006 e 2010, a receita do grupo B2W foi multiplicada por 2,5 vezes, com receitas de R$ 4 bilhões e lucros de R$ 216,6 milhões (VARELLA, 2014).

Em 2010, os índices elevados nos sites de reclamação, superando queixas de empresas de telefonias e bancos, fez a B2W ser proibida de vender em algumas regiões do Brasil, entretanto, implantou mudanças de melhorias, como: acabar com o atendimento terceirizado, refazer toda sua logística e distribuição, e ampliar os investimentos em tecnologia (VARELLA,2014). Em janeiro de 2014, um aumento de capital, cerca de 2,4 bilhões de reais, anunciado pelo conselho de administração da companhia, fez as ações dispararem em mais de 30% (REUTERS BRASIL, 2014). Esse aumento de capital foi realizado através do

investimento da 3G Capital, que possui os sócios: Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, e o fundo americano Tiger Global, sendo que 1 bilhão investidos pela 3G Capital e o restante pela Tiger Global, em razão principalmente da expansão do *e-commerce* no Brasil (Varella, 2014).

O segundo maior grupo de *E-commerce* no país é a Cnova que controla os sites Casasbahia.com.br, Pontofrio.com.br, Cdiscount.com.br, barateiro.com.br e Extra.com.br, que obtiveram um faturamento líquido de R$ 5,83 bilhões no mesmo período, advindos do *e-commerce*. Os dois maiores grupos citados correspondem juntos a 41,72% do *e-commerce* brasileiro (SALOMÃO,2015; VIRI,2014; VARELLA, 2014).

Em 2014, houve o surgimento inédito de empreendedores em variados nichos de varejo *online.* Algumas estratégias de grandes varejistas da internet, como o da Dafit.com buscaram crescimentos em vendas com prejuízo. A Dafiti chegou a uma receita estimada em R$ 800 milhões, assumindo a liderança do mercado de moda na internet no Brasil, e recebeu cerca de R$ 660 milhões em aportes de investidores internacionais (LEAL, AMORIM, 2014). A empresa nunca obteve lucro: quanto mais cresce, mais perde rentabilidade, chegando a ter perdas de até R$ 20 milhões por mês. O único objetivo da empresa é crescer em um ritmo mais rápido possível, com altos investimentos em *marketing*, atingindo, assim, a liderança em seu setor.

Além da Dafiti, outras como a Mobly.com, Bebê Store, e Wine.com.br, a qual se tornou, em 4 anos, a segunda maior varejista de vinhos do mundo, receberam altos investimentos de fundos especializados, e todas perdem rentabilidade constantemente. Mesmo assim, de acordo com Leal e Amorim (2014), as empresas valem centenas de milhões, e os investidores têm por objetivo impulsionar a expansão de *startups,* para vendê-las para um gigante do setor, ou abrir seu capital em bolsa.

Os riscos, envolvidos nesses tipos de estratégia, são muitos. A Comprafacil.com.br, que chegou a ser a terceira maior loja de *ecommerce* no Brasil, por exemplo, foi procurada pelo grupo B2W e pela Nova Pontocom (atual Cnova), com propostas de aquisição; no entanto, não chegaram em um acordo, uma vez que a Comprafacil.com, que pertence ao grupo Hermes, solicitou recuperação judicial em novembro de 2013. Outro exemplo foi a Netshoes, maior varejista *online* de artigos esportivos do mundo, que, ao atingir 1,2 bilhões de reais em 2012, passou a ter como meta para 2014 abrir o capital e começar a obter lucratividade; mas, em 2012, o prejuízo foi de R$ 80 milhões, adiando os planos de ir a bolsa de valores (LEAL, AMORIM, 2014).

Diante desse acirrado ambiente competitivo virtual, de sua evolução e das empresas com trajetórias relativamente rápidas de ascensão e sujeitas à volatilidade do mercado e

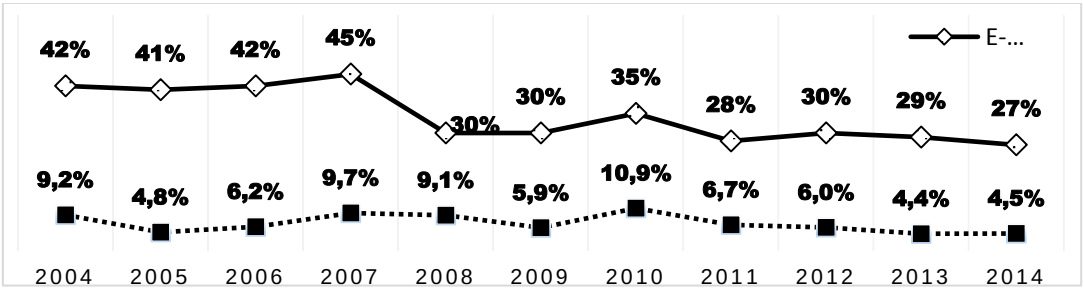
desse tipo de negócio, seu estudo torna-se desafiador, sobretudo, quando se consideram os *players* do *e-commerce* no Brasil. Segundo dados da *Forrester Research*, em conjunto com o *E-Commerce* Brasil, no país, 40% são varejistas tradicionais com ofertas *on-line*, aproximadamente 52% são varejistas que vendem apenas *online* e 8% são fabricantes de venda direta, como exemplo a Apple.com.br (CARNETI, 2014).

Para o escopo deste trabalho, escolheram-se grandes redes varejistas tradicionais que passaram a atuar no *e-commerce* também. Para posterior análise das estratégias das empresas, contudo, torna-se importante comparar o desempenho dos dois modelos de varejo, a fim de compreender por que essas empresas com lojas físicas optaram por atuar via esse modelo de negócios.

1.3.2 Varejo eletrônico *versus* varejo físico no Brasil

Segundo o site E-commerce Brasil, o crescimento no comércio eletrônico foi maior que em lojas físicas, de acordo com dados da Associação Brasileira de Comercio Eletrônico ABComm. Mesmo com a desaceleração da economia e o aumento no endividamento do brasileiro, o *e-commerce* nacional ganhou cinco milhões de novos consumidores, em 2014, o que contribuiu para que o setor mantenha as taxas médias de crescimento dos últimos anos (ECOMMERCEBRASIL,2015). Os dados de crescimento anual do mercado on-line e do varejo tradicional estão representados a seguir.

Figura 2 – O desempenho dos varejos eletrônico e tradicional no Brasil (2004 a 2014)



Fonte: E-commercebrasil, 2015.

Apesar do avanço e desempenho do comércio eletrônico, no Brasil, alguns aspectos devem ser analisados em relação a esse tipo de canal de vendas e que são diferentes do varejo tradicional. Kotler & Keller (2013) destacam que, assim como no físico, o atendimento é essencial, no varejo eletrônico. Um cliente pode selecionar o produto e não conseguir finalizar sua compra; assim, o *site* deve ser rápido, simples e fácil de usar. A ausência de experiências prazerosas e a interação social podem ser substituídos por conversas *online*. No Brasil, são poucos sites que oferecem o serviço chat on-line para atendimento; alguns exemplos são www.walmart.com.br, http://www.casasbahia.com.br/ e os sites das operadoras Vivo, Claro, Oi e Tim. Segundo Kotler & Keller (2013), outro ponto importante é a garantia de

segurança e privacidade *online*, mesmo que a empresa também atue fisicamente e seja confiável.

Segundo uma pesquisa do FBITS e *Commerce One Stop Shop*, especialista em soluções para o comércio eletrônico, o frete representa o custo mais impactante em operações de *e-commerce*, pois o Brasil tem uma péssima infraestrutura, com estradas ruins e com transporte aéreo caríssimo. Além disso, há outros custos relacionados a serviço de atendimento ao cliente (SAC) e ao *Marketing* Digital, sendo o mais utilizado o Google, por meio de links patrocinados, o que cria uma dependência desse canal (*E-Commerce News, 2013).*

MÉTODO

Para atender os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, baseada em estudo de multicasos. Após uma pesquisa mais apurada do mercado de *e-commerce* e de suas características principais e de seus impactos no ambiente competitivo em que se insere o varejo tradicional, conforme exposto anteriormente, no Referencial Teórico, buscou-se realizar estudo de casos, com base no acompanhamento de revistas e jornais especializados, a fim de se identificarem as principais estratégias adotadas pelas redes varejistas tradicionais, selecionadas nesta pesquisa. O intuito foi constatar se a evolução do *e-commerce* promoveu mudanças em sua atuação, no sentido de buscarem clientes desse mercado, ou de fazerem com que os seus clientes, nas lojas físicas, passassem a comprar delas virtualmente, diante de um cenário competitivo que se mostra mais dinâmico. Pretendeu-se verificar se o *e-commerce*, considerado uma ameaça, a princípio, para a rede varejista tradicional, constituiu-se, realmente, numa oportunidade para elas.

Para este estudo, foram escolhidas as seguintes redes varejistas que atuam no país: Lojas Americanas (Americanas.com); Magazine Luíza; Grupo Carrefour e Grupo Pão de Açúcar. A seleção dessas empresas esteve relacionada às suas fortes atuações no varejo tradicional e ao fato de terem aderido (ou terem tido alguma experiência) ao *e-commerce*. Estudou-se aspectos, como: qual o impacto da evolução do *e-commerce* para as empresas selecionadas e quais as estratégias por elas adotadas no mercado *online.* Pretendeu-se verificar, além das estratégias, até que ponto o reconhecimento da marca, o atendimento e a fidelização dos clientes podem ter sido uma vantagem, ou não, para a entrada e para o eventual desempenho delas no *e-commerce*.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando-se o acirrado ambiente competitivo do varejo, tanto físico quanto virtual, serão expostas as principais estratégias adotadas por grandes redes tradicionais que passaram a atuar no *e-commerce.*

A tradicional Lojas Americanas – LASA, foi fundada em 1929 e é segundo no *ranking* Ibevar, composto por 120 empresas, por faturamento; e a quarta maior varejista do Brasil, segundo dados de 2013 e 2014, com 952 lojas físicas (AMERICANAS.COM, 2016; IBEVAR, 2014). Criada em 1999, as Americanas.com, por sua vez, tornaram-se líder em vendas e rentabilidade no *e-commerce* brasileiro após dois anos de sua fundação. O grupo B2W digital é controlada pelas Lojas Americanas S.A, e a participação das Lojas Americanas sobre o grupo B2W em 11 de julho de 2016 foi de 62,27%, A estratégia de atendimento consiste em uma estrutura multicanal (AMERICANAS.COM, 2016).

Figura 3 - Organograma Lojas Americanas S.A., Lojas físicas e lojas virtuais.



Fonte: Lojas Americanas – LASA.

O grupo B2W, que compreende, pois, o braço das lojas virtuais, é a maior varejista *online* do Brasil em termos de faturamento, conforme já exposto anteriormente, nesta pesquisa. Ainda segundo dados da própria empresa, a Americanas.com é reconhecida como a maior empresa *on-line* da América Latina, com mais de 500 mil produtos, e líder no segmento B2C entre as empresas de e-commerce (AMERICANAS.COM, 2016).

A estrutura multicanal permite à B2W digital não apenas atuar pelo *e-commerce* via internet, mas também por televendas, catálogos, TV e quiosques. Esses quiosques são implantados estrategicamente dentro de lojas físicas, o que permite que os vendedores, por meio de uma plataforma de *Marketplace,* vendam seus produtos nos sites: Americanas.com, Submarino.com e Shoptime. O propósito seria, assim, conectar pessoas, negócios, produtos e serviços em uma mesma plataforma digital e, de maneira estratégica, criar barreiras aos novos entrantes com o objetivo de ampliar ainda mais sua participação no mercado (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Essa estratégia de *Marketplace* funciona como um shopping center virtual, onde é possível comparar várias opções de produtos, preços e lojas com muita agilidade, os parceiros de vendas; ou seja, outras empresas ou lojas virtuais comercializam seus produtos dentro de uma loja virtual com maior visibilidade como, por exemplo, nas lojas Submarino.com,

Walmart.com e Extra.com (SPONCHIADO, 2014). O *Marketplace* do grupo B2W digital possuía, no primeiro trimestre de 2016, pouco mais de 3.500 (vendedores), integrando lojas de vários tamanhos e de vários /setores e grandes marcas presentes como Brastemp, Consul, Sony, Lenovo, Ambev e Multilaser. Essa estratégia de cooperação entre as empresas está em constante evolução, o que impactou no crescimento registrado no primeiro trimestre que foi de 327%, atingindo o valor total, em mercadorias, de R$ 348 milhões com participação de 14% no total de vendas em mercadorias (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Para ganhar *expertise* e alavancar seus sistemas de busca e recomendação de produtos em termos de relevância e personalização, a B2W digital adquiriu a *start-up* de inteligência artificial no Brasil BooLabs (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Para reduzir os custos logísticos, que são os mais impactantes nas operações do comércio eletrônico, conforme já mencionado neste trabalho, a B2W opera em um total de 11 centros de distribuição por todo o Brasil. Entre 2013 e 2014, foi realizada a aquisição de duas principais transportadoras especializada em *e-commerce* (Click-Rodo e Direct), o que resultou na unidade de distribuição B2W, que tem a participação de 74% do total de entregas, além de atender outros clientes como a Dafiti, Livraria Cultura e Netshoes, e permitiu a abertura de serviços que oferecem 6 opções de entrega: "*Same Day", "Next day",* Rápida, Econômica, Agendada e Entrega na Loja. O Menu de Frete permitiu o aumento de índice de cobertura (arrecadação de frete dividido pela despesa deste), entregas mais rápidas e satisfação dos clientes para elevar o nível de qualidade do serviço logístico da companhia, o que está alinhada o plano estratégico de estar próxima aos seus clientes (VALOR ECONÔMICO, 2016; USHIROBIRA, 2014)

Atualmente, segundo a pesquisa Conecta-í/IBOPE, realizada em março de 2016, 60% dos internautas brasileiros costumam fazer compras no site Americanas.com; a diferença do segundo colocado é de 15 pontos percentuais. A pesquisa considera a Americanas.com a loja *online* mais popular pelos internautas brasileiros, resultado de todos os investimentos nos últimos 3 anos, em relação ao atendimento a clientes, obtendo, desde 2014, o nível máximo de avaliação do *site* Reclame Aqui. As notas indicadas pelos clientes para as marcas B2W é de em média 7,2, enquanto as empresas concorrentes é de 4,9 (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Os negócios *online* da empresa tiveram impactos significativos no desempenho da empresa, e superou, inclusive, as lojas físicas. Em 2010, por exemplo, as Lojas Americanas tiveram uma receita líquida de R$ 9,389 bilhões, sendo que R$ 5,345 bilhões se referem ao desempenho de lojas físicas, e o restante (R$ 4,044 bilhões) ao varejo virtual. Outra forma de confrontar os dados do *e-commerce* com o de lojas físicas consiste em observar os dados de faturamento do comércio virtual do grupo B2W em 2014, que foi de R$ 9,09 bilhões

(SALOMÃO, 2015). Como o faturamento, publicado através IBEVAR (2014), no mesmo ano, foi de R$ 18,508 bilhões, conclui-se que o peso do *e-commerce* no faturamento total da organização é de 49,11%.

Diante do acirramento da concorrência no setor, uma estratégia adotada pela empresa foi a ampliação no número de lojas físicas. Em 9 anos, a rede de lojas foi aumentada em 5 vezes com a aquisição da BWU, empresa que detinha o nome *Blockbuster* no Brasil, além da implantação do programa " SEMPRE MAIS BRASIL" que, em 2010, inaugurou mais 70 lojas. Concomitantemente, o foco da organização é levar o *e-commerce* onde não há atendimento de suas lojas físicas. São 5.150 cidades atendidas pelos canais *e-commerce* B2; 176 cidades com lojas físicas e 174 cidades com potencial de abertura de Lojas Americanas (LOJAS AMERICANAS, 2010).

A Magazine Luiza, por sua vez, iniciou suas atividades como loja tradicional em 1957 e começou a atuar pelo *e-commerce* em 1999, mesma data da Americanas.com; porém, anteriormente, em 1992, criou um modelo de comercio eletrônico inédito no mundo: lojas virtuais, as quais realizam vendas em terminais multimídia no interior de lojas físicas, com vendedores orientando os clientes, sem a necessidade de produtos em exposição ou em estoque. Essa estratégia inovadora permitiu a redução de custos com a inexistência de estoque e espaço físico, o que possibilitou atender mais clientes com maior eficiência, principalmente, em cidades menores no interior de São Paulo (MAGAZINELUIZA.COM, 2016). O sistema de vendas e estoque é o mesmo das lojas físicas, tal como os centros de distribuição, logística de transporte e equipe no escritório. Por exemplo, o mesmo caminhão usado para levar as mercadorias para o estoque de uma loja, pode ser utilizado para entregar as compras feitas pelo site (SALOMÃO,2016)

A empresa, assim como a Lojas Americanas, dispõe de um sistema de atendimento Multicanalidade com a premissa de estar presente onde, como e quando o cliente desejar integrando equipes de marketing, *e-commerce* e *marketing* das lojas físicas (Magazineluiza.com, 2016).

A integralização do *e-commerce* à Magazine Luiza oferece, aproximadamente, 44 mil produtos, utilizando-se a estratégia Marketplace (Magazineluiza.com, 2016). Como visto anteriormente, essa estratégia permite a venda de um espaço bem visitado e com credibilidade para uma empresa parceira de menos visibilidade, o que permite a redução de custos fixos básicos, necessários à abertura de uma loja física ou *online*. Isso é possível também em lojas físicas, um exemplo são as cafeterias Starbucks no interior da livraria Saraiva. (VAZ, 2016).

A empresa também disponibiliza a criação de lojas virtuais em seu *site* para qualquer pessoa, sem qualquer custo, o que possibilita aos vendedores oferecer seus produtos, sob indicação em seu círculo social e através das mídias sociais, e receberem comissões. A estrutura de atendimento pós-venda e a logística ficam sob responsabilidade da Magazine Luiza (MAGAZINELUIZA.COM, 2016). As mais de 672 lojas físicas espalhadas pelo Brasil, assim, são uma base operacional forte para o crescimento do *e-commerce*. De acordo com a empresa, a partir dessa estratégia, consegue-se ganhar mercado de seus concorrentes (SALOMÃO, 2016).

Segundo informações da empresa, as lojas físicas ficarão cada vez mais digitais. Os funcionários usarão smartphones como ferramentas para venda e 50% de todas as lojas terão incorporado o sistema *"pick up from store",* o que significa retirar em loja as compras realizadas pelo *site* (SALOMÃO, 2016). O lucro líquido do Magazine Luiza no segundo trimestre atingiu R$ 10,4 milhões, ante R$ 3 milhões referente ao mesmo período do ano passado. As receitas brutas totais cresceram 4,8%, para R$ 2,6 bilhões no segundo trimestre de 2016, conduzidas pela expansão de quase 34% do comércio eletrônico (SALOMÃO, 2016).

O Pão de Açúcar, empresa também selecionada nesta pesquisa, tem o comércio eletrônico pertencente ao grupo Cnova, controlado pelo grupo francês Casino (MOREIRA; JÚNIOR,2016) e que corresponde ao segundo maior grupo de *e-commerce* do Brasil em faturamento, com as lojas virtuais: Casasbahia.com.br, Pontofrio.com.br, Barateiro.com e Extra.com.br (Salomão,2015). O grupo Pão de Açúcar, GPA, também é controlado pelo grupo Casino e foi, segundo o Ranking IBEVAR, em 2013 e 2014, a maior Varejista do Brasil, em relação a faturamento. As categorias de produtos encontradas na loja virtual são as mesmas das lojas físicas, o que evidencia o vínculo da marca ao segmento de mercado em que atua. Por exemplo, no sítio paodeaçucar.com.br encontra-se somente produtos similares ao de seus supermercados, e não, a categoria de eletrodomésticos.

A estratégia Marketplace, assim como ocorre no grupo B2W e na Magazine Luiza, é bastante estimulada, segundo o sítio do grupo Cnova. É perceptível a facilidade de cadastro dos *sellers* - termo usado para vendedores e lojistas que se utilizam do Marketplace. Os benefícios enfatizados pelo grupo são: como cliente, os vendedores encontram diversos produtos em um único local, e, como lojista, pode ampliar suas vendas em um canal com intensa visitação. Ademais, o *Marketplace* permite a diversificação dos produtos, por meio das ofertas dos lojistas parceiros.

Além do *Marketplace,* é disponibilizado e divulgado, em sítio, como no Extra.com.br, a Cnova Ads que consiste em uma unidade de negócio dedicada à veiculação de campanhas de mídias. Trata-se de uma forma de alugar espaço para anunciantes dentro de suas páginas,

podendo ser segmentadas. A página Cnovaads divulga dados, como número de visitas; de clientes; seu perfil (faixa etária; sexo e classe social), convém destacar que esse serviço não é disponibilizado pelo grupo concorrente B2W.

O Carrefour, quarta empresa estudada neste trabalho, encerrou suas operações no *e-commerce* no dia 7 de dezembro de 2012, devido a vários problemas estratégicos, tal como separar as lojas *on-line* das físicas. As decisões que precisavam ser rápidas para as compras virtuais, chegavam a demorar mais de mês para seguir o mesmo padrão das lojas físicas, assim tornando ações simples em complicadas, atrasando todos os procedimentos. Consequentemente, as vendas ficaram mais lentas, e a imagem das lojas passou a não representar mais a imagem desejada pelos consumidores. Tais fatos deram-se pela má gestão do momento inicial do *e-commerce* e pela falta de interação do *site* com o público em relação à concorrência. A empresa não apresentava uma política comercial coerente, seus produtos e preços não agradavam mais os clientes, suas ofertas não correspondiam aos das lojas físicas, o que confundia os consumidores (LIMA, 2012).

Entretanto, em 2016, a empresa decidiu ativar novamente o comércio eletrônico, para que não ficasse à margem do que estava ocorrendo com as demais grandes redes varejistas tradicionais. As estratégias referentes a esse projeto de venda *online* estão sendo revistas, com cautela. O site Carrefour.com vai oferecer, de início, produtos não alimentares, como brinquedos, utensílios domésticos e eletrônicos. A empresa pretende ampliar para as vendas *online*, ferramentas e peças automotivas, produtos culturais, acessórios e roupas para animais de estimação. Por enquanto, esse tipo de serviço só irá funcionar na região Sudeste, mas será expandido para o Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Norte (CALEGARI, 2016). A compra de alimentos pelo *site*, por sua vez, só estará disponível a partir de 2017, com preço do frete e distribuição distintos, com o intuito de amenizar o esforço dos clientes. De acordo com Francisco Donato, diretor da divisão de comércio eletrônico do grupo Carrefour, o *e-commerce* alimentar e não-alimentar precisam estar conectados e, para tanto, a tecnologia seria utilizada para esse fim, para proporcionar novos meios de relacionamento com o consumidor, embora ainda considere a loja física de grande importância (CALEGARI, 2016).

O *site* já tem um centro de distribuição exclusivo, mas vai integrar os centros de distribuição das lojas físicas, para aumentar a operação, de modo similar ao que foi feito pela Magazine Luíza. A empresa promete detalhar o rastreamento de pedidos e trabalhar preventivamente para evitar atrasos nas entregas de mercadorias. A empresa também informou que o braço financeiro da companhia está trabalhando de forma integrada para o lançamento do serviço, oferecendo ofertas especiais no *site* para quem possui o cartão Carrefour (CALEGARI, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do acirramento da concorrência no varejo físico, sobretudo, com o advento do comércio eletrônico, as empresas tradicionais, como as escolhidas nesta pesquisa, optaram por atuar no canal de vendas *online,* com objetivo de absorver consumidores com perfis diferentes, cativar os que já reconheciam suas marcas e, sobretudo, fazer frente aos concorrentes (físicos, *online* e atuantes em ambos os canais). Convém destacar que o mercado *online*, apesar de composto por muitos *players*, é concentrado nas mãos de dois grandes grupos (B2W e Cnova), responsáveis pelo *e-commerce* das Lojas Americanas e do Pão de Açúcar, respectivamente.

Foi possível perceber, neste estudo, que as varejistas selecionadas viram no *e-commerce* uma oportunidade de expansão, tornando-o um aliado para ganhar mercado e vencer os rivais. O reconhecimento da marca e a fidelização dos clientes são fatores que contribuíram para o desempenho dessas empresas nesse segmento; entretanto, tiveram que adotar estratégias específicas, sobretudo, voltadas para a redução de custos, em especial, os logísticos, como o Marketplace (cooperação) e a utilização de centros de distribuição, para obter economias de escopo. Contudo, nenhuma delas se descuidou de suas lojas físicas, embora as vendas *online* venham crescendo ao longo dos anos.

É preciso destacar também que as varejistas tradicionais tiveram que se adaptar a esse novo ambiente competitivo e que não basta reproduzir as ações adotadas nas lojas físicas, nem atuar como se o comércio eletrônico não exigisse uma interação maior com os clientes. Isso ficou claro com o insucesso do Carrefour em 2012, quando foi obrigado a abandonar o *e-commerce.* Entretanto, a empresa viu-se novamente obrigada a entrar no segmento; caso contrário, ficaria em desvantagem em relação a suas rivais.

Este trabalho, ao fazer o estudo de quatro empresas, não chegar a generalizações a respeito das estratégias adotadas por varejistas tradicionais no comércio eletrônico. Ademais, não teve a pretensão de esgotar o tema, pelo contrário. Por se tratar de um mercado dinâmico e volátil, são muitos os desafios de compreender e de acompanhar as eventuais mudanças no comércio eletrônico, bem como de analisar seus impactos no varejo físico; portanto, uma série de estudos se faz necessário.

REFERÊNCIAS

AMERICANAS.COM. História. Disponível em: http://www.americanas.com.br/estatica/sobre-americanas. Acesso em 02/04/2016.

CALEGARI, L. Carrefour começa a operar e-commerce no Brasil. *Revista Exame*. 26 de julho de 2016. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/carrefour-comeca-a-operar-e-commerce-no-brasil . Acesso em: 26/07/2016.

CARNETI, K. 11 dados sobre o e-commerce no Brasil, segundo a Forrester Research. *Revista Exame*. 13/11/2014. Disponível em: http://exame.abril.com.br//tecnologia/noticias/e-commerce-no-brasil-nao-e-dominado-por-um-unico-tipo-de-player-de-acordo-com-pesquisa-realizada-pel/lista. Acesso em 07/04/2016.

CHIAVENATO, I. *Princípios da Administração:* o essencial em teoria geral da Administração. 2 ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

COSTA, G. Cézar Gutierrez da. *Negócios Eletrônicos:* Uma abordagem estratégica e gerencial**.** 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

DALMAZO, L (2013). Da lojinha de rua ao bilhão na internet. *Revista exame* - edição 1039. 17 de abril de 2013, p. 36 a 46.

E-BIT (2015). *Relatório Webshoppers* 32 ed. 1º semestre de 2015. Disponível em: http://www.ebit.com.br/webshoppers. Acesso em 20/04/2016.

E-BIT (2016). *Relatório Webshoppers* 33 ed. 2016. Disponível em: http://www.ebit.com.br/webshoppers. Acesso em 20/04/2016.

E-COMMERCE BRASIL. *Crescimento no e-commerce é maior que em lojas físicas*. 05 de janeiro de 2015. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/crescimento-no-e-commerce-e-maior-que-em-lojas-fisicas/. Acesso em: 08/03/2016.

E-COMMERCE NEWS. *Pesquisa mostra os pontos positivos e as dificuldades do e-commerce brasileiro.* 10 de setembro de 2013. Disponível em: http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/pesquisa-mostra-os-pontos-positivos-e-as-dificuldades-do-e-commerce-brasileiro. Acesso em: 07/03/2016.

EMARKETER (2014a). *Global B2C E-commerce Sales to hit $1,5 trillion this year driven by growth in emerging markets.* EUA. 03 de fevereiro de 2014. Disponível em http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575. Acesso em: 09/05/2015.

EMARKETER (2014b). *US Retail Ecommerce Sales Highest for Computers, Consumer Electronics.* EUA. 11 de Abril de 2014. Disponível em: http://www.emarketer.com/Article/US-Retail-Ecommerce-Sales-Highest-Computers-Consumer-Electronics/1010759. Acesso em: 16/03/2016.

EMARKETER (2015). *European Ecommerce Turnover to Hit €477 Billion This Year.* EUA. 14 de Setembro de 2015. Disponível em: http://www.emarketer.com/Article/European-Ecommerce-Turnover-Hit-477-Billion-This-Year/1012975. Acesso em: 16/03/2016

FERRARI, B. O caminho para a riqueza. *Revista Exame.* 07 de agosto de 2013.

IBEVAR. *Ranking IBEVAR*. Disponível em: http://www.ibevar.org.br/#!download-ranking-2014/cw0i. Acesso em 09/07/2016

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATION UNION. *Facts & Figures***.** Genebra, Suíça. Maio de 2015. Disponível em: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2015.pdf. Acesso em 09/07/2016.

INTERNET WORLD STATS. *Top 20 countries with the highest number of internet users***.** Colômbia. 30 de junho de 2016. Disponível em http://www.internetworldstats.com/top20.htm. Acesso em 17/07/2016.

KOTLER, P; KELLER, K. *Administração de Marketing.* 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

LEAL, A.; AMORIM, L. Bolha.com.br? Lojas online crescem, mas não lucram. 02 de abril de 2014. *Revista Exame*. Disponível em: http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1062/noticias/bolha-com-br Acesso em 03/04/2016

LIMA, G. Análise dos fatores que levaram o Carrefour a fechar sua operação de e-commerce. *E-commerce Brasil*. 12 de dezembro de 2012. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/analise-dos-fatores-que-levaram-o-carrefour-a-fechar-sua-operacao-de-e-commerce. Acesso em: 14/12/2015.

LIMEIRA, T.M.V. *E-Marketing:* o marketing na internet com casos brasileiros. 2 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007.

LOJAS AMERICANAS – LASA. *A empresa/linha do tempo*. s/d. Disponível em: http://ri.lasa.com.br/a-empresa/linha-do-tempo. Acesso em 15/06/2016.

_____. *Estratégia e investimento*. 2010. Disponível em: http://hotsites.lasa.com.br/relatorioanual2010/estrategia_de_investimento.shtml. Acesso em 10/06/2016

_____. *Estrutura/Frentes de Crescimento*. 2016. Disponível em: http://ri.lasa.com.br/a-empresa/frentes-de-crescimento. Acesso em 10/06/2016

MAGAZINE LUIZA – *Magazine Luiza Varejo, Quem Somos, Inovação e multicanalidade.* s/d. Disponível em http://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/multicanais/. Acesso em 05/04/2016.

MORENO, T. Faturamento do e-commerce brasileiro cresce 24% em 2014. 04/02/2015. *Revista Exame.* Disponível em: http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/faturamento-do-e-commerce-brasileiro-cresce-24-em-2014. Acesso em: 10/03/2016

MOREIRA; JUNIOR. Comando da CNova, do Casino, sofre mudanças. *Revista Exame.* 23/01/2016. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/comando-da-cnova-do-casino-sofre-mudancas. Acesso em: 07/07/2016

MOURA, R. Brasileiro fica mais tempo na internet do que vendo TV, diz pesquisa. *Estadão.* 07/03/2014. Disponível em: http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,brasileiro-fica-mais-tempo-na-internet-do-que-vendo-tv-diz-pesquisa,1138235. Acesso em: 27/03/2016

PAGOTTO, F. Aplicativo não é mais diferencial, é pré-requisito. *E-commerce News.* 04/07/2013. Disponível em: http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/aplicativo-nao-e-mais-diferencial-e-pre-requisito. Acesso em: 09/03/2016

PORTAL BRASIL. *Cresce acesso à internet pelo celular entre classes C, D e E.* 16 de setembro de 2015. Disponível em: http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2015/09/cresce-acesso-a-internet-pelo-celular-entre-as-classes-c-d-e-e. Acesso em: 18/03/2016

REUTERS BRASIL. Aumento de capital faz ação da B2W disparar mais de 30%. 27 de janeiro de 2014. Disponível em: http://br.reuters.com/article/idBRSPEA0S4BV20140127?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0. Acesso em 07/04/2016

SALOMÃO, K. As 50 maiores empresas do comércio eletrônico no Brasil. *Revista Exame.* 15/12/2015. Disponível em: http://exame.abril.com.br//negocios/noticias/as-50-maiores-empresas-do-comercio-eletronico-no-brasil/lista Acesso em: 02/03/2016

_____. Lojas físicas impulsionam e-commerce do Magazine Luiza. *Revista Exame*. 04/08/2016. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/lojas-fisicas-impulsionam-e-commerce-do-magazine-luiza

SPONCHIADO, R. Saiba como vender seus produtos nos *Marketplaces*. *E-commercebrasil*. 03/12/2014. Disponível em: https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/saiba-como-vender-seus-produtos-nos-marketplaces/. Acesso em: 05/03/2016

STATISTA. *Average numbers of hours per day spent by social media users on all social media channels as of 4th quarter 2015, by country***.** EUA. 11 de abril de 2014. Disponível em: http://www.statista.com/statistics/270229/usage-duration-of-social-networks-by-country/. Acesso em: 26/03/2016

TURCHI, Sandra R*. Estratégias de Marketing Digital e E-commerce.* 1º ed. São Paulo. Atlas, 2012.

USHIROBIRA, L. B2W conclui aquisição da Direct Express. *Revista Exame*. 01/09/2014. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/b2w-conclui-aquisicao-da-direct-express. Acesso em: 09/03/2016.

VALOR ECONÔMICO. B2W anuncia crescimento de 51% na receita bruta. *Release B2W Digital.* 05 de maio de 2016. Disponível em:http://www.valor.com.br/sites/default/files/upload_element/release_b2w_digital_0.pdf. Acesso em 06/04/2016.

VIRI, N. B2W terá injeção de R$ 2,38 bilhões em aumento de capital. *Valor Econômico.* 24/01/2014. Disponível em: http://www.valor.com.br/empresas/3406862/b2w-tera-injecao-de-r-238-bilhoes-em-aumento-de-capital. Acesso em 02/04/2016.

VARELLA, J. O resgate bilionário do Submarino. *Isto é Dinheiro.* 31/01/2014. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/mercado-digital/20140131/resgate-bilionario-submarino/145276.shtml. Acesso em 05/04/2016

VAZ, T. De Magazine Luiza a Netshoes, todas querem ser Marketplaces. *Revista Exame*. 26/04/2016. Disponível em: http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/de-magazine-luiza-a-netshoes-todas-querem-ser-marketplace. Acesso em: 19/07/2016.

Contato: juliocesar.sc@hotmail.com e Prof.ª ana.prado@mackenzie.br