

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TÊXTIL E MODA

DALILA VIEIRA LEAL

**A implantação do comércio eletrônico no varejo de moda**

São Paulo

2019

DALILA VIEIRA LEAL

**A implantação do comércio eletrônico no varejo de moda**

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências pelo Programa de Pós-graduação em Têxtil e Moda.

Versão corrigida contendo as alterações solicitadas pela comissão julgadora em 6 de setembro de 2019. A versão original encontra-se em acervo reservado na Biblioteca da EACH/USP e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (BDTD), de acordo com a Resolução CoPGr 6018, de 13 de outubro de 2011.

Área de Concentração:  
Têxtil e Moda

Orientador:  
Prof. Dr. Dib Karam Junior

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

### CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades. Biblioteca)

CRB 8- 4936

Leal, Dalila Vieira

A implantação do comércio eletrônico no varejo de moda /  
Dalila Vieira Leal ; orientador, Dib Karam Junior. – 2019  
101 f. : il

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-  
Graduação em Têxtil e Moda, Escola de Artes, Ciências e  
Humanidades, Universidade de São Paulo  
Versão corrigida

1. Moda. 2. Varejo. 3. Comércio eletrônico. 4.  
Marketing on-line. I. Karam Junior, Dib, orient. II. Título.

CDD 22.ed. –. 391

Nome: LEAL, Dalila Vieira

Título: A implantação do comércio eletrônico no varejo de moda

Dissertação apresentada à Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências do Programa de Pós-Graduação em Têxtil e Moda.

Área de Concentração: Têxtil e Moda

Aprovado em: 06/09/2019

### **Banca Examinadora**

Prof. Dr. Antonio Takao Kanamaru

Universidade de São Paulo. Escola de Artes, Ciências e Humanidades

Profa. Dra. Maria Elisa Chuery Martins Rostelato

Universidade de São Paulo. Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares

Prof. Dr. José Pacheco de Almeida Prado

Universidade de São Paulo. Escola Politécnica

*Aos meus pais, irmãos e avó. Sem o apoio deles, a realização dos meus sonhos não teria a mesma cor.*

## **Agradecimentos**

Sou muito grata a todos que estiveram de alguma forma comigo durante este ciclo, seja me apoiando, na transmissão de conhecimento ou me incentivando na realização desta pesquisa. A conclusão deste trabalho foi possível pois, além de muita dedicação e perseverança, tive a ajuda especial de algumas pessoas e instituições, as quais são indispensáveis citar aqui.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Dib Karam Junior, pela confiança desde o início do processo em minha proposta de pesquisa, sempre me aconselhando, direcionando meus estudos e ajudando a desenvolver meu potencial acadêmico.

Aos amigos e profissionais que estiveram presentes durante este processo, e que com suas conversas e experiências me ajudaram a direcionar e avançar na pesquisa acadêmica, bem como enxergar outras perspectivas.

Ao Programa de Pós-graduação em Têxtil e Moda da Escola de Artes, Ciências e Humanidades (EACH), seu corpo docente, discente e funcionários que se empenham em enriquecer o saber científico.

À Universidade de São Paulo (USP), que após me acolher pelo período da graduação em Têxtil e Moda, me recebeu em mais um ciclo acadêmico, fornecendo condições favoráveis para o desenvolvimento desta pesquisa, com estrutura física, material científico, grupos de pesquisa e oferecimento de disciplinas nas mais diversas áreas do conhecimento.

Por fim, à Agência de Fomento CAPES, que forneceu o apoio financeiro, possibilitando minha dedicação exclusiva à pesquisa acadêmica.

*“Eu sou o cheiro dos livros desesperados.”*

Caetano Veloso, *Reconvexo* (1989).

## RESUMO

LEAL, Dalila Vieira. **A implantação do comércio eletrônico no varejo de moda.** 2019. 101 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Programa de Pós-graduação em Têxtil e Moda. Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Versão corrigida.

Com base no atual cenário virtual que a disseminação do acesso à Internet possibilitou, esta pesquisa procura compreender a adaptação do setor de moda ao comércio eletrônico (e-commerce), particularmente em marcas de varejo. O objetivo específico é avaliar o impacto deste novo canal de vendas, tanto do ponto de vista do varejista quanto do consumidor. O referencial teórico foi estabelecido por meio de uma revisão bibliográfica sobre marketing, comportamento do consumidor, e-commerce no setor de moda, análise de dados on-line, plano de estratégia e publicidade on-line, que levam ao sucesso do e-commerce na digitalização transformadora. As peculiaridades dos negócios de comércio eletrônico definem as atividades de venda e compra de produtos e serviços através de uma rede eletrônica e virtual. A pesquisa aprofundou-se nas análises das possíveis estratégias de mercado que, ao serem aplicadas no varejo de moda, possibilitam maximizar os lucros no setor. Considera-se ainda que, incorporar as mais recentes tecnologias desenvolvidas para este mercado, com o objetivo de minimizar os obstáculos das vendas on-line de moda, gera maior competitividade no setor e cria-se relações de confiança entre marcas e consumidores. A coleta de dados foi conduzida através do comparativo entre banners e vitrines de marcas notoriamente conhecidas no varejo de moda atual. A intenção é investigar como essas empresas se posicionam nos diferentes canais de vendas, seja ele físico (off-line) ou on-line, e como isso reflete no posicionamento de marca.

Palavras-chave: Moda. E-commerce. Marketing on-line. Comércio varejista.

## ABSTRACT

LEAL, Dalila Vieira. **The implementation of e-commerce in fashion retail**. 2019. 101 f. Dissertation (Master of Science) – School of Arts, Sciences and Humanities, University of São Paulo, São Paulo, 2019. Corrected version.

Based on the current virtual scenario made possible by the propagation of internet access, this research seeks to understand the adaptation of fashion industry to e-commerce, particularly in retail brands. The specific purpose is to evaluate the impact of this new scenario, both from the retailer's and the consumer's point of view. The theoretical framework was established through a literature review of marketing, consumer behaviour, e-commerce in the fashion industry, online data analysis, strategy plan and on-line advertising, which lead to e-commerce success during the disruptive digitalization period. The peculiarities of e-commerce businesses define the process of buying and selling products and services through an electronic and virtual network. This research has deepened the analysis of possible market strategies that when applied in fashion retail, make it possible to maximize profits in the business. It is also considered that incorporating the latest technologies developed for this market, aiming to minimize the obstacles of online fashion sales, generates greater competitiveness in the industry and creates trusting relationships between brands and consumers. Data collection was conducted by comparing banners and storefronts of well-known brands in today's fashion retail market. The final intent is to investigate how these companies present themselves in different sales channels, whether physical (offline) or online, and how this reflects on their brand strategy.

Keywords: Fashion. E-commerce. On-line marketing. Retail business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Processo de Marketing de Kotler e Armstrong.....	18
Figura 2	Teoria das Motivações Humanas.....	19
Figura 3	Mix de Marketing 7P's.....	20
Figura 4	Modelo STP.....	23
Figura 5	Modelo de comportamento do consumidor de Kotler e Keller.....	24
Figura 6	Modelo <i>input, process, output</i> .....	25
Figura 7	Funil de compra.....	26
Figura 8	Funil de compra on-line.....	30
Figura 9	Modelo de difusão do e-commerce.....	38
Figura 10	Estrutura dos KPI's.....	46
Figura 11	Etiqueta de Identificação por Rádio Frequência.....	47
Figura 12	Palavra-chave no mecanismo de pesquisa Google.....	49
Figura 13	Página Google Analytics.....	50
Figura 14	Matriz de análise estratégica.....	53
Figura 15	Aplicativo de compra C&A.....	58
Figura 16	Aplicativo de compra ZARA.....	59
Figura 17	Aplicativo de compra RENNER.....	59
Figura 18	Redes sociais H&M.....	61
Figura 19	Redes sociais MANGO.....	62
Figura 20	Redes sociais ZARA.....	62
Figura 21	Tecnologia de Inteligência Artificial ASOS.....	66
Figura 22	Tecnologia de Realidade Aumentada.....	67
Figura 23	Vitrine H&M I.....	80
Figura 24	Vitrine H&M II.....	81
Figura 25	Vitrine H&M III.....	81
Figura 26	Banner H&M I.....	82
Figura 27	Banner H&M II.....	82
Figura 28	Vitrine ZARA I.....	83
Figura 29	Vitrine ZARA II.....	83
Figura 30	Vitrine ZARA III.....	84
Figura 31	Banner ZARA I.....	84

Figura 32	Banner ZARA II.....	85
Figura 33	Vitrine Stradivarius I.....	85
Figura 34	Vitrine Stradivarius II.....	86
Figura 35	Banner Stradivarius I.....	86
Figura 36	Banner Stradivarius II.....	87
Figura 37	Vitrine Bershka I.....	87
Figura 38	Banner Bershka I.....	88
Figura 39	Banner Bershka II.....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Aplicações do Comércio Eletrônico.....	33
Quadro 2	Representação conceitual do modelo de Molla e Licker.....	39
Quadro 3	Matriz de análise estratégica para e-commerce.....	54
Quadro 4	Análise comparativa entre vitrines e banners digitais.....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	<i>Artificial Intelligence</i>
AR	<i>Augmented Reality</i>
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>
C2C	<i>Consumer to consumer</i>
C2B	<i>Consumer to business</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTR	<i>Click Through Rate</i>
DM	<i>Data Mining</i>
E-BIT	Reputação de lojas virtuais e dados para o mercado on-line
GIFs	<i>Graphics Interchange Format</i>
HTML	<i>Hypertext Markup Language</i>
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
LA	<i>Landing Page</i>
PEER	Prontidão à adoção do e-commerce percebida pelo ambiente externo
POER	Prontidão à adoção do e-commerce percebida pela organização
RFID	Identificação por rádio frequência
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
STP	<i>Segmentation, Targeting, Positioning</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
4P's	Produto, praça, preço e promoção
7P's	Produto, praça, preço, promoção, pessoas, processos e percepções

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>ASPECTOS DE MARKETING.....</b>	<b>18</b>
2.1	MIX DE MARKETING.....	20
2.2	MARKETING ON-LINE.....	21
<b>2.2.1</b>	<b>Segmentação.....</b>	<b>22</b>
2.3	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	23
<b>2.3.1</b>	<b>Jornada do Consumidor.....</b>	<b>26</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Tomada de Decisão.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Comportamento do Consumidor no On-line.....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>E-COMMERCE.....</b>	<b>31</b>
3.1	O SURGIMENTO DA INTERNET.....	31
3.2	MODELOS DE E-COMMERCE.....	32
<b>3.2.1</b>	<b>Dados Recentes Sobre o Crescimento do E-commerce.....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Internacionalização das Operações de E-commerce.....</b>	<b>36</b>
3.3	FATORES PARA A ADOÇÃO DO E-COMMERCE.....	38
<b>3.3.1</b>	<b>Mudança Organizacional pela Implantação do E-commerce.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Os Gestores na Implantação.....</b>	<b>43</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Os Colaboradores na Implantação.....</b>	<b>44</b>
3.4	PLANO DE ESTRATÉGIA.....	45
<b>3.4.1</b>	<b>Análise de Dados do On-line.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Otimização de Mecanismos de Pesquisa (SEO).....</b>	<b>48</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Ferramenta Analítica de Acompanhamento de Dados.....</b>	<b>50</b>
3.5	PUBLICIDADE ON-LINE.....	51
<b>3.5.1</b>	<b>E-mail Marketing.....</b>	<b>51</b>
3.6	ANÁLISE SWOT PARA E-COMMERCE.....	52
<b>4</b>	<b>E-COMMERCE NO VAREJO DE MODA.....</b>	<b>55</b>
4.1	MARKETING DIGITAL NO VAREJO DE MODA ON-LINE.....	56
<b>4.1.1</b>	<b>Mídia Móvel.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Mídias e Redes Sociais.....</b>	<b>60</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Mídias de Influenciadores.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Necessidades dos Consumidores nas Operações On-line.....</b>	<b>64</b>

<b>4.1.5</b>	<b>Soluções Tecnológicas para E-commerce.....</b>	<b>65</b>
4.2	MARKETPLACE.....	68
<b>4.2.1</b>	<b>Iniciativas de Marketplace.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Marketplace de Moda.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Compras Via Marketplace.....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>COMPARATIVO ENTRE BANNERS DIGITAIS E VITRINES.....</b>	<b>72</b>
5.1	METODOLOGIA APLICADA.....	72
5.2	VITRINES COMO CONSTRUÇÕES NARRATIVAS.....	73
5.3	COMUNICAÇÃO PELOS BANNERS DIGITAIS.....	76
<b>5.3.1</b>	<b>A Fotografia de Moda nos Banners Digitais.....</b>	<b>77</b>
5.4	RELAÇÃO ENTRE OS BANNERS DIGITAIS E AS VITRINES.....	78
5.5	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A LINGUAGEM UTILIZADA NAS VITRINES E NOS BANNERS DIGITAIS.....	79
5.6	ANÁLISE DE DADOS.....	89
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>92</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No início da década de 1990 a Internet tinha aproximadamente 3 milhões de usuários e a aplicação ao e-commerce era inexistente. Atualmente, com a facilidade de acesso a computadores e *smartphones* (telefones celulares com sistema operacional) cerca de 3,9 bilhões de usuários conectam-se em todo o mundo. Isso possibilitou o aumento do contato das pessoas com o meio digital, estimulando a navegabilidade on-line e impulsionando o surgimento de novas oportunidades de negócios para o mercado (STATISTA, 2019).

Devido as constantes mudanças tecnológicas e o acirramento da concorrência, apenas oferecer produtos e serviços não é mais suficiente para manter uma estrutura de negócio. Torna-se fundamental ter a inovação como o norte das estratégias e em todos os processos de uma empresa, sejam eles internos ou externos. A inovação passa a ser o fator mais determinante para o sucesso das operações do varejo (DAUD; RABELLO, 2007).

Os mercados e o marketing então operando segundo princípios completamente diferentes do que se aplicava no fim do último século. A revolução digital mudou de maneira fundamental os conceitos de espaço, de tempo e de massa (KOTLER; KELLER, 2016) e tem impactado o varejo atual. Muitos setores estão utilizando inovações tecnológicas para melhorarem as experiências dos consumidores e atraírem novos clientes.

O comércio eletrônico (e-commerce), venda e compra de bens e serviços no ambiente on-line, desenvolve-se como uma inovação tecnológica que vem transformando o mercado e tornando-se um dos canais mais importantes da economia global. Os consumidores estão se adaptando a um estilo de vida cada vez mais digital e para os varejistas eletrônicos (e-varejistas) é essencial entender a jornada do cliente e incorporar os novos comportamentos, tanto no ambiente on-line, quanto no off-line (físico).

A interrupção dos modelos de negócios tradicionais apontou o caminho para a revolução digital, a qual exige que on-line e off-line satisfaçam os consumidores mais exigentes e acaba por redefinir a experiência de compra. No relatório do estudo *The New Digital Divide*, constatou-se que as interações digitais influenciam 56% de cada dólar gasto em lojas físicas. As pessoas compram o dobro quando usam canais

diferentes - incluindo on-line e off-line, comparado com aqueles que apenas visitam as lojas físicas (DELOITTE, 2016).

Neste contexto, a indústria da moda é considerada a mais versátil, adaptável e mais ativa, representando cerca de 4% do produto interno bruto do mundo (FASHION UNITED GROUP, 2017). Recentemente tem-se observado um interesse acentuado por parte das marcas de moda em participar do mercado on-line. O futuro deste setor é fortemente influenciado pelas novas tecnologias de informação e comunicação. E juntamente com a expansão do capital, surge a possibilidade da mundialização de marcas. Essas transformações também possibilitaram o aumento do poder de compra do consumidor nos *websites* de venda (SANTOS; ARRUDA FILHO 2014).

Com o desenvolvimento do marketing digital, vital para o desenvolvimento dos negócios do setor, surgem também as mídias sociais. Além de concentrar esforços na integração da tecnologia da Internet às suas operações, o varejo eletrônico deve também identificar como seus clientes agem no meio digital e a maneira que se comunicam com as empresas. A facilidade de acesso à informação tem impactado o comportamento do consumidor on-line, o que torna indispensável conduzir esta pesquisa na esfera das transformações nas tendências econômicas, comportamentais e de consumo, em detrimento do comércio eletrônico.

O varejo eletrônico de moda torna-se mais complexo à medida que as plataformas de mídias sociais introduzem suas próprias funções para a realização de vendas e até induzem comportamentos de consumo aos seus usuários. Outra questão explorada nesta pesquisa discorre sobre a importância da coleta de dados on-line e como utilizar esse banco de informações em benefício de criar novas relações entre marcas e consumidores que se formem de maneira eficiente e eficaz. O desenvolvimento de estudos sobre os consumidores e seus novos hábitos torna-se essencial para a ampliação de marcas de moda no varejo digital.

## 2 ASPECTOS DE MARKETING

O marketing pode ser definido como “o processo pelo qual as empresas criam valor e constroem relacionamentos fortes com os clientes, a fim de capturar o valor dos clientes em troca” (KOTLER; ARMSTRONG, 2017, p. 3). Facilmente percebido apenas como venda e publicidade, o marketing deve ser entendido como uma sensação de satisfação das necessidades dos clientes e como um processo de análise das oportunidades, selecionando o mercado-alvo e desenvolvendo o mix de marketing.

Figura 1 – Processo de Marketing de Kotler e Armstrong



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2017).

Kotler e Armstrong (2017) estabeleceram cinco conceitos de marketing que trabalham juntos para envolver, satisfazer as necessidades dos clientes e construir relacionamentos. Isso ajuda as empresas a identificar seu mercado e a entender melhor seus clientes. Esses 5 conceitos são: a) necessidades, desejos e demandas; b) ofertas de mercado; c) valor e satisfação; d) trocas e relacionamentos; e) mercados.

Necessidades, desejos e demandas são considerados os princípios básicos do marketing e da publicidade. O autor Abraham H. Maslow (1943) em sua pesquisa “Teoria das Motivações Humanas” conceituou, classificou e ordenou as principais

necessidades humanas, convindo também para identificar e prever futuras ações dos consumidores.

Figura 2 – Teoria das Motivações Humanas



Fonte: Adaptado de Maslow (1943).

Representada por uma pirâmide, a hierarquia tem cinco níveis de necessidades humanas, começando do mais básico até o mais avançado: fisiológico, segurança, social e necessidades de pertencimento, estima e por fim auto realização. Pode ser usado um conceito básico para entender o mercado-alvo e como os consumidores baseiam suas decisões.

Todas as pessoas iniciam na base da hierarquia, procurando satisfazer as necessidades humanas mais básicas como dormir, obter comida e água. Necessidades de segurança significa sentir-se seguro em todos os aspectos: física, mental e financeiramente. As necessidades sociais são a busca de interações sociais em família e amigos, enquanto que as necessidades de estima são os desejos de respeito, status e reconhecimento. Por fim, o sentimento de auto realização, alcançando o mais alto nível de satisfação. A auto realização significa que os humanos alcançaram todo o potencial pelo qual eles estavam se esforçando (MASLOW, 1943).

A “Teoria das Motivações Humanas” é importante para o marketing, pois permite que os profissionais formem uma ideia sobre seus consumidores-alvo: seus desejos, necessidades e demandas. Tendo isso, Edmund Jerome McCarthy (1960) criou a teoria dos 4P’s que molda a estratégia de criação de valor para os clientes.

Apresentada pela primeira vez no livro "Marketing Básico: Uma Abordagem Gerencial", a teoria aborda os quatro componentes do marketing: produto, preço, promoção e praça. Os profissionais de marketing devem entender os recursos e a concorrência do produto, entender o preço e custo de fazer negócios, promovê-lo para garantir que as pessoas certas estejam cientes disso e por fim garantir que o produto esteja onde o consumidor está.

## 2.1 MIX DE MARKETING

Os 4P's (produto, preço, praça, promoção) foram pensados em um mix de marketing orientado para o produto e não para o consumidor. A empresa cria uma solução em forma de produto e oferece no mercado para quem se interessar pelo benefício. Ao longo do tempo, três elementos – pessoas, processos e percepções, foram adicionados ao Mix de Marketing, surgindo então os 7P's de acordo com McCarthy (1960) em seu livro "*Basic Marketing. A Managerial Approach*".

Figura 3 - Mix de Marketing 7P's



Fonte: Adaptado de McCarthy (1960).

O produto requer as características que apresentará a proposta de uma marca. Posteriormente, o preço deve ser considerado e medido com base no material e nos custos de produção, a fim de decidir o preço final que será oferecido. Como a

prestação de serviços precisa ter equilíbrio entre customização e padronização, o processo demanda especial atenção. No estágio do processo, os negócios precisarão garantir o método para entregar produtos aos clientes (MCCARTHY, 1960).

O elemento praça é criado para ajudar o proprietário da empresa a aumentar a venda, selecionando um local com facilidade de acesso. Se for uma empresa off-line, a loja deve estar localizada no destino mais atraente, enquanto que uma loja on-line deve ser uma plataforma navegável e de alta tecnologia. A promoção em um contexto de marketing, encontra a melhor estratégia para atingir seu público, seja com descontos, eventos ou informação (MCCARTHY, 1960).

O item pessoas, refere-se àqueles que estão envolvidos na empresa, influenciando diretamente a qualidade da experiência oferecida pelo seu negócio. O processo diz respeito às ações a serem tomadas para satisfazer seus clientes e também serve para diferenciar o nível de qualidade do serviço. Por fim, as percepções são as evidências tangíveis relacionadas à organização, servindo de fonte de avaliação para os clientes quanto à qualidade de tudo aquilo que está ligado ao produto ou serviço (MCCARTHY, 1960).

## 2.2 MARKETING ON-LINE

O valor de um produto pode ser um atributo físico, um serviço ou um meio para comprá-lo. As formas tradicionais de compreender o comportamento do consumidor, segmentar mercados e definir estratégias de marketing têm passado por mudanças significativas, principalmente devido ao aumento da utilização da Internet. Assim, as mudanças no ato de consumir, relacionadas ao avanço tecnológico, à redução dos custos de aquisição de infraestrutura de tecnologia da informação, à computação em nuvem, ao barateamento e à facilidade de acesso à banda larga, permitem que o consumidor prefira uma marca ou uma loja que ele possa comprar pela Internet (CARVALHO et al., 2012). Essas mudanças são percebidas em pesquisas, como da E-Bit (2017), em que registra-se em 2016 o aumento de 22% do uso de dispositivos móveis para compras na Internet, por meio de *smartphones*.

As empresas que utilizam o marketing virtual como fonte de competitividade, focam em 8 principais ações: criação de sentido, interação, proporcionar prazer, fluxo de informações, relação comunitária, facilitadores de preço, conveniência dos

consumidores e a criação de uma ligação emocional dos clientes com a navegação (CHANG; LEE; SU, 2011).

Neste aspecto, outros atrativos que influenciam o comportamento de compra do consumidor da loja virtual são: ofertas de grandes variedades de produtos e de marcas conhecidas, disponibilização de imagens e informações sobre os produtos, navegabilidade do *website* e facilidade para realizar a compra (FRAGA; GOMES, 2013). Com o objetivo de obter a atenção do consumidor, conquistar novos clientes, tornar os clientes atuais fieis e incrementar a rede de relacionamentos, as empresas estão potencializando ações neste sentido.

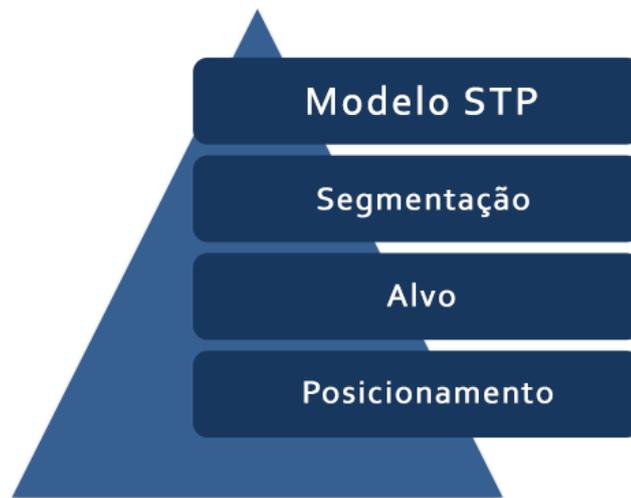
Nota-se ainda outros aspectos que atuam para o desenvolvimento do marketing digital, como a importância da comunicação através de blogs e canais de vídeos na democratização da geração e compartilhamento de conteúdo, possibilitando a expansão e o crescimento do e-commerce entre as pequenas e médias empresas, assim como a necessidade de se gerar maior confiança no consumidor para as compras on-line.

### **2.2.1 Segmentação**

Para o desenvolvimento de estratégias de marketing bem sucedidas é necessária a identificação dos STP's: *segmentation*, *targeting* e *positioning*, que em uma tradução literal ao português significa: segmentação, alvo e posicionamento. Este é o processo em que as empresas dividem os mercados em um grupo específico de pessoas e identificam membros da sociedade que têm necessidades, características e comportamentos semelhantes.

A segmentação de um grupo pode ser obtida com base em diversos fatores, sendo os usuais: geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais (SOLOMON, 2014).

Figura 4 – Modelo STP



Fonte: Solomon (2014).

Para varejistas on-line, a segmentação significa realizar pesquisa de mercado e analisar os dados dos clientes, obtendo informações sobre as expectativas em um grupo específico. Dividir clientes em segmentos com base nas necessidades demográficas como idade, sexo, renda, educação e situação conjugal é a maneira mais fácil e rápida de identificar o comprador (SMART INSIGHTS, 2018).

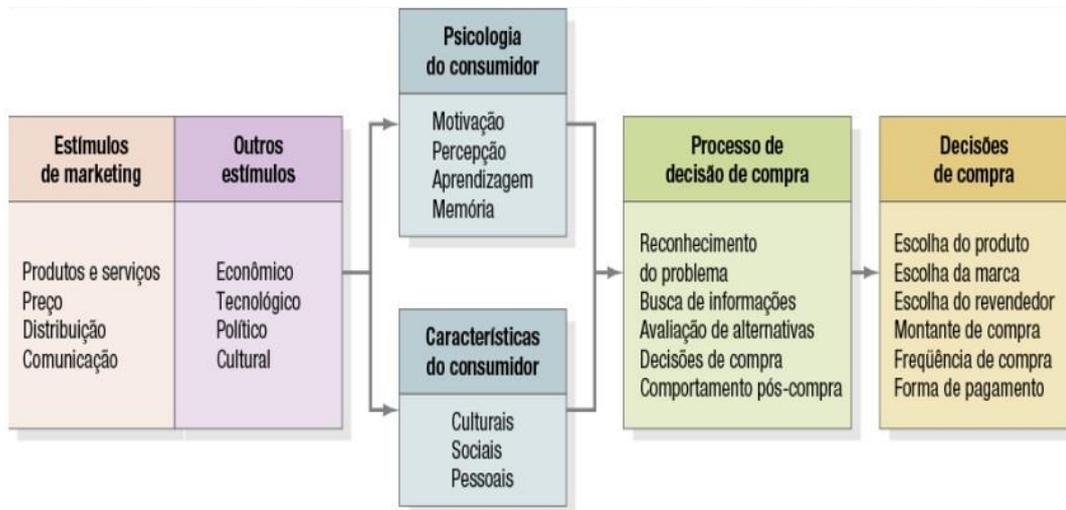
Na indústria da moda, os mercados são geralmente categorizados por idade, renda, estilo de vida e cultura (HINES, 2001). Os varejistas de moda usam amplamente a segmentação com base na idade, classificando as gerações de acordo com o ano de nascimento. O conceito de gerações sugere que a população nascida ao mesmo tempo compartilha as mesmas experiências históricas, culturais, políticas e econômica e, portanto, compartilha valores e hábitos comuns (SCHUMAN; SCOTT, 1989).

### 2.3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O comportamento do consumidor sofre influências das experiências e cultura em que está inserido. Assim, seria ineficiente formar um único padrão, considerando apenas fatores como idade, experiências sociais e econômicas, uma vez que nem todos os consumidores da mesma faixa etária necessariamente possuem os mesmos valores, crenças e experiências. O modelo de comportamento do consumidor de

Kotler e Keller (2016), representado na figura abaixo, demonstrará todos os diferentes fatores que influenciam a jornada do cliente até a compra.

Figura 5 - Modelo de comportamento do consumidor de Kotler e Keller



Fonte: Kotler e Keller (2016).

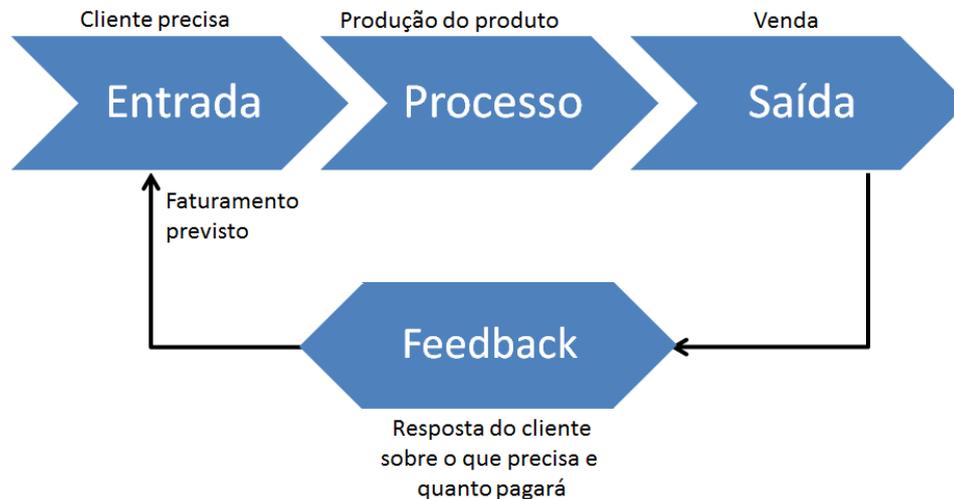
O conceito de comportamento do consumidor refere-se a todo um processo em que indivíduos, famílias e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos e serviços para satisfazer seus desejos e necessidades (SCHIFFMAN; KANUK; HANSEN, 2012). O principal objetivo do marketing é identificar esses consumidores e alcançá-los no momento e lugar certo. É crucial para este processo que as marcas entendam como seus clientes se comportam e quais fatores influenciam suas escolhas, para encontrá-los no momento exato de tomada de decisão.

Introduzido pela primeira vez na década de 1950, o conceito de comportamento do consumidor surgiu quando os profissionais de marketing perceberam que poderiam vender mais produtos, determinando as necessidades e desejos de seus mercados-alvo, abordando o processo de consumo antes, durante e depois da compra. No final da década de 1960, o comportamento do consumidor foi formado principalmente a partir de conceitos nas áreas de sociologia, psicologia social, antropologia e economia, para que fosse possível compreender o comportamento individual e grupal (SCHIFFMAN; KANUK; HANSEN, 2012).

Dentre alguns estudos desenvolvidos para identificar o comportamento do consumidor, o modelo *"Input, process, output"*, que na tradução livre para o português

significa entrada, processo e saída, de Kotler & Keller (2016), tornou-se um dos mais funcionais.

Figura 6 - Modelo *input, process, output*



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2016).

Os insumos (*input*) incluem os esforços de marketing nos 4P's: produto, praça, preço e promoção:

Como todos os consumidores variam por idade, renda e gosto, bem como por fatores como cultura, classe social e outros fatores pessoais, compreender o comportamento do consumidor tem forte impacto na atuação de um marketing bem sucedido (KOTLER; KELLER, 2016, p. 178).

Este modelo demonstra como fatores ambientais e tecnológicos, comportamento social e cultural afetam a memória do comprador, para eventualmente obter uma resposta: a decisão de compra. Os estímulos ambientais afetam as características do consumidor e os processos psicológicos, levando-o a ter as percepções de um produto ou serviço e direcionando a ação final (KOTLER; ARMSTRONG, 2017).

Outro ponto importante no comportamento do consumidor é a comunicação direta entre os usuários, intervindo de modo significativo no marketing digital e no marketing de influência. Os usuários encontraram no on-line um espaço para compartilhar suas opiniões e pontos de vista. Recomendações de um amigo ou de

outro consumidor tendem a ser mais confiáveis do que um posicionamento vindo diretamente da marca (KOTLER; ARMSTRONG, 2017).

A indústria da moda é uma das indústrias com ritmo mais acelerado do mundo. Entender as perspectivas do cliente e como os diferentes fatores os afetam é crucial, e esta pesquisa examinará mais detalhadamente quais fatores estão afetando a jornada do cliente que compra moda on-line.

### 2.3.1 Jornada do Consumidor

Tradicionalmente, muitas empresas seguem o modelo de jornada linear para estimular seus futuros clientes na compra de um produto: primeiro o cliente toma conhecimento da marca, aprende sobre sua qualidade através de promoções e finalmente decide conscientemente comprar um produto ou um serviço (MILWARD BROWN, 2018).

Figura 7 - Funil de compra



Fonte: Milward e Brown (2018).

O clássico funil de compra representa um modelo teórico do comportamento do consumidor. Introduzido pela primeira vez por Elmo Lewis (1980), ainda é hoje amplamente utilizado para compreender os momentos de ação dos clientes. A atenção é criada por campanhas de marketing e pesquisa de clientes, seja com eventos, blogs, páginas on-line e outras diversas formas de contato. No estágio de interesse, os clientes recebem informações específicas sobre a marca e seus

produtos. Aqui, um caminho muito utilizado são as propagandas em vias de comunicação (TVs, jornais, e-mail marketing), com o objetivo de despertar o desejo pela marca e seus produtos. Após a ação (compra), os clientes avaliam a experiência por conta própria, podendo ter como resultado a fidelização, que seria a retenção do cliente pela marca (MILWARD BROWN, 2018).

### **2.3.2 Tomada de Decisão**

O processo de tomada de decisão reflete os aspectos cognitivos e emocionais do comportamento do consumidor (SCHIFFMAN; KANUK; HANSEN, 2012). São os diferentes estágios das experiências que o levam à decisão final de compra. Os caminhos percorridos estão propensos a serem mais complexos, o que faz com que os consumidores passem por etapas diferentes ao decidir. Segundo Kotler e Armstrong (2017, p. 195), a maioria dos consumidores passa por cinco etapas, que são:

- Reconhecimento;
- Busca de informações;
- Avaliação de alternativas;
- Decisão de compra;
- Comportamento pós-compra.

Primeiro, o consumidor determina a necessidade de um produto ou serviço. Depois busca informações para satisfazer as necessidades, tanto de suas próprias experiências quanto de fontes externas. Em terceiro lugar, avaliará as alternativas obtidas e formará uma atitude, que é diferente dependendo do ambiente.

Atitudes podem ser formadas pela opinião de outros, como familiares, amigos e até líderes de opinião (como influenciadores on-line). Depois de tomar a decisão de comprar um produto, a ação final pode ainda ser perturbada, devido às avaliações negativas de outros clientes e a atitude da marca em relação às respostas. Situações inesperadas, como perdas financeiras, também podem afetar negativamente as decisões de compra (KOTLER; ARMSTRONG, 2017). A pós-compra é uma etapa importante para reter os clientes e conseqüentemente torná-los líderes de opiniões positivas para os futuros clientes.

Atualmente, a decisão do consumidor de fazer uma compra pode ter início nas redes sociais ou por e-mail, quando recebe um newsletter (e-mail marketing informativo) de uma marca. Os varejistas eletrônicos precisam simplificar o processo de compra para criar uma melhor experiência e jornada do cliente (FASHION UNITED, 2018). No caso da indústria da moda, que tem um ciclo de vida de produto muito curto pois depende das tendências em constante mudança, é fundamental que os profissionais de marketing analisem e prevejam as tendências futuras antes de seus concorrentes.

### **2.3.3 Comportamento do Consumidor no On-line**

Para os varejistas que atuam nas plataformas de e-commerce, ou as empresas que pretendem empreender neste canal de vendas, tornar-se competitivo exigirá que se conheça a fundo os hábitos e as preferências dos novos clientes, cada vez mais imersos no universo das tecnologias e conectados a uma imensa rede de informações e troca de opiniões, que podem influenciar muito nos comportamentos de consumo.

Para Couto, Rodrigues e Pedro (2014), os usuários da Internet têm mudado seus comportamentos, sendo menos receosos e inseguros para comprar diferentes produtos no comércio eletrônico. Isso ocorre porque este comércio possibilita a competitividade ao gerar uma motivação anterior à compra, definida como intenção de compra (SANTOS; ARRUDA FILHO, 2013), e também representa novos desafios e novas possibilidades de atender o cliente de forma mais rápida e a um custo muito menor (FELIPINI, 2011).

De acordo com a E-Bit (2017), o comércio eletrônico no Brasil faturou R\$44,4 bilhões em 2016, um crescimento nominal de 7,4%. A categoria moda e acessórios se manteve como o setor com maiores vendas em volume de pedidos, seguida por eletrodomésticos e livros/assinaturas. O aumento das vendas demonstra que o varejo virtual ganhou força. Isso ocorreu devido principalmente à adoção de medidas de proteção contra fraude e também à intensificação do marketing digital, permitindo que os consumidores tivessem mais confiança no sistema e incrementassem suas compras através da Internet.

O comportamento do consumidor, em um modelo de estímulo e resposta, englobando incentivos de marketing e de outras naturezas, os quais, agindo sobre uma combinação entre elementos de características individuais e de sua psicologia,

traduzem-se em um processo de decisão de compra. Essa decisão é particular e difere-se entre gerações, na medida em que a proximidade com a Internet muda de acordo com a idade do consumidor (GOUVÊA; OLIVEIRA; NAKAGAWA, 2013, p. 39).

Percebe-se que conhecer o cliente e os seus comportamentos de compra é fundamental para mantê-lo cativo e lucrativo. Além da Internet, outras tecnologias têm sido adotadas pelas empresas como forma de melhor identificar, diferenciar adequadamente, interagir com mais eficácia e personalizar o relacionamento com os clientes, tais como a DM - *Data Mining* (Mineração de dados), que é a exploração de grandes quantidades de dados à procura de padrões consistentes, como regras de associação ou sequências temporais, para detectar relacionamentos sistemáticos entre variáveis, detectando assim novos subconjuntos de dados. Além da DM, outra tecnologia amplamente utilizada é o CRM - *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), que é a classe de sistemas de informações ou ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente (PANTANO; RESE; BAIER, 2017).

Os autores também afirmam que “embora as lojas virtuais tenham focado mais suas ofertas, a impossibilidade de se experimentar o produto antes da compra ser efetivada, torna as compras virtuais um processo complexo para os consumidores” (PANTANO; RESE; BAIER, 2017, p. 81). Além disso, os varejistas on-line têm tido novos desafios, como empregar os sistemas de realidade aumentada em seus *websites*.

Como o funil de venda de Elmo Lewis foi desenvolvido em um período que havia poucos canais de mídia, comunicação unidirecional e informações limitadas disponíveis, a sua atualização para um ambiente de mercado on-line propõe um novo modelo, incluindo novos passos no caminho do consumidor digital (HARRIS, 2017).

Figura 8 - Funil de vendas on-line



Fonte: Harris (2017).

No primeiro momento determina-se um tráfego, definindo o grupo de pessoas que estão recebendo informações. Ao estabelecer contato com o conteúdo, identifica-se os visitantes. No terceiro momento, através de interações, surgem os *leads* (potenciais clientes), descrevendo o início do interesse e um possível cliente. Dessa interação, surgem as oportunidades de vendas e, sendo efetuada a compra, caracteriza-se o cliente. Identificar os momentos durante o percurso do consumidor on-line permite implementar estratégias de captação e qualificação de clientes com assertividade e agilidade nos processos (HARRIS, 2017).

De acordo com Claire Harris (2017), os funis de conversão fornecem um modelo do passo que um consumidor adota em todo o processo de compra on-line. O funil aparece no início do processo e é reduzido na parte inferior quando os visitantes começam a desistir durante a progressão da compra. Um funil de conversão on-line deve acompanhar a zona específica no site para que ele possa testar a eficácia das páginas e informar a próxima ação em relação a quaisquer problemas técnicos.

### 3 E-COMMERCE

O e-commerce pode ser definido como uma loja virtual que atua somente por meio da Internet e que tem como principal objetivo a comercialização de bens ou serviços. O início das atividades de comercialização virtual aconteceu em meados de 1990 e está relacionado ao crescimento do acesso à Internet e também ao advento da rede mundial de computadores. Este fenômeno fez deste ambiente um espaço propício para a realização de negócios entre empresas e consumidores (RICCIUTI, 2002).

O acesso a grandes mercados a baixos custos de operação é a principal vantagem competitiva que atrai os empresários para investirem no comércio on-line. Essa redução de custo se deve, sobretudo, pela eliminação de intermediários como lojistas, distribuidores e todos custos de marketing que envolvem as operações de varejo off-line. Outro fator relevante é a melhoria no acesso às informações sobre os produtos por parte dos consumidores e maior nível de conhecimento sobre os clientes por parte dos vendedores (MOLLA; HEEKS, 2007).

Estes benefícios não são exclusividade apenas de grandes companhias. Pequenas e médias empresas também podem usufruir dessas vantagens, competindo com grandes negócios, apesar de seu isolamento geográfico, escassez de recursos e alcance de mercado (GRANDON; PEARSON, 2004; WYMER; REGAN, 2005). Com a ampliação de empresas competindo neste cenário, os consumidores foram empoderados e tornaram-se mais exigentes devido ao aumento das opções de produtos e serviços à sua disposição (ALZOLA; ROBAINA, 2006).

#### 3.1 O SURGIMENTO DA INTERNET

Os processos de transformações de materiais por meio da inovação, historicamente sempre teve o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho, reduzir custos e melhorar a qualidade de vida humana. Adam Smith (1983), ao propor em uma de suas obras a divisão do trabalho, incorporou um pensamento inovador, concluindo que os usos de tarefas extensivamente repetidas, gerassem um aumento na produtividade marginal por trabalhador. Nos séculos XVIII e XIX foram desenvolvidas máquinas capazes de aumentar níveis de produtividade industriais em escalas antes nunca imaginadas, não só na Europa mas em todo mundo,

desenvolvendo-se os modelos do pensamento revolucionário do ponto de vista da inovação.

Neste novo ambiente modificado pelas inovações tecnológicas, as empresas tiveram de redefinir seus objetivos, principalmente pelos novos limites geográficos que alteravam-se rapidamente por meio das criações de novos meios de transporte. As distâncias ficaram cada vez mais fáceis de serem transitadas, impulsionando o surgimento de um novo mundo, com novos mercados, novas influências multiculturais e novas demandas pelo homem (ILOS, 2015).

Com a criação dos novos mercados, surgiram também novos modelos de gestão de empresas que buscavam diminuir custos, aumentarem margens de lucro, interligar estoques que ficavam em locais remotos e aumentar a eficiência e produtividade. Para isso, a transmissão de informações entre as pessoas torna-se componente fundamental para o desenvolvimento de pesquisas e novas tecnologias, conforme afirmam Dicter e O'Connor (1989).

A Internet foi desenvolvida por volta da década de 1960, em períodos de Guerra Fria, pelo departamento de defesa americano para fins militares, com o objetivo de compartilhar informações entre pessoas em locais remotos de maneira ágil, utilizando aparelhos chamados posteriormente de *computers* (computadores). O objetivo central era oferecer uma rede capaz de multiplicar as informações de maneira que em caso de um ataque militar em uma determinada região, seria fácil acessar os dados por meio de outras localidades (ALBERTIN, 1999, p.40).

A popularização da Internet veio somente na década de 90 nos Estados Unidos, onde passou a ser utilizada também em colégios e empresas. No Brasil, o serviço foi implantado pelo governo federal através do “Projeto da Rede Nacional de Pesquisa – RNP” criado em 1989, em que o acesso ao sistema foi liberado para instituições educacionais, instituições de pesquisa e órgãos do governo. No entanto, tudo estava reservado a um seleto grupo de pessoas.

### 3.2 MODELOS DE E-COMMERCE

Atualmente a Internet é também o mais recente e importante canal de distribuição de bens, serviços e outros produtos em larga escala (TURBAN, 2012). Os impactos disso nos modelos de negócios das empresas é considerável e não se limita à função de distribuição física direta ou indireta.

Varejo eletrônico é um formato de varejo que oferece, pela Internet, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo. A comercialização de produtos e serviços via Internet faz parte da evolução tecnológica do marketing direto, que por sua vez, é uma das modalidades do varejo sem loja (PARENTE, 2000, p. 41).

Os diferentes agentes estarão envolvidos em transações denominadas de comércio eletrônico e é crucial distingui-las entre as que são atividades de negócio para consumidor (B2C) e as atividades entre negócios (B2B). Existem quatro tipos diferentes de mercados de comércio eletrônico principais. A classificação depende da natureza das partes envolvidas, que pode ser uma empresa ou um consumidor.

Quadro 1 - Aplicações do Comércio Eletrônico

<b>B2B</b> <i>Business-to-Business</i>	Refere-se a transações interorganizacionais: negócios relacionados entre empresas.
<b>B2C</b> <i>Business-to-Consumer</i>	Refere-se a transações do mercado varejista: negócios de uma empresa destinados ao consumidor final.
<b>C2C</b> <i>Consumer-to-Consumer</i>	Refere-se à venda direta entre consumidores: negócios normalmente intermediados por uma empresa.
<b>C2B</b> <i>Consumer-to-Business</i>	Refere-se a venda entre indivíduos e organizações: consumidores negociando com empresas.

Fonte: Adaptado de Menezes (2013).

a) *Business to Consumer* (B2C): Tipo de negócio focado na relação direta entre o vendedor e o consumidor final. As empresas anunciam seus produtos em uma plataforma e-commerce para clientes finais e tem um relacionamento direto. São empresas que atendem diversos tipos de segmentos, modelos de negócio, relacionamentos comerciais pontuais, ou contratos de longo prazo, com a finalidade de se aproveitar de regras fiscais inovadoras dos governos (LAUDON, 2014).

Segundo os autores Silva, Romani e Melo (2014), o modelo de *business to consumer*.

[...]está a maior parte das vezes relacionado com esquema de vendas ou estabelecimento de lojas virtuais. A demanda por este tipo de solução está crescendo de forma assustadora em todo o mundo, devido à facilidade de localização do item a ser adquirido, à facilidade de obtenção de informações técnicas e também em relação à comodidade e liberdade que o processo dá a quem está exercendo a compra (SILVA; ROMANI; MELO, 2014, p. 9).

b) *Business to Business* (B2B): Segundo Laudon (2014), o e-commerce é uma tendência natural das empresas. Este tipo de negócio é caracterizado pela relação direta entre empresas. É uma plataforma de e-commerce que é destinada para empresas comercializarem produtos e serviços entre si (CUNNINGHAM, 2010).

O desenvolvimento de relacionamentos com consumidores tem uma base comum, seja ele um indivíduo (B2C), seja uma empresa inteira (B2B). Entretanto, a complexidade da transação e o nível do relacionamento são diferentes em virtude das variáveis envolvidas. Para o B2B, as relações de dependência podem incluir muitos aspectos do relacionamento nos negócios como vendas, suporte, desenvolvimento, fabricação e distribuição (CUNNINGHAM, 2010, p. 38).

O BNDES (2010), destaca algumas vantagens do modelo B2B em e-commerce, sendo algumas:

- Tornar disponível a operação da empresa por 24 horas;
- Melhorar a competitividade da empresa frente aos rivais;
- Agilizar os processos da empresa;
- Aumento do canal de vendas da empresa;
- Diminuição gradativa dos custos operacionais da empresa;
- Redução dos erros operacionais;
- Melhorias do departamento de compras da empresa.

É possível também identificar que algumas atividades estão sendo alteradas após a implementação do B2B. Dentre as principais, podemos destacar:

- Melhoria nas projeções da empresa;
- Gerenciamento de estoques, armazenagem e de matérias-primas;
- Automação dos processos entre clientes e parceiros;

- Melhoria no setor financeiro das empresas por meio de um maior controle de gastos;
- Atendimento facilitado e mais ágil ao cliente;
- Acionamento dos sistemas de produção;
- Controle de cadastros dos clientes;
- Análise de desempenho da empresa com maior apuração e detalhes;
- Melhorias nos preços repassados aos clientes.

c) *Consumer to Bussiness (C2B)*: Há uma semelhança muito forte com o B2C, porém essa modalidade foca na experiência do cliente, de maneira que ele é o formador de preços, podendo escolher o quanto pagar em uma espécie de leilão invertido (ARLINE, 2015).

d) *Consumer to Consumer (C2C)*: É um modelo de E-commerce feito para negociação entre pessoas, sem auxílio de terceiros, que aproximam compradores e vendedores de determinado produto, não sendo necessariamente empresas. Para Felipini (2006), o modelo C2C é uma espécie de “terceira onda” do comércio eletrônico.

### **3.2.1 Dados Recentes Sobre o Crescimento do E-commerce**

O principal fator de diferenciação entre o e-commerce e as lojas convencionais, se dá pela dispensa da presença física para que se possa concretizar uma venda, pois a transação é totalmente realizada por meios eletrônicos (AMOR, 2006). Os benefícios do e-commerce em comparação ao comércio tradicional foram atraentes o suficiente para provocar seu rápido crescimento. Prova disso é que nos Estados Unidos, de 1999 até 2016, o comércio eletrônico cresceu de 0,8% para 8,3% da representação de todas as vendas do varejo (SRINIVASAN; ANDERSON; PONNAVOLU, 2002; US E-COMMERCE, 2017).

No ano de 2016, o e-commerce faturou R\$44,4 bilhões no Brasil, um crescimento nominal de 7,4%, representando 48 milhões de pessoas que compraram ao menos uma vez no ano em 2016, tendo alta de 22% relativo ao ano anterior, segundo dados do EBit (2016), os principais fatores que influenciaram este crescimento do volume financeiro segundo o Ebit (2016) foram:

- Crescimento no total de vendas de categorias com maior valor agregado, como por exemplo: smartphones, aparelhos televisores de última geração e eletrodomésticos, como geladeiras e fogões mais equipados;
- Diminuição do percentual de frete grátis oferecido pelas lojas;
- Mudança no perfil dos consumidores, com diminuição da participação de *light users* (grupo formado principalmente por pessoas com renda de até R\$ 3 mil, mensais);
- Aumento de preços: o índice registrou que os preços dos produtos no comércio eletrônico subiram 8,94%, em 2015.

Atualmente o mercado mundial de e-commerce segue em ascendente crescimento. Em 2016, as vendas globais atingiram US\$ 1,9 trilhões, representando 8,7% das vendas totais do varejo. Para o ano de 2020, a expectativa é que esses números passem para US\$ 4 trilhões e 14,6% respectivamente, devido ao provável crescimento do mercado doméstico chinês, que deverá representar quase metade das vendas de e-commerce mundiais (WORLDWIDE, 2016).

### **3.2.2 Internacionalização das Operações de E-commerce**

Como resultado da alta abrangência da Internet, o nível de exigência da presença física para gerar conhecimento sobre determinado mercado alvo torna-se cada vez menor. Esse fenômeno fez com que o e-commerce crescesse como uma alternativa de internacionalização viável para empresas de todo o mundo (BERRY; BROCK, 2004).

Durante os últimos anos, um crescente número de estudos investiga como a Internet e outras tecnologias baseadas em sistemas de computação, influenciam a estratégia de internacionalização de empresas. Estes estudos sugerem que o meio virtual e seus serviços associados facilitam o acesso e qualidade da informação sobre mercados externos (BROUHERS; GEISSER; ROTHLAUF, 2016).

O comércio eletrônico também proporciona uma maneira direta de alcançar mercados estrangeiros a custos baixos de operação, além de permitir que diversos processos possam ser administrados a distância, proporcionando maior velocidade e flexibilidade na tomada de decisão, em comparação a empresas tradicionais (NICA et al., 2015).

Inicialmente, gestores limitavam o uso da Internet como instrumento de internacionalização, permitindo apenas estratégias passivas de presença no ambiente digital de outros países, demandando pouco investimento, planejamento e expectativa de resultados. Todavia, com o passar do tempo e maior maturidade dos empresários e consumidores, o e-commerce tornou-se um canal de distribuição estratégico para os negócios (LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005).

As barreiras físicas que empresas de e-commerce enfrentam para transcender suas fronteiras nacionais são inferiores a outros modelos de negócios, bem como menos suscetíveis a custos de ativos imobilizados. Também há uma redução da necessidade de intermediários no processo, aumentando assim os ganhos e colocando em risco o modelo tradicional, em que intermediários são componentes fundamentais para as transações (LUO; HONGXIN ZHAO; DU, 2005).

Os autores Brouthers, Geisser e Rothlauf (2016) argumentam que, apesar dos riscos da internacionalização de empresas que operam na Internet, a maior preocupação deve ser como replicar sua operação local para uma operação em outro mercado. Mesmo que os investimentos iniciais e as noções de distâncias sejam diminuídas com o uso da Internet, ainda há a necessidade de prospectar novos consumidores e participar na rede local de relacionamentos.

Outro fator relevante é a sua velocidade de internacionalização, como um dos principais diferenciais destas empresas em relação às demais. Pesquisas apontam que a velocidade da internacionalização está associada a outras competências como inovação, marketing e experiência internacional. Estes pontos são sustentados na pesquisa de Gregory, Karavdic e Zou (2007), que afirmam que, quanto mais as empresas desenvolvem suas potencialidades, maiores são os níveis de adaptação, eficiência de comunicação, eficiência de distribuição e competitividade em preços.

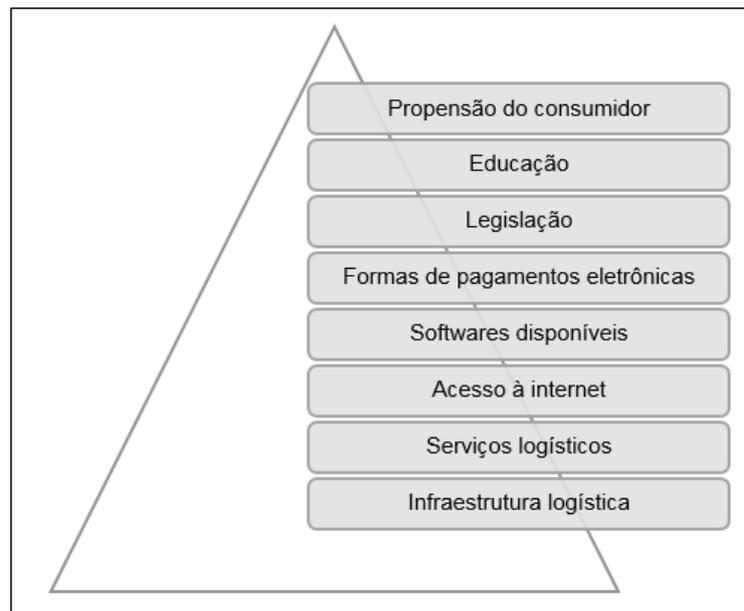
Com uma operação de e-commerce bem desenvolvida em mercados internacionais, exportadores tem a oportunidade de ampliar sua participação em outros canais de distribuição, pelo ganho de conhecimento. A atuação no comércio eletrônico oferece uma aprendizagem única para os gestores, pois é possível ter informações mais precisas a respeito da motivação dos consumidores, canais locais de distribuição e perfil dos competidores (GREGORY; KARAVDIC; ZOU, 2007).

### 3.3 FATORES PARA A ADOÇÃO DO E-COMMERCE

Os fatores determinantes para adoção do e-commerce foram identificados por Travica em 2002 e atualizados posteriormente em 2007, em um modelo que analisa principalmente fatores externos às empresas (ALYOUBI, 2015). O estudo de Travica (2007) buscou entender quais as condições de infraestrutura são necessárias para que o segmento de comércio eletrônico possa prosperar.

O autor definiu oito principais fatores: infraestrutura logística, serviços de logística, acesso à Internet, *softwares* disponíveis, nível de bancarização e acesso às formas eletrônicas de pagamento, legislação local, educação e propensão do consumidor a comprar on-line.

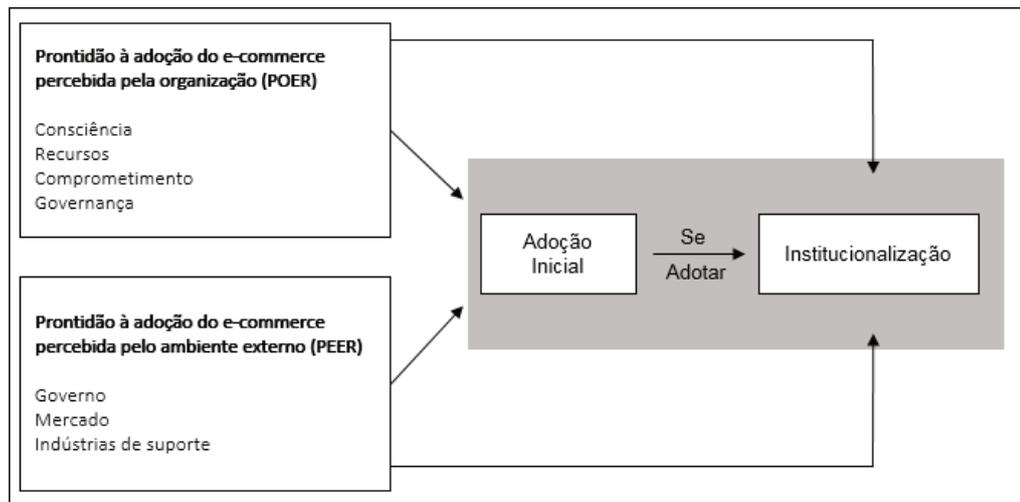
Figura 9 - Modelo de difusão do e-commerce



Fonte: Travica (2007, p. 34).

Outro modelo, proposto por Molla e Licker buscou compreender, além dos fatores externos às empresas, os fatores internos que fazem com que um negócio de e-commerce obtenha sucesso (MOLLA; LICKER, 2005). O estudo propõe uma convergência entre os fatores internos da empresa, chamados de prontidão à adoção do e-commerce percebida pela organização (POER), e prontidão à adoção do e-commerce percebida pelo ambiente externo (PEER).

Quadro 2 - Representação conceitual do modelo de Molla e Licker



Fonte: Molla e Licker (2005, p. 280).

As características que definem POER são: a consciência da importância do e-commerce como impulsionador de negócios, comprometimento da direção da empresa, recursos humanos capacitados, tecnologia disponível, tomada de risco e governança. Enquanto os atributos que caracterizam PEER são: a prontidão à adoção do e-commerce por parte do governo, do mercado e das indústrias de suporte ao comércio digital (MOLLA; LICKER, 2005).

O modelo de Travica e o modelo de Molla e Licker mostram-se complementares. Molla e Licker (2005) discutem a convergência entre o ambiente organizacional e o mercado, enquanto Travica (2007) propõem um olhar mais profundo sobre o ambiente externo.

Os fatores organizacionais, especialmente os ligados aos recursos humanos disponíveis e a orientação da empresa para o mercado digital, são muito importantes nos momentos iniciais do desenvolvimento de uma loja na Internet. Por outro lado, as empresas mais maduras precisam estar mais atentas ao ambiente externo, pois este a afeta sob a ótica da experiência de mercado (MOLLA; LICKER, 2005).

Uma condição externa fundamental para o desenvolvimento do e-commerce é possuir à disposição um sistema logístico adequado, com transportadoras com nível de serviço qualificado. Isso garante ao empreendedor custos reduzidos, entregas dentro do prazo e melhorias na eficiência, que levam a satisfação do consumidor, melhorias na comunicação e transparência (SINGH, 2014). Além do transporte, o sistema logístico também inclui outras atividades essenciais para garantir eficiência

em uma operação de e-commerce: armazenagem, montagem e etiquetagem. (ŽUREK, 2015).

A expedição de produtos precisa de um processo e infraestrutura completamente diferente por parte da loja virtual com relação a uma operação de varejo off-line ou indústria tradicional. Isso faz com que, muitas vezes, esta parte da operação seja terceirizada, deixando na mão de um especialista a gestão logística (JOONG-KUN CHO; OZMENT; SINK, 2008).

Para Drumea (2012), um sistema logístico eficiente proporciona a opção de aproximar mercados de forma direta, como em operações *cross-border*, em que o produto sai de um país diretamente para a casa do consumidor em outro. Esse modelo possui alto nível de aplicabilidade em países da União Europeia, visto que as fronteiras são abertas, as tarifas são iguais para todos os mercados e a legislação é a mesma para todos os consumidores. Na América do Sul, por exemplo, este modelo teria dificuldades em prosperar pelas diversas barreiras tarifárias, alfandegárias, legais e custo logístico elevado.

Além da logística, outro fator fundamental para o nascimento do e-commerce é a infraestrutura de telecomunicações que permite o acesso da população à Internet. A sua importância é tão presente, que o potencial de consumidores através do e-commerce pode ser medido pela quantidade de usuários de Internet em um país. Este fator está totalmente ligado às políticas públicas de incentivo a propagação do acesso ao ambiente virtual. A intensidade do uso da Internet também pode ser utilizada para medir a propensão do consumidor em comprar através do e-commerce. Em um país que o indicador médio de conexão é de 4 horas semanais por usuário, já pode ser considerado um bom nível de penetração de Internet (RAJMOHAN; SABHA; RUSHDI, 2010).

Também é condição fundamental para o alargamento do e-commerce ter acesso à *softwares* que suportam os sistemas internacionais já disponíveis. Ou ainda, ter desenvolvimento próprio de plataformas de comércio eletrônico, integradas à base de dados de meios de pagamentos eletrônicos (TRAVICA et al., 2007). Ter capacidade de fornecer segurança cibernética durante o uso destes sistemas também é essencial para conquistar a confiança do consumidor. É preciso levar em conta o nível de serviço, custo de suporte e presença de fornecedores no mercado em que se busca desenvolver o e-commerce, pois esses parceiros afetarão diretamente os resultados de uma operação varejista virtual (MOLLA; LICKER, 2005).

Como a habilidade de se modificar e evoluir facilmente, o *software* é o componente principal na inovação e tecnologia, propulsor da criação e existência do comércio eletrônico (POWER, 2014), trazendo o dinamismo necessário que a Internet e o varejo on-line pedem. Consumidores esperam serviço de qualidade, rápido, fácil e que traga conveniência e personalização. Devido a isso, assim como o *software* tornou-se elemento crucial para quase todos os produtos e serviços no e-commerce, ele representa, em muitos casos, o principal diferencial competitivo de um negócio (POWER, 2014).

Por se tratar de uma experiência solitária e virtual, a compra feita por e-commerce exclui todo contato humano durante a transação. Por isso é preciso um alto nível de segurança dos dados na transação e transparência com as informações que o *software* proporciona (SINGH, 2002). Isso abre espaço para outro ponto relacionado à segurança no e-commerce: as formas de pagamento. Não importa o quão seguro científica e tecnologicamente for a solução dos meios de pagamento que um lojista virtual escolha. Para o negócio, o que interessa é qual a percepção de segurança que o consumidor tem sobre o estabelecimento e a solução escolhida (CHELLAPPA; PAVLOU, 2002).

Esta forma de pagamento também é conhecida por *e-payment*, e pode ser definida como soluções de transferência monetária sem a utilização de dinheiro de papel ou, então, como uma transferência de valor eletrônica de um pagador para um recebedor, através de mecanismos eletrônicos. No e-commerce a forma mais amplamente utilizada de *e-payment* é o cartão de crédito (KIM et al., 2010).

A disponibilidade de formas eletrônicas de pagamento é um dos pontos cruciais e também premissa básica para o desenvolvimento do negócio. O acesso ao crédito e o nível de bancarização dos consumidores também são pontos que devem ser analisados. Sem acesso ao sistema bancário e disponibilidade de crédito, fica restrito o consumo via e-commerce. Em comparação com os meios de pagamento tradicionais, o *e-payment* possui diversas características favoráveis, como acessibilidade, eficiência e ganhos de escala. Entretanto, apesar destas vantagens, não pode haver brechas de segurança que permitam margem de desconfiança (KIM et al., 2010).

Confiança sempre foi um importante elemento para influenciar a decisão de compra na sociedade, e no e-commerce este fator tornou-se ainda mais essencial devido ao ambiente novo e incerto que se estabeleceu. Neste contexto, as leis de

regulamentação, bem como as regras de proteção ao consumidor, impostos e o ambiente institucional, estão entre os pontos essenciais para o desenvolvimento (CHELLAPPA; PAVLOU, 2002).

A difusão do e-commerce encontra diversos desafios legais para sua implementação, desde validação de documentos produzidos e trocados eletronicamente, até questões de direitos autorais e de imagem das marcas. O papel dos governos nesse caso, deve ser de proporcionar condições adequadas aos consumidores e varejistas para promover, facilitar e regular o comércio eletrônico e seus vários requisitos (TRAVICA et al., 2007).

A combinação de todas as variáveis reflete na propensão do consumidor em realizar transações pela Internet. A junção de um bom sistema de distribuição logística com o alto nível de acesso à Internet, uma indústria do *software* adequada, meios de pagamento que satisfaçam as necessidades dos consumidores, segurança de dados, transações e legislação adequada ao e-commerce, são impulsores de vendas no âmbito virtual (TRAVICA et al., 2007).

### **3.3.1 Mudança Organizacional pela Implantação do E-commerce**

A mudança em uma organização considera diversos aspectos: escopo, intensidade, gestão, tempo de reação, pessoas envolvidas e planejamento. É possível compreender mudança organizacional a partir da conceituação sintética do autor Wood (1996):

Qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (WOOD, 1996, p.190).

Em uma conceituação mais recente, o autor Neiva (2004) afirma que a mudança organizacional está diretamente ligada às finalidades básicas, de pessoas, trabalho, estrutura formal e cultura:

Qualquer alteração, planejada ou não, na organização como um todo, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004, p.23).

Consensualmente, as definições na literatura apontam a mudança organizacional como uma sucessão de transformações que geram um impacto na organização, podendo ser bem sucedida ou não. Esta questão é fundamental no momento em que uma empresa pretende incluir o comércio eletrônico em suas atividades, vide que mudanças internas serão necessárias para suprir as necessidades do novo canal de vendas. É possível notar atualmente uma aceleração nos processos de mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, decorrentes da implantação do e-commerce (NEIVA, 2004).

Uma das grandes diferenças deste processo, das décadas de 80 e 90 para a década atual, é que seu ritmo alterou devido ao fluxo de informação que a Internet proporcionou, atingindo um patamar diferenciado. Além disso, acompanhar a alta velocidade dos processos do mercado on-line é fundamental para a implantação do e-commerce. Sendo assim, um conjunto crítico de habilidades é fundamental para obter respostas positivas ao processo de mudança. A capacidade da gestão nesse momento se define em assumir o papel de orientar a organização em direção a uma situação melhor do que a que se encontrava antes da mudança (SENGE, 1999).

Fleury (2002), entende que a velocidade do avanço e as inovações no campo do conhecimento e da informação exigem dos gestores um posicionamento proativo. A mudança deve ser encarada como um processo contínuo de transformação, de larga escala, abrangente, profunda e multidimensional.

### **3.3.2 Os Gestores na Implantação**

De acordo com o autor Plant (2000), o e-commerce requer uma estrutura organizacional adaptativa, diferente das estruturas de empresas tradicionais off-line. Como os processos de tomadas de decisão precisam acompanhar a velocidade do canal on-line, o chefe de *e-business* deverá estabelecer uma relação próxima e rápida com os outros grupos de comando. O autor chama essa organização de web-centrada.

Sales (2009) aponta que traçar um caminho e a forma como percorrê-lo induz a organização a se adaptar aos seus meios. Esse processo deve envolver dedicação e esforço por parte da alta administração e participação ativa dos demais colaboradores, com a finalidade de possibilitar a construção dos objetivos e metas. A responsabilidade dos processos de mudanças nas organizações de e-commerce é atribuída aos gestores. Cabe à eles conduzir os passos gradualmente deste processo. É necessário um conjunto crítico de habilidades gerenciais, que são descritas como a capacidade da gestão da mudança. Senge (1999) define esse papel como:

Os líderes deveriam focar principalmente nos processos que poderão limitar ou impedir a mudança. E ainda, compreender os processos que estimulam o crescimento, o que se faz necessário para catalisa-los e abordar as restrições que impedem que a mudança ocorra (SENGE, 1999, p.19).

Nas iniciativas de e-commerce, as lideranças demonstradas pelos níveis *seniors* da organização foi até hoje o principal motivo do sucesso alcançado. As organizações que não obtiveram sucesso na implantação, relataram problemas na gestão do processo. Os dois principais problemas identificados foram: os executivos *seniors* não captaram a importância da Internet em sua organização e a organização estava focada em outros projetos (PLANT, 2000).

### **3.3.3 Os Colaboradores na Implantação**

O perfil dos colaboradores envolvidos na implantação do comércio eletrônico de uma empresa deve associar aspectos técnicos e aspectos relativos à gestão de negócios on-line. Os autores Weil e Vitale (2001) definiram cinco principais atributos que o time de e-commerce deve possuir:

- Pessoas que sabem entender o cliente e com entendimento também das estratégicas da firma;
- Pessoas com perfil técnico que trabalham na empresa há um bom tempo;
- Pessoas com perfil prático orientado para mercado;

- Diretores *seniors* que tenham muito a ganhar com o processo de implantação do comércio on-line;
- Pessoas orientadas a resultados e finanças como o CFO (*Chief Financial Officer*).

O processo de mudança organizacional tem mais chance de ser aceito pelos empregados da organização quando sua implantação ocorre de modo gradual e natural, evitando conflitos na organização. Caso contrário, isso pode gerar resultados que tendem ser prejudiciais futuramente (CERBELLI; MERLO, 2013).

O autor Collins (2001) afirma que a alocação correta dos profissionais neste processo depende de quatro principais atributos: suas competências, suas habilidades, seus interesses e seus conhecimentos das atividades que exercem. De modo similar, Gamboa et al. (2004) afirmam que é necessário realizar um recrutamento eficiente para conseguir alocar os recursos humanos às atividades. Em outras palavras, selecionar pessoas de forma a atender o novo canal de vendas on-line, em termos de cultura organizacional e atividades/papéis necessários para condução adequada do negócio.

Ainda segundo os autores, profissionais que são corretamente selecionados e alocados devem ser continuamente capacitados, não apenas nas suas áreas de atuação, mas também serem envolvidos nos problemas decorrentes da mudança. Com isso, é possível entender a mudança organizacional como um valor positivo e não como um simples desafio ou até mesmo como uma ameaça ao trabalho.

### 3.4 PLANO DE ESTRATÉGIA

Para construir um plano de estratégia de marketing para um canal de vendas on-line, uma marca de varejo precisa perceber o objetivo principal do processo do plano de marketing, juntamente com outras estratégias de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Um conhecimento prático de suas fontes, pesquisa de mercado e os usos dos dados coletados através da pesquisa. A segmentação de mercado, direcionamento, posicionamento, conhecimento de seus clientes e o mix de marketing são elementos-chave para a criação de um plano de marketing para um e-commerce de sucesso (HARRIS 2017).

Sobre o tema das estratégias de marketing de comércio eletrônico, os varejistas iniciam com o desenvolvimento de uma declaração de missão, objetivos e posição de valor. Em outras palavras, as empresas devem ter um indicador-chave de desempenho, conhecido como KPI's (*Key Performance Indicators*), para medir os esforços de marketing e registrar o desempenho, rastreando o número de usuários que visitam seu site e compram produtos (HARRIS, 2017).

Figura 10 - Estrutura dos KPI's



Fonte: Harris (2017).

### 3.4.1 Análise de Dados On-line

Através do KPI, os profissionais de marketing podem reconhecer a posição atual e o que precisa melhorar na estratégia de marketing para atingir a meta de vendas. Alguns dos KPI's mais importantes considerados para uma loja on-line incluem as vendas finais ao longo do dia, semana, mês e ano, a taxa de conversão, o abandono do carrinho de compras e os tráfegos do site (HARRIS, 2017).

Por outro lado, algumas marcas de varejo que operam tanto em lojas on-line como em lojas off-line (físicas), o uso de dados de etiquetas RFID (Identificação por Rádio Frequência) está ajudando os varejistas a melhorarem suas operações, rastreando itens de toda cadeia de suprimentos. Esses dados podem ser coletados

nos centros de distribuição ou por meio de atividades de vendas em lojas físicas (HARRIS, 2017).

Figura 11 - Etiqueta de Identificação por Rádio Frequência



Fonte: Harris (2017).

Dentre os benefícios de aplicar a tecnologia RFID ao seu negócio, podemos destacar a facilidade de gerenciamento e monitoramento dos estoques, aumento de vendas, diminuição de perdas e automação de tarefas críticas, como inventário e reposição de itens (HARRIS, 2017).

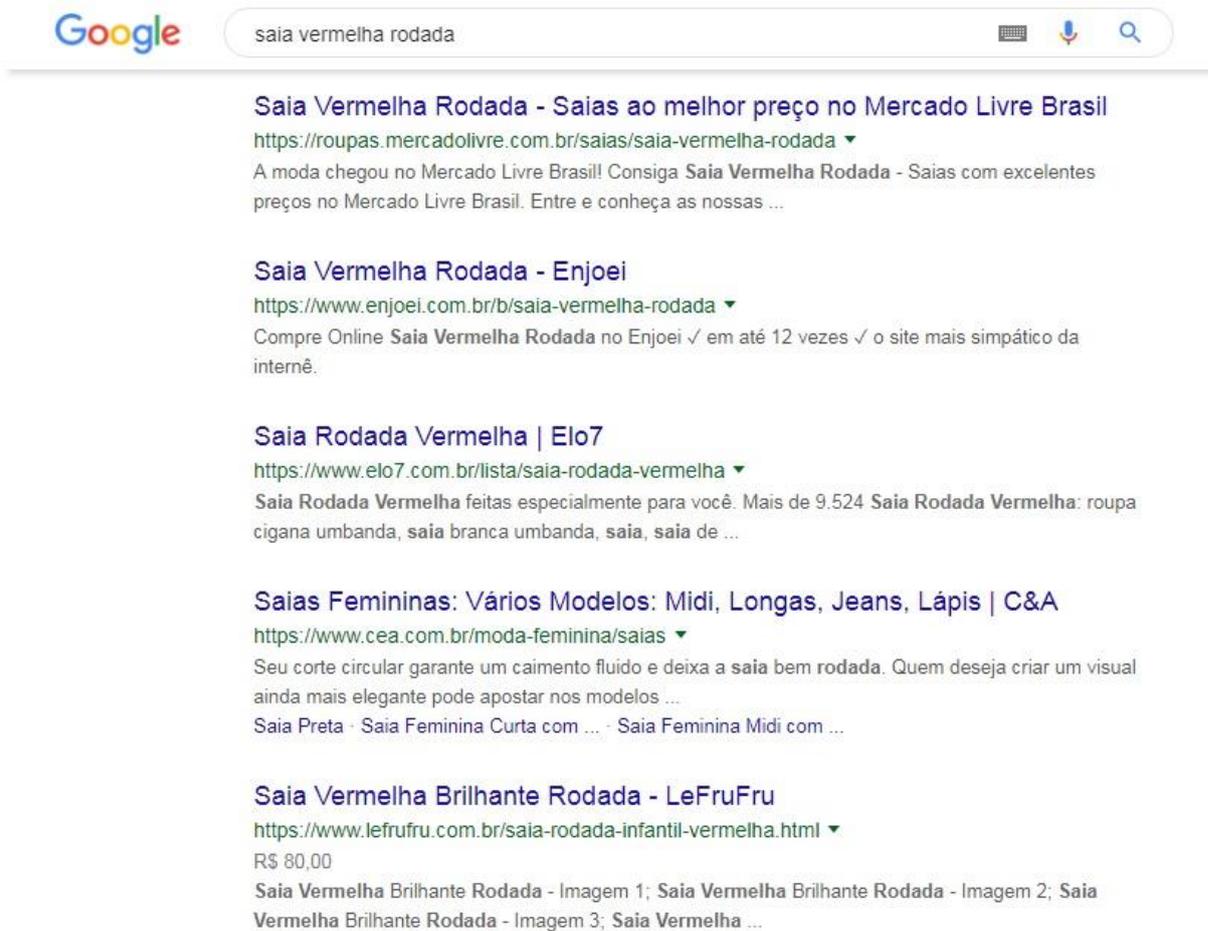
Por fim, no marketing do comércio on-line a análise de dados envolve também o *Big Data*. O termo refere-se a conjuntos de dados não estruturados que organizações capturaram digitalmente com o objetivo de identificar, entender e segmentar públicos. O *Big Data* é significativo e decisivo na correspondência da publicidade digital, destinada a determinados grupos de consumidores. É a base para o negócio prever as próximas tendências e conquistar futuras audiências (MILLER, 2012).

### 3.4.2 Otimização de Mecanismos de Pesquisa (SEO)

A otimização de mecanismos de pesquisa é o processo de maximizar o número de visitantes de um site, certificando-se de que o site apareça na primeira lista de pesquisa. O SEO (*Search Engine Optimization*) é um mecanismo de pesquisa que desempenha um papel importante, fornecendo resultados para um termo de pesquisa e classificando-os, seguindo a relevância do conteúdo e a importância das palavras-chave. Avalia os conteúdos da página, links, usabilidade (HARRIS, 2017, p. 46). Os resultados da pesquisa são conhecidos como orgânicos devido à sua reação natural que é baseada no algoritmo do mecanismo de busca individual e nenhum dos usuários pode pagar para ser encontrado no topo. Consequentemente, alguns varejistas online precisam encontrar outras soluções para impulsionar sua classificação no Google ou em outros mecanismos de pesquisa.

Existem três critérios principais que os mecanismos de pesquisa avaliam. Palavras-chave são o primeiro critério, devido aos motores de busca. O mecanismo de pesquisa decide a importância dessas palavras-chave pesquisadas avaliando a posição dessas palavras-chave no site e os horários em que são usadas (MILLER, 2012, p.131).

Figura 12 - Palavra-chave no mecanismo de pesquisa Google



Fonte: Google (2019).

O segundo critério são as Tags HTML. O termo HTML é encurtado para uma linguagem de codificação padrão para criar uma página da *Web*. Ele determina a estrutura de uma página e conecta essas informações ao navegador. Por exemplo, no navegador Google Chrome, os códigos HTML podem ser facilmente encontrados abrindo qualquer página da *Web* por meio do comando CTRL + U. De acordo com Miller, é inteligente incluir algumas palavras-chave nos títulos das páginas. O último critério são os links de entrada, que levam a um site. O Google descobriu que, uma vez que um site tenha um grande número de outros sites com links que direcionam para ele, o site é considerado uma fonte poderosa que agrade aos conteúdos úteis e relevantes fornecidos. Portanto, a adição de links de alta qualidade que levam aos sites deve aumentar a taxa do mecanismo de pesquisa (MILLER, 2012, p. 133).

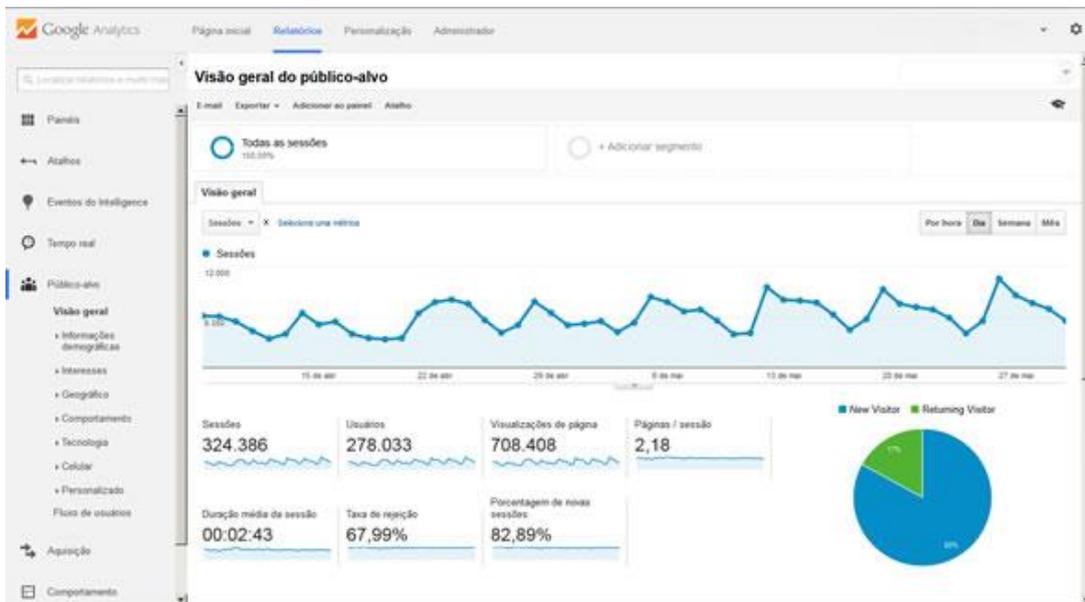
Em linhas gerais, quanto melhor arquitetado o site, com melhores palavras-chave, quanto mais ela for referenciada por outras pessoas, e outras métricas do

Google, tornam o website melhor ranqueado. Para isso, os e-commerce se debruçam para construir materiais que agreguem valor e que sejam compartilhados por clientes de maneira orgânica, ou seja, sem ajuda de campanhas pagas (ARRAES, 2017).

### 3.4.3 Ferramenta Analítica de Acompanhamento de Dados

A ferramenta Google Analytics consegue detalhar os caminhos percorridos por cada usuário do site e permite que o administrador veja a taxa de conversão por marcas, categorias e subcategorias (HARRIS, 2017).

Figura 13 – Página Google Analytics



Fonte: Google (2019).

Com isso, é possível identificar em que o cliente teve mais interesse no *website*, ver em que o cliente parou antes de converter a compra de uma maneira mais genérica, qual é o gênero do consumidor de determinado produto, quanto tempo ele gastou em cada página, seu local de origem, se o acesso foi por dispositivo móvel ou por meio de computadores e assim por diante, realizando assim uma análise mais detalhada de ponto a ponto para saber em que exatamente o site pode melhorar para atender cada parcela de consumidores ativos no site (ARRAES, 2017).

### 3.5 PUBLICIDADE ON-LINE

No caso das campanhas pagas, as ferramentas de pesquisa conseguem fornecer resultados direcionados de um público específico, que pode ser definido com a ajuda da *Persona* (perfil do cliente), determinada pela estratégia de marketing. As ferramentas de busca conseguem atingir um público de maneira segmentada, usando critérios os: gênero, localização, idade e horário de maior acesso (ARRAES, 2017).

A tecnologia paga Google AdWords ajudou o Google a se tornar o maior e mais influente mecanismo de busca, com mais de 40.000 pesquisas por segundo. No segmento de comércio eletrônico, o Google AdWords oferece alguns benefícios que podem incrementar os negócios on-line (HARRIS, 2017, p. 57).

- O Google AdWords tem um desempenho melhor que o SEO, concentrando-se em várias palavras-chave de cada vez;
- O usuário pode facilmente ligar e desligar a campanha a qualquer momento. Todos os anúncios aparecem no topo da página e podem ser visíveis imediatamente;
- Aumentar o tráfego, os cliques e as conversões, expandindo a ideia da marca;
- Poder de alcance maior de clientes através da caixa de entrada do Gmail;
- Medir o desempenho publicitário de forma consistente. Os usuários devem acompanhar quem clicou nos anúncios, o número de leads gerados, palavras-chave que geraram o maior tráfego e leads e o custo por lead.

#### 3.5.1 E-mail Marketing

A partir da definição da *Persona*, é possível trabalhar com modelos de e-mail marketing específicos para cada cliente como uma das principais mídias on-line. São vários tipos de temática de e-mails que podem ser aproveitados pelo e-commerce, com o objetivo de gerar vendas de maneira efetiva, apresentando ofertas e direcionando o consumidor para o *website*. A maioria dos e-mails são gerados automaticamente a medida que o cliente preenche as LA's - *Landing Pages* e fornece seus dados para a empresa (FERNANDO et al., 2014).

Dessa maneira o e-commerce começa, de maneira robotizada, a traçar o perfil de cada cliente e oferecer os melhores produtos ou campanhas de acordo com as opções de pesquisa dentro do site, feitas por cada usuário (HARRIS, 2017).

As empresas que adotam a estratégia de marketing por e-mail frequentemente reclamam da baixa taxa de cliques (CTR - *Click Through Rate*). É indispensável incluir aspectos psicológicos do comportamento do consumidor nas considerações de design dos conteúdos digitais (FERNANDO et al., 2014).

Inserir links que direcionam diretamente à página de um produto específico demonstram maior resultado na efetivação de vendas. O consumidor ao clicar em um e-mail marketing responde a um tipo de informação específica, e geralmente não está interessado na navegação de outros produtos e sim do mencionado no corpo de e-mail. Por isso a personalização do e-mail marketing, de acordo com as informações coletadas sobre determinado consumidor são tão importantes na catalogação dos produtos que se pretende ofertar (ELDESOUKY, 2013).

Outro fator importante em relação ao comportamento do cliente neste tipo de mídia on-line é a constatação de que os links colocados na região da esquerda do e-mail têm um impacto maior do que aqueles colocados na região da direita. E os links inseridos na região superior esquerda possuem maior destaque na leitura do informativo. Isso auxilia no design de criação desta mídia e impulsiona a ação do clique (ELDESOUKY, 2013).

### 3.6 ANÁLISE SWOT PARA E-COMMERCE

A partir de um projeto de pesquisa realizado por Albert Humphrey na Universidade de Stanford Research Institute (TARAPANOFF, 2001), a técnica SWOT surgiu da tentativa de correção do planejamento corporativo, conhecido na época como planejamento estratégico mal sucedido (Chiavenato 2000). O planejamento estratégico, é um método pelo qual uma organização deseja implantar uma determinada estratégia de negócios, crescimento e desenvolvimento, almejando os objetivos propostos. Para KOTLER (2017), o conceito de planejamento estratégico é um método gerencial pelo qual uma corporação estabelece a direção a ser seguida, considerando a maximização da interação com o ambiente interno e externo. As tomadas de decisões devem considerar o âmbito de atuação, políticas funcionais,

macro políticas, estratégias funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, macro objetivos e objetivos funcionais.

Segundo Andrade, et al. (2008) análise SWOT pode ser entendida como:

[...] derivação da língua inglesa e traduz-se: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). Esta análise procura avaliar os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo (ANDRADE et al., 2008, P.174).

Podendo ser o planejamento estratégico de curto ou a longo prazo, uma das técnicas utilizadas para alavancar os objetivos propostos é a análise da Matriz de SWOT (CHIAVENATO, 2000).

Figura 14 - Matriz de análise estratégica



Fonte: Andrade, et al. (2008).

A análise interna é específica e direta, permitindo detectar, analisar e avaliar seus meios de atuação, percebendo os pontos fortes e fracos, como os ativos patrimoniais, habilidades e recursos financeiros, tecnológicos e estruturais que a empresa tem a sua disposição em relação aos seus concorrentes. Contudo, é possível uma primeira análise a partir de uma perspectiva geral sobre os e-commerces, conforme matriz a seguir. (Lobato, et al. 2006).

Quadro 3 - Matriz de análise estratégica para e-commerce

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia de tempo</li> <li>• Global</li> <li>• Economicamente viável</li> <li>• Comunicação direta com o consumidor</li> <li>• Segmento de mercado alvo flexível</li> <li>• Procedimento de compra mais rápido</li> <li>• Baixo custo operacional</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocidade baixa de entrega</li> <li>• Mercadoria extraviada</li> <li>• Limitações de produtos</li> <li>• Processo de retorno complexo</li> <li>• Taxas extras para serviços postais</li> <li>• Segurança</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias</li> <li>• Alta disponibilidade 24h - 7dias</li> <li>• Reduzir a concorrência local</li> <li>• Publicidade on-line</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da concorrência</li> <li>• Inovação constante</li> <li>• Barreiras tarifárias</li> <li>• Leis alteradas constantemente</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lobato, et al. (2006).

Os pontos fortes de negócios on-line têm a ver com economia de tempo e baixo custo ao reduzir o tempo gasto para visitar uma loja física. Sua comunicação direta através da plataforma on-line de atendimento ao cliente também aumenta a interação com os clientes. Juntamente com os pontos fortes, sua fraqueza inclui velocidade de entrega, perda de controle na entrega de pacotes ou problemas adicionais quando os clientes não entendem a política de devolução.

As oportunidades de um e-commerce no varejo de moda podem se referir à inovação de novas tecnologias que resultam em múltiplos métodos de pagamento efetivos e marketing on-line. Por último, as ameaças são elevadas devido ao número crescente de concorrentes, mudanças contínuas no ambiente, na lei e nos regulamentos, podendo gerar dificuldades de adaptação. A natureza do risco é considerada flexível, dependendo da confiança entre os consumidores e da preocupação com a privacidade do negócio (LOBATO, et al. 2006 apud. THOMPSON, 2002).

#### 4 E-COMMERCE NO VAREJO DE MODA

Substituído na atualidade por varejo, o conceito de comércio de acordo com o autor Mattar (2011) consiste nas atividades de negócio envolvidas na venda de qualquer produto ou na prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. As mudanças culturais, sociais, demográficas e tecnológicas têm provocado transformações relevantes na forma como as atividades do varejo de moda são exercidas. “Assim, os canais tradicionais de venda têm mudado drasticamente com o uso crescente da Internet pelos consumidores” (TSAO; SU, 2012, p. 2125) e, unido ao crescimento da eficiência das entregas por grandes operadores logísticos, o comércio eletrônico de moda torna-se uma alternativa para o canal de marketing cada vez mais consistente (YAN, 2011).

Conforme Nóbrega (2014), os avanços tecnológicos aliados à Internet revolucionam os mercados e eliminam barreiras entre consumidores e empresas. Já em 1990, Moriarty e Moran afirmavam que muitos setores trabalhavam com múltiplos canais, inclusive o setor de varejo de vestuário, realizando suas vendas diretamente com consumidores.

A indústria da moda, na faixa de varejistas globais acessíveis, impulsiona uma parte significativa da economia global. A moda é uma das áreas mais desafiadoras, facilmente impactadas pela mudança da economia global, bem como pelas tendências distintas. O fato das marcas de moda aderirem a Internet como canal de vendas, simboliza uma economia de custos fixos e variáveis e também possibilita o oferecimento de novos produtos, controle maior dos estoques e acesso amplo pelos usuários (NÓBREGA, 2014).

Ao lançarem lojas on-line, além da administração das lojas físicas, os maiores grupos de varejo de moda, Inditex e H&M, aumentaram as vendas líquidas no ano de 2017. De acordo com o relatório do ano fiscal de 2017 do Inditex Group, graças às estratégias de expansão das lojas on-line, o crescimento das vendas on-line foi de 41%, representando 10% do total das vendas (Inditex.com, 2018). Ao mesmo tempo, a H&M publicou no Capital Markets Day que suas vendas on-line cresceram até 12,5% do total de vendas do grupo H&M. Os canais on-line do grupo H&M estão absorvendo 22% do lucro operacional do grupo H&M (H&M Press, 2018).

Já pela ótica do consumidor, os autores Botelho, Gomes e Silva (2011) afirmam que, por meio da Internet é possível ampliar o modo de efetuar compras, fazer

pesquisa de preços em várias lojas ao mesmo tempo, assim como também é uma oportunidade para acessar produtos importados através de lojas virtuais internacionais.

Mesmo com todos os benefícios que a Internet vem proporcionando e o crescimento na área do comércio eletrônico de moda, alguns consumidores ainda preferem pesquisar preços e promoções através destes canais, e depois partir para as lojas físicas para analisar os produtos, e então comprá-los (TSAO; SU, 2012).

O segmento do vestuário sempre foi alvo de ceticismo no que se refere às vendas on-line. A dúvida está na suposta necessidade do cliente de tocar e sentir o material (*touch and feel*), além da questão da numeração imprecisa e não padronizada (NÓBREGA, 2014). Ainda segundo o mesmo autor, os problemas ocorridos em decorrência da numeração, no entanto, não podem ser relacionados ao comércio eletrônico em si, mas sim às marcas, que poderiam se adequar a parâmetros mais universais de numeração, tornando assim a compra mais segura por parte do cliente, além de evitar para a organização possíveis custos com logística reversa, decorrente de pedidos de troca.

A adoção de estratégias de adaptação parece estar surtindo efeitos, de acordo com os dados disponibilizados pela Ebit (2018). A categoria “Moda e Acessórios” apresentou maior representatividade no e-commerce, frente a outros segmentos. Isso demonstrando seu potencial de crescimento, caso as barreiras de desconfiança por parte dos consumidores sejam ultrapassadas.

No primeiro semestre de 2018 a categoria “Modas e Acessórios” apresentou bons resultados, mantendo-se na primeira colocação frente a outras categorias, em relação a volumes totais de pedidos, com o percentual de 14,5%. É notado que, apesar dos desafios, as empresas de moda vêm desenvolvendo estratégias de adaptação que aos poucos vão eliminando seus principais entraves, apresentando soluções que beneficiam o consumidor de moda on-line Ebit (2018).

#### 4.1 MARKETING DIGITAL NO VAREJO DE MODA ON-LINE

Juntamente com o desenvolvimento de tecnologias, o marketing no varejo de moda on-line vem mudando da plataforma inicial do site para as mídias sociais através de culturas participativas, conteúdo viral, estratégia de marketing *omnichannel* (HARRIS, 2017). Na era digital, os clientes esperam e exigem interação com marcas

de qualquer lugar, a qualquer momento e acessível em qualquer dispositivo. Mesmo que nada possa suprir o toque físico humano no produto de moda, os consumidores já tendem a optar por uma experiência entregue através de pelo menos um canal digital. Como resultado, muitas marcas começam a expandir seus negócios. Não apenas interagem com os compradores em uma loja física, mas também gerenciam seus negócios on-line, investindo esforços neste canal de vendas. De acordo com o relatório da McKinsey (2015) sobre o grupo de vestuário, moda e luxo, o varejo on-line é considerado um dos principais setores atualmente, sendo uma fronteira corajosa para as marcas que já atuam com lojas físicas oferecerem integração das experiências de compras em todos os pontos de contato (ABRAHAMSON; STOHNER, 2015).

Segmentação e posicionamento são elementos-chave para uma estratégia de marketing digital bem-sucedida, para que os varejistas on-line possam selecionar os grupos-alvo certos e especificar suas necessidades e desejos, criando valor. O marketing de moda é o processo em que os varejistas gerenciam o fluxo da mercadoria desde a fabricação das peças, até os clientes, com o objetivo de obter lucro (ABRAHAMSON; STOHNER, 2015).

Um negócio de e-commerce inicia-se com um site como o principal canal de lançamento de produtos, vendas, publicidade e conexão com os clientes. Para muitos varejistas, um site é o principal centro da estratégia de marketing digital. É um portal para comunicar e coletar informações de clientes, incrementando o banco de dados. O site também pode contribuir com uma oportunidade de mostrar aos visitantes seus produtos, campanhas e guiá-los ao método de compra (HARRIS, 2017).

O profissional de marketing deve atuar junto com o profissional de design de plataformas on-line, desenvolvendo um *layout* que proporcione a efetivação das metas de venda. De acordo com Harris (2017), antes de criar um site, algumas questões devem ser consideradas:

- O site é visível para qualquer otimização de mecanismo de busca (SEO)?
- Fornece todas as informações de que os clientes precisam?
- Recebe atualizações juntamente com todas as plataformas on-line que está anexado?
- Funciona corretamente em qualquer navegador da web?
- Mostra a marca e seus valores?

- É compatível com dispositivos móveis?
- Está conectado às redes sociais relevantes?

Esses pontos devem ser atendidos no desenvolvimento do *website*, a fim de garantir integração da marca, posicionamento e relevância no mercado digital (HARRIS, 2017).

#### 4.1.1 Mídia Móvel

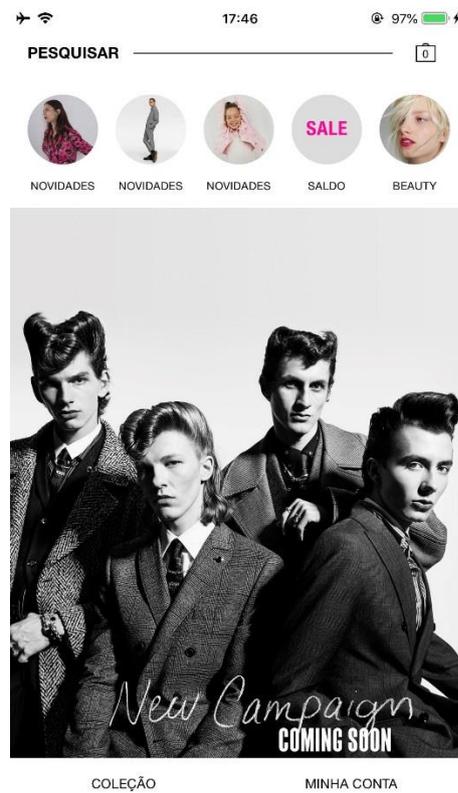
O desenvolvimento das tecnologias móveis possibilitou facilidades no acesso aos sites de compra. No e-commerce, a criação de aplicativos móveis, além da versão desktop, permite que os usuários possam acessar uma loja on-line por meio do aplicativo, acessando monitores digitais, escolhendo os produtos desejados e comprando com facilidade, usando também aplicativos de pagamento móvel (ABRAHAMSON; STOHNER, 2015).

Figura 15 – Aplicativo de compra C&A



Fonte: App Store, 2019.

Figura 16 – Aplicativo de compra ZARA



Fonte: App Store, 2019.

Figura 17 – Aplicativo de compra RENNER



Fonte: App Store, 2019.

Seguindo os aplicativos móveis funcionais, que foram projetados para serem compatíveis com dispositivos iOS e Android, os profissionais de marketing de moda têm adotado algumas inovações visuais nesta tecnologia, explorando o potencial de conexão com os consumidores. Conforme as figuras apresentadas, é possível notar que não existe uma única maneira correta quanto ao *layout*. Isso varia conforme a segmentação e posicionamento da marca. Nos aplicativos, o objetivo é promover a navegabilidade aos usuários, direcionando-os para a realização da compra (HARRIS, 2017).

#### 4.1.2 Mídias e Redes Sociais

Embora cada consumidor segue um processo de compra particular, as mídias sociais surgem como uma das maneiras mais avançadas de se manter conectado e informado com produtos e serviços (ABRAHAMSON; STOHNER, 2015). Em apenas alguns anos, esses espaços virtuais de relacionamento revolucionaram o modo como as pessoas se comunicam e compartilham informações, e estão afetando o comércio e a indústria do vestuário. Um dos maiores benefícios das mídias sociais é a relação criada entre uma empresa e um cliente, conduzindo também a intenção de compra com o 'boca-a-boca' (HARRIS, 2017).

Através de vídeos, áudios, imagens e textos, as mídias e redes sociais permitem que pessoas se conectem umas com as outras e compartilhem informações e opiniões com o mundo. A autora Claire Harris (2017) afirmou que é fundamental compreender os blocos funcionais de construção das mídias sociais, estabelecendo sete funções-chave das redes sociais:

- Presença: identificar se os membros estão disponíveis ou acessíveis;
- Conexão: criar redes de contato virtual;
- Relacionamento: envolver-se com públicos e amigos de redes sociais;
- Reputação: identificar o posicionamento;
- Grupos: formar comunidades;
- Conversas: *chats* entre os membros;
- Compartilhando: receber e trocar conteúdo.

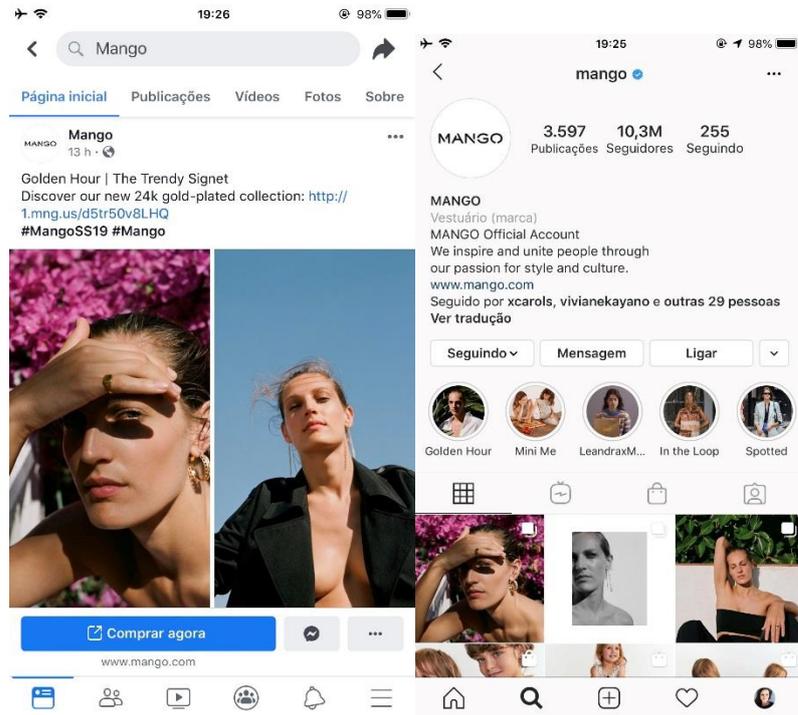
Ao criar conteúdo para distribuir nas mídias sociais, os profissionais de marketing devem entender o valor que cada consumidor gostaria de receber. As marcas podem expressar sua voz pela imagem e proposta de valor. Atualizar o mix de produto, combinando com dicas de itens relacionados ou inserindo o conteúdo em situações cotidianas, é um caminho que aproxima marcas e consumidores nas redes sociais. Os seguidores podem achar as dicas úteis, levando-os a visitar a loja on-line e possivelmente a comprar os produtos (RISHI; SHARMA, 2017).

Figura 18 – Redes sociais H&M



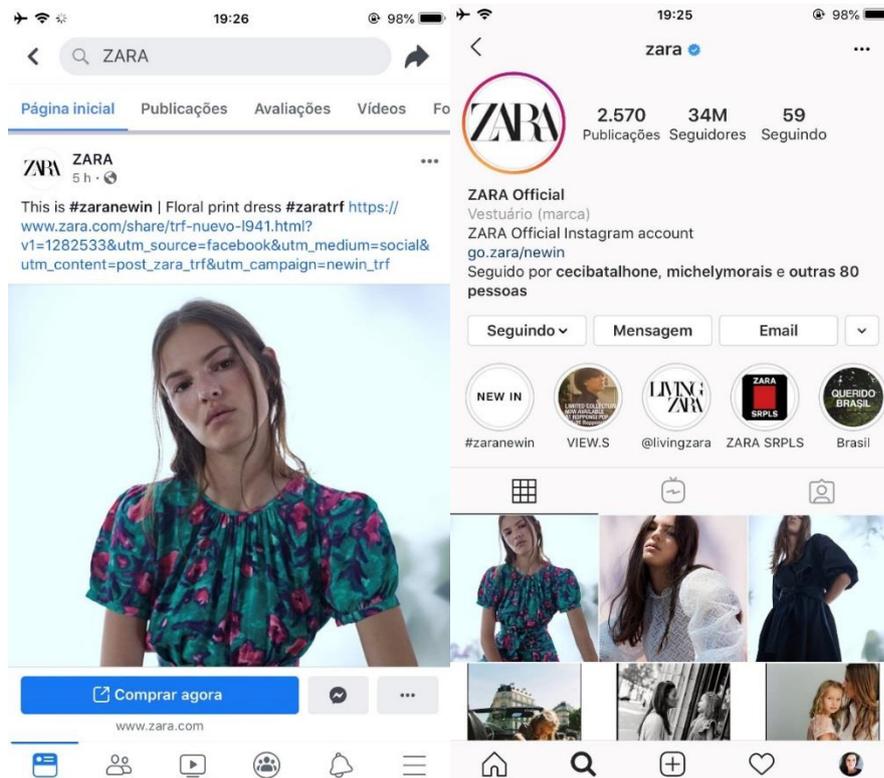
Fonte: Facebook e Instagram (2019).

Figura 19 – Redes sociais MANGO



Fonte: Facebook e Instagram (2019).

Figura 20 – Redes sociais ZARA



Fonte: Facebook e Instagram (2019).

As plataformas de redes sociais se apresentam como um importante canal de comunicação e interação, seja na apresentação de produtos e serviço, ou mesmo no direcionamento para *websites* e aplicativos. Elas disponibilizam ferramentas para segmentar campanhas de acordo com o perfil de seus usuários e comunidades, através da disponibilidade de dados sobre seus usuários como hábitos, geolocalização e preferências (ABRAHAMSON; STOHNER, 2015).

Atualmente é possível promover campanhas patrocinadas que permitem explorar múltiplos tipos de conteúdo e direcionam os usuários para páginas de produtos e serviços mais adequadas, de acordo com o perfil. Além disso, foram desenvolvidas ferramentas que indicam quais foram as publicações com maior acesso, número de conversões de cliques direcionados para os sites, agendamento de publicações e uma infinidade de facilidades inovadoras que surgem a partir das necessidades das empresas que utilizam esses serviços.

No caso das mídias pagas, a empresa ao usar uma oferta específica e disponibilizá-la por meio de uma LA (*Landing Page*), usa um determinado cálculo para garantir o ROI (retorno sobre o investimento). Isso porque na *Landing Page* o visitante terá duas opções: preencher o formulário em troca de ofertas ou sair da página. Assim é possível garantir maior controle e mensuração sobre gastos e também retorno das campanhas publicitárias, definidas como mídias sociais (HARRIS, 2017).

#### **4.1.3 Mídia de Influenciadores**

A mídia social tornou-se parte do processo de venda on-line para empresas da indústria da moda e mais empresas estão se concentrando no marketing de influenciadores para atingir seus consumidores.

Influenciadores podem ser definidos como as pessoas que construíram uma rede social considerável de pessoas seguindo-as (DE VEIRMAN; CAUBERGHE; HUDDERS, 2017). Constantinides (2014) definiu o marketing de influenciadores como um terceiro que molda significativamente a decisão de compra do cliente, mas nunca pode ser responsabilizado por ele.

A mídia de influenciadores atinge os clientes sem ser percebida como um ruído. Os perfis associam-se com as marcas e criam postagens em seus canais de mídia social com produtos ou serviços. Atualmente influenciadores podem ser percebidos

com mais credibilidade e conhecimento do que as celebridades porque passam a imagem que são consumidores também (TAPINFLUENCE, 2017).

Em um relatório conduzido pelo Google (2018), 70% dos inscritos no YouTube procuram mais seus influenciadores favoritos do que as celebridades tradicionais, pois consideram mais as opiniões mais confiáveis. As últimas gerações não são tão fiéis às marcas quanto os consumidores mais velhos e preferem o engajamento com as marcas que seus influenciadores representam (CONSTANTINIDES, 2014).

Além disso, dois terços dos correspondentes estão interessados em comprar diretamente das mídias sociais, 37% aumentaram seu uso de mídia social para decisões de compra nos últimos anos e metade dos usuários de mídias sociais estão seguindo suas marcas de moda favoritas (CONSTANTINIDES, 2014).

#### **4.1.4 Necessidades dos Consumidores nas Operações On-line**

Considerando as necessidades reais dos consumidores para as operações do varejo on-line de moda como entrega, pagamento, jornada on-line, sustentabilidade e a navegabilidade do *website*, torna-se fundamental o desenvolvimento de inovações para atender as expectativas das novas gerações que já nascem inseridas em um contexto de acesso à Internet (TAPINFLUENCE, 2017).

De acordo com a Forbes (2017), as novas gerações interessam-se por marcas adeptas às mais novas ferramentas e canais digitais. Dois terços estão interessados em contato direto através das mídias sociais, encurtando o caminho para a realização da venda. Uma pesquisa realizada pelo portal *Post Nord* (2018) apontou que os consumidores estão mudando o hábito de comprar on-line direto para testes de amostras, como por exemplo ter acesso a um capítulo de um livro antes de comprá-lo, ou receber uma entrega grátis antes de adotar um serviço de delivery. Também constatou-se que este público realiza pesquisas on-line antes de comprar em uma loja física, comparando preços, serviços e informações do produto. A entrega rápida também passa a ser um fator decisivo. As pessoas mostram-se dispostas a pagar mais por uma entrega mais rápida. Além disso, os consumidores querem conveniência para rastrear seus pedidos e ver exatamente sua localização em todos os momentos da entrega (FORBES, 2017).

Soluções convenientes estão atraindo novas compras, e para o e-commerce de moda oferecer o melhor serviço possível, eles precisam ouvir continuamente seus

consumidores, conforme suas expectativas e preferências mudam (POSTNORD, 2018). No geral, os atuais grupos de consumidores esperam que a experiência de compra seja simples, conveniente e flexível, e com o conhecimento e uso de estratégias de marketing de mídia social e dados obtidos de clientes, os varejistas on-line podem fazer o ajuste necessário para ter sucesso no futuro.

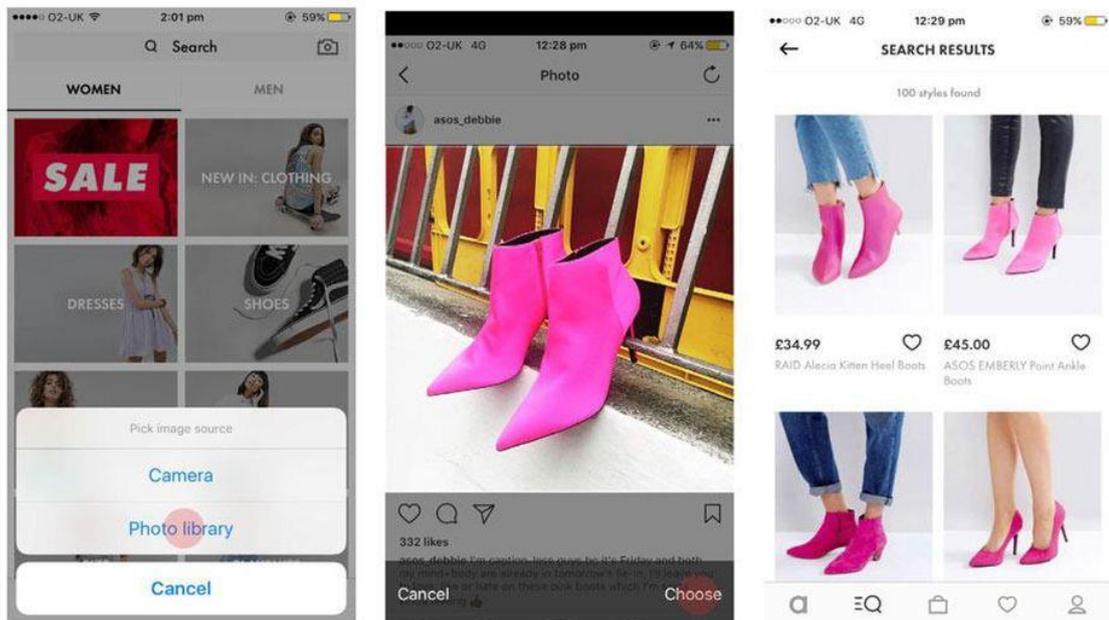
#### **4.1.5 Soluções Tecnológicas para E-commerce**

As tecnologias digitais atualmente estão no centro das inovações. As redes on-line se fundem com a maioria dos nossos dispositivos pessoais, como celulares, relógios digitais, computadores e câmeras. Com isso, torna-se um desafio acompanhar e promover inovações tecnológicas, como fonte de competitividade no mercado de moda (KATI, 2018).

Neste meio, surgem algumas invenções significativas que impulsionam os negócios on-line de moda para serem mais eficientes. Também permitem escalar a experiência do usuário, contribuindo na criação de valor do consumidor de um modo geral. As empresas que utilizam efetivamente as tecnologias adequadas, conseguem atrair mais consumidores pela personalização da experiência de compra, filtrando o processo logístico que afeta os orçamentos (KATI, 2018).

A Inteligência Artificial (AI - *Artificial Intelligence*) é um dos maiores desenvolvimentos tecnológicos no varejo on-line ultimamente. Sua capacidade transformou dados vastos em informações valiosas que podem ajudar a superar a velocidade, o custo e a flexibilidade em relação à cadeia de valor. Além disso, a AI pode ajudar as marcas de varejo com previsão, merchandising e planejamento (KATI, 2018).

Figura 21 – Tecnologia de Inteligência Artificial ASOS



Fonte: Clark Boyd (2017).

A ASOS, uma das principais marcas de varejo de moda no Reino Unido, aplicou a Inteligência Artificial e lançou uma nova ferramenta de busca visual, com o objetivo de aumentar as compras no *website*. A marca introduziu a funcionalidade em seu aplicativo. Um comprador baixa o aplicativo da marca, seleciona o ícone da câmera e escolhe uma foto do rolo da câmera pessoal no seu dispositivo. A tecnologia procura no site da marca produtos similares (cor, textura e formato) dos que aparecem na foto selecionada. Dentro de segundos um catálogo com os produtos da ASOS é oferecido ao consumidor (CLARK BOYD, 2017).

Já a Realidade Aumentada (AR - *Augmented Reality*) é a tecnologia que propicia visão modificada do entorno do usuário, em tempo real. Em janeiro de 2017, a marca GAP introduziu um provador digital que foi desenvolvido em colaboração com a Google. Os clientes podem "experimentar" as roupas da marca sem necessariamente vestir a peça, podendo realizar a simulação de onde estiverem (DAN O'SHEA, 2018).

Figura 22 – Tecnologia de Realidade Aumentada



Fonte: Dan O'shea (2018).

Por último, a Zara introduziu estações de auto verificação em uma de suas lojas em Madri, que mede 65 mil metros quadrados. Os clientes digitalizam um *QR Code* para entrar na loja, escolher produtos e pagar via *smartphone* (celular com acesso à Internet e que inclui programas executados por um sistema operacional). A compra realizada sem contato ajuda a reduzir o custo de mão de obra e torna o processo de pagamento mais suave e conveniente, evitando o incômodo de longas filas. Por outro lado, muitos varejistas rejeitaram este método devido às complexas razões de segurança (KATI, 2018).

Alternativas estão sendo lançadas por empresas do setor para que as particularidades enfrentadas pelo consumidor digital sejam minimizadas. Apesar de não eliminar totalmente as incertezas, as tecnologias ajudam a reduzir a chance de insatisfação. Outras inovações continuam sendo desenvolvidas, todas prometendo auxiliar na hora da escolha de uma peça do vestuário, trazendo informações e sugestões que possam auxiliar os clientes. Isto demonstra que a tecnologia vem se apresentando como uma grande aliada das empresas de moda on-line, aumentando a confiança por parte dos consumidores virtuais (DAN O'SHEA, 2018).

## 4.2 MARKETPLACE

Operando um modelo focado no B2C (*Business to Consumer*), o Marketplace on-line integra estoques de marcas diferentes em uma mesma plataforma. Os esforços do varejista nesse cenário estão na gestão dos estoques e na eficiência das entregas. A operação do Marketplace concentra-se nas experiências de compra (busca, pagamento e plataforma) e também na execução do marketing. Em troca, o Marketplace ganha certa porcentagem pré-estabelecida nas vendas dos varejistas (ANDERSON, 2008).

Com início no modelo de negócio do varejo eletrônico, o Marketplace surge como uma nova modalidade de e-commerce. A proposta inicial é facilitar a interação entre os agentes. Kalakota e Robinson (2012) no livro “E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital” apresentam novos modelos de varejo virtual, dentre eles o Marketplace, entendido como uma atividade nova, em que sites com grandes marcas utilizam de sua credibilidade para intermediar negócios entre empresas menores e o consumidor final. Entende-se que a plataforma de Marketplace deve fornecer o mais atraente ambiente para os compradores, por agregar no mesmo lugar uma enorme variedade de produtos. Para isso, os *websites* buscam evoluir seu mix de produtos, com foco no transacional e determinando comissões pelos custos de operação, oferecendo suporte de pré ao pós venda.

O Marketplace, para os autores Philips e Wrigth (2007), é um tipo de site de e-commerce onde informações sobre o produto ou serviço são fornecidas por vários terceiros, ao passo que as transações são processadas pelo operador de mercado. Mercados on-line são compreendidos aqui como os principais tipos de comércio eletrônico multicanal. De acordo Grey et. al. (2002) o Marketplace oferece vantagens nos preços e também produtos e serviços com capacidade flexível de produção, de trabalho, transporte, e propaganda. “Diferente da venda direta, o Marketplace no mercado eletrônico pode agregar valores, mesmo que cobre apenas uma pequena fração pelas transações no mercado” (KALAKOTA; ROBINSON, 2012, p. 25).

### 4.2.1 Iniciativas de Marketplace

O maior desafio enfrentado por uma organização, à medida que ela adota as práticas de Marketplace, é o de como gerenciar as mudanças exigidas por esse novo

canal. Para analisar iniciativas de Marketplace e descrever a introdução de novos empreendedores, os autores Weil e Vitale (2001) utilizam o conceito de modelo de negócios do Marketplace como uma ferramenta de utilidade. Eles definem este modelo como uma descrição dos papéis e relacionamentos entre os consumidores, clientes, aliados e fornecedores de uma firma, que identifica os principais fluxos de produtos, informações, dinheiro e os principais benefícios para os participantes.

Para o autor Plant (2000), o Marketplace requer uma estrutura organizacional adaptativa, diferente das estruturas do comércio eletrônico tradicional. Como os processos de tomadas de decisão precisam acompanhar a velocidade do canal online, o chefe de e-business tem uma relação próxima e rápida com os outros grupos de comando. O autor chama essa organização de web-centrada.

Não existe um modelo único estrutural de Marketplace. De acordo com os autores Freeland e Stirton (2000) existem inúmeros desenhos organizacionais possíveis que uma empresa pode adotar na implantação. A estrutura deve estar alinhada com a estratégia adotada pela empresa e com o modelo de negócio seguido.

#### **4.2.2 Marketplace de Moda**

Os produtos de moda se diferenciam muito de uma marca para outra em relação à qualidade, preço, grade de tamanhos, gosto pessoal, beneficiamento do material e caimento. Os consumidores notam maiores variações nos produtos e entendem a compra on-line como mais arriscada que a compra por meios tradicionais (GREWAL et al., 2004). Artigos de moda são geralmente classificados como produtos de experiência, pois a aquisição de informações sobre o produto é difícil durante a compra, e a avaliação da qualidade só é possível depois de seu consumo (GIRARD et al., 2003). Pela falta de oportunidade de examinar fisicamente o produto, a compra pela Internet é considerada pelos consumidores como mais arriscada que a tradicional. Este fato se agrava mais ainda quando se trata de artigos de moda, porque algumas características são importantes para a tomada de decisão de compra e ao mesmo tempo são difíceis de apresentar por fotos em telas (KIM; FORSYTHE, 2009). As descrições são geralmente insuficientes para a avaliação do produto (HA; STOEL, 2012).

Assim, entende-se que plataformas de venda de moda devem considerar o desenvolvimento dos websites, buscando relações mais profundas, baseadas em

interesses, identidades pessoais e personalidade (SIDDIQUI et al., 2003). De acordo com Hansen e Moller (2009), na categoria de moda, os consumidores on-line estão procurando por uma experiência que seja memorável e na qual haja engajamento. A categoria de moda está em constante mudança e é rica em sentidos simbólicos que podem levar a vários tipos de comportamento hedonista, como navegação e/ou compra por impulso.

Quando fala-se especificamente no Marketplace, além desses pontos abordados, é importante pensar em como se organiza a plataforma. Sendo um conglomerado de várias marcas, que diferem entre elas pela estética, padrão de medidas, tempo e organização de entrega, preço e identidade, criar um ambiente agradável e que incentiva a navegação torna-se mais difícil (HANSEN; MOLLER, 2009).

Neste contexto, algumas medidas podem diminuir as diferenças. O envio de mercadorias pela mesma empresa, seja ela particular ou pública, minimiza as diferenças de prazo, qualidade e preço de entrega (mercadoria chega ao destino em boas condições). O cadastro de produtos deve solicitar informações obrigatórias como peso, dimensões da caixa, cartela de cores, grade de tamanho, quantidade, composição dos materiais utilizados. As fotos apresentadas também devem seguir um mesmo modelo de apresentação, como a utilização de uma mesma cor de fundo e quantidade de fotos por produto (HA; STOEL, 2012).

### **4.2.3 Compras Via Marketplace**

Para as compras de produtos de moda, em que a questão do toque é muito importante na decisão de compra, a apresentação do site pode destacar atributos, como cor mais próxima do real, caimento desejado e nitidez no zoom, promovendo a navegação. Os consumidores não estão interessados apenas no processo de compra. Assim como acontece também nas vendas por meios tradicionais (físicos), espera-se cada vez mais engajar-se em experiências. O que sugere a crescente importância de atributos que não apenas facilitam o processo de decisão, mas também proporcionam uma experiência de compra agradável (PARK et al., 2012).

Segundo Ha e Stoel (2012) conteúdo e funcionalidade do website, atmosfera e qualidade da experiência influenciam significativamente a satisfação com a compra on-line. A intenção de compra é influenciada pela privacidade e segurança, e pelo

serviço prestado ao consumidor. Park et al. (2012) destacaram que a variedade de produtos, preço ou promoções, e os atributos sensoriais, são fundamentais para encorajar a compra de artigos de moda na Internet. Com o Marketplace, é possível ofertar maior variedade de produtos, pelo seu modelo centralizado. O mix de produtos está diretamente relacionado à soma dos portfólios das marcas participantes.

De acordo com Lim e Dubinsky (2004), uma grande variedade de seleção aumenta o tráfego na plataforma. Entretanto, a disponibilidade de um sortimento de produtos com muitas cores, designs e preços, tende a aumentar mais a navegação para propósitos utilitários. Isso implica que a variedade pode ser um estímulo de marketing para que os consumidores entrem em um processo racional de processamento de informações durante a compra on-line (MOE, 2003).

Quanto aos atributos sensoriais, o Marketplace de moda precisa superar a necessidade do consumidor de tocar e provar produtos, já que essa é uma das razões mais importantes para a não efetivação da compra on-line. Para reduzir essa ineficiência, estão sendo desenvolvidas tecnologias que possibilitam uma experiência mais sensorial no ambiente da compra on-line, e que auxiliam no exame do produto pelo cliente. Fotos 360° que mostram o produto de todos os ângulos, pequenos vídeos com a modelo vestindo os produtos, mostrando melhor o caimento e imagens com alta resolução, que mostram os detalhes no zoom são algumas medidas já tomadas e que vêm surgindo efeito positivo (TRACTINSKY; LOWENGART, 2007).

## 5 COMPARATIVO ENTRE BANNERS DIGITAIS E VITRINES

Nas mais diversas áreas, o diálogo com o mundo está na capacidade de gerar informação e produzir signos que formem alguma comunicação. Para isso, marcas da moda não se limitam ao uso de linguagens estabelecidas, elas estão sempre em busca de novos meios para comunicar e maneiras de inovar na sua forma de representar e se apresentar. Torna-se um desafio a identificação dos meios que potencializam a comunicação da moda, sobretudo, com possibilidades para a ampliação e inserção de novas tecnologias.

Os componentes almejados para a comunicação pelas marcas de moda são, em geral, os elementos da percepção visual presentes em cenários, vitrines, manequins, vestuário, produtos, materiais, entre outros. Essas informações dizem respeito aos recursos de apresentação sensorial, necessárias para compreensão da moda, que as marcas tradicionais (físicas) oferecem aos seus interlocutores: os consumidores. Com a perceptível movimentação e inserção dessas marcas para o ambiente on-line, foi estabelecida uma relação de deslocamento dos espaços cênicos físicos, (e aqui falamos especialmente das vitrines) para os editoriais de fotos virtuais, mais propriamente denominado como banners digitais nas plataformas. Desse modo, tem-se a intenção de discutir a ação dos signos nas linguagens da moda nesses dois ambientes coexistentes (físico e on-line), buscando, principalmente, compreender como acontece a produção de significados a partir de componentes de representação.

### 5.1 METODOLOGIA APLICADA

Para a realização da pesquisa, foram adotados três principais procedimentos. O primeiro deles foi o levantamento bibliográfico, com leituras sobre vitrinismo, produção fotográfica de editoriais de moda e semiótica, principalmente. O segundo foram as saídas para registro fotográfico das vitrines. As imagens foram realizadas em dezembro de 2017 em Barcelona na Espanha. Optou-se por esta cidade pela percepção prévia de que os sites das marcas acompanham as estações da Europa, servindo com pontualidade as lojas da Espanha, onde localiza-se grande parte das produções das coleções. Foram escolhidas lojas localizadas no Passeig De Gràcia e

na Gran Via, por se destacarem como Avenidas importantes no consumo de moda Europeu.

O material foi recolhido de maneira pessoal e diretamente no que diz respeito ao contato com a situação em estudo. Podemos compreender esse processo como sendo primordial no desenvolvimento do estudo, conforme os autores Lüdke e André (1986, p. 26) afirmam que “a experiência direta é sem dúvida o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenômeno. A observação direta permite também que o observador chegue mais perto da ‘perspectiva dos sujeitos’, um importante alvo nas abordagens qualitativas”. Por fim, o terceiro e último procedimento foi criteriosamente realizado na mesma data de dezembro de 2017. Coletou-se imagens de banners virtuais nos sites das marcas, optando-se sempre pela versão em espanhol, a fim de estabelecer um parâmetro de equivalência com o material fotográfico das vitrines.

Espera-se que a pesquisa realizada não só externar a função do poder comunicativo entre consumidores e a loja virtual, através dos banners, como também demonstra que eles, de maneira explícita ou implicitamente, em um comparativo com as vitrines de uma mesma marca de moda, revelam escolhas de linguagem e posicionamento das organizações em relação à sociedade de consumo digital. Enfim, a comunicação por banners digitais, especialmente os do comércio on-line de moda, resultam em um complexo sistema de informações que revela muito mais que a mensagem simples pretendida pelo editorial fotográfico.

## 5.2 VITRINES COMO CONSTRUÇÕES NARRATIVAS

Sem utilizar-se da oralidade verbal, a vitrine pode ser entendida como um espaço cênico que estabelece comunicação entre loja e consumidores. A partir da percepção visual, a mensagem interage e produz significado. Os consumidores, na busca pela identificação com os conceitos das lojas e em se sentirem parte destas, analisa a proposta ali apresentada, como se inconscientemente o olhar buscasse naquele espaço, conforto e sentido. Além do olhar, sensações e aromas fazem parte deste universo, comprovando que de maneira isolada o produto não se vende. Entende-se que o poder de atração de um produto não está apenas no seu conteúdo funcional, mas muito mais na sua produção estética (DEMETRESCO, 2007)

A definição de vitrine vai muito além do seu aspecto funcional, segundo a autora Demetresco (2007). Ela identifica na vitrine emoções, sensações e envolvimento, crescendo e incrementando o espaço em questão. Além de exibirem produtos e ofertas, as vitrines refletem o tempo e a sociedade contemporânea, apontando mudanças de hábito e de costume. Reúne-se neste ambiente um conjunto de representações próprias do mercado e outro específico do universo cultural em que se inserem. Para Santaella e Nörth (2010), pode-se pensar nas vitrines como um espaço para exposição de mercadorias que:

[...] são signos polissêmicos, associados a uma pluralidade de significados que não são inerentes à mercadoria em si, mas são gerados nas vias intrincadas do mercado. Os produtos não apenas denotam seu uso e valores de troca, mas também conotam significados estéticos, emocionais e míticos (SANTAELLA; NORTH, 2010, p. 35).

Muitos são os signos presentes na ambientação do espaço de uma vitrine, na qual o conjunto da imagem deve estabelecer uma comunicação com os transeuntes (potenciais consumidores). O transeunte é um espectador e um consumidor: é espectador quando apenas assiste à representação da vitrine e é um consumidor, porque, mesmo que não compre o produto exposto, poderá consumir uma ideia ou um conceito.

[...] o comportamento do espectador equivalente ao de um leitor que, seguindo as descrições literárias de um romance ou de um conto, imagina e 'vê' o que está sendo narrado, como se os lugares e os espaços nos quais os 'heróis' estão agindo estivessem à sua frente (RATTO, 1999, p. 25).

O espectador sentir-se motivado a comprar ou não o produto anunciado ou se interessar por outro produto secundário que compõem a ambientação.

As imagens são percebidas pelo observador a partir de seu grau de pertinência. Assim, a vitrine é percebida tanto em função da relevância prática e objetiva do produto para o passante, quanto da relevância das referências simbólicas que ela pode estimular no observador (OLIVEIRA, 1997, p. 73).

Acompanhando as afirmações de Oliveira (1997), Demetresco (2004) descreve em sua pesquisa que as vitrines qualificam o lugar que se encontram:

As vitrines são uma forma de manifestar o imaginário social, representando, dessa maneira, um modo possível de apreender as relações (DEMETRESCO, 2004, p. 23).

Pensando pela perspectiva da significância semiótica, o signo, de acordo com Peirce (1999), é tudo aquilo que nos chega da realidade, que nos é dado perceber; é todo sinal de realidade, toda marca que representa algo que está fora dele, mas de que ele é parte. Se em um ambiente de vitrine for considerado como signo um produto vestindo um manequim, está também considerando uma série de fatores que auxiliam na proliferação de sentidos desse cenário: a percepção que ele causa no cidadão, as indicações sugeridas por processos metonímicos e as convenções asseguradas pelo sistema sócio cultural mercadológico imposto ou criado.

Compreender esses conceitos com a proposta heurística significa dizer que as vitrines possuem uma dimensão de signo: tudo neste espaço e por ele constitui um conjunto de significações, direcionando para uma semiotização comunicativa das marcas, pelas vitrines, e para o que elas projetam na construção e também desconstrução de comportamentos do consumidor e da sociedade.

A análise semiótica também mostra que os signos que compõem uma vitrine são marcas históricas que contemplam não só o desenvolvimento produtivo e econômico, mas como também a técnica empregada pelo sujeito que a produz e daquele que a recebe. Para Demetresco (2004, p. 25), “A vitrine é uma montagem que concentra inúmeras áreas que se fundem para criar uma imagem cujo propósito é gerar prazer por alguns segundos”. Com essa definição de vitrine podemos citar os três fenômenos da pan semiótica de Peirce: o da primeiridade, o da secundidade e o da terceiridade. Em outras palavras, uma vitrine é montada para suggestionar, seduzir

e persuadir. Aguça, sobretudo, o olhar do transeunte, a vitrine o envolve numa ambientação de sonhos e fantasias e o leva a comprar muito mais do que um produto exposto: compra-se também um efeito da ambientação.

### 5.3 COMUNICAÇÃO PELOS BANNERS DIGITAIS

Através de componentes não necessariamente verbais, retratados em elementos imagéticos, gestos, sons e movimentos, a moda como comunicação tem como proposta a troca de mensagens entre os participantes. Uma composição de signos que na sociedade moderna constrói uma aparência firmada no prazer (SANT'ANNA, 2009). Pode-se observar a comunicação da moda como um modelo triádico, com base na semiótica de Peirce (1999).

Aqui, a comunicação ultrapassa a representação imagética, contemplando também o modo de pensar das pessoas. Isto é, como elas percebem, aprendem e recordam informação. A memória armazena vários tipos de experiências passadas, possibilitando agir adequadamente no momento presente. Sternberg (2000) diz que novas informações captadas são relacionadas com os conhecimentos memorizados e em seguida são organizados em novos conhecimentos, formando mais representações cognitivas do que foi visto e desenvolvendo a capacidade de processar as informações recebidas.

A marcas de moda, ao longo de sua trajetória comunicacional, deram maior destaque aos sentidos da visão e da audição. Nesta mesma linha, com o advento do comércio on-line (e-commerce), surge uma nova maneira de estabelecer comunicação entre marca e consumidores, os banners digitais: imagens temáticas, com recursos gráficos, cores, formatos e iluminações. Com o seu desenvolvimento, o banner digital consegue de certa maneira sair do binômio visão e audição para um conjunto de sensações e criação de novos signos, utilizando-se de novas tecnologias (vídeos, *gifs*, composições, entre outras). Ele consegue, “através da comunicação on-line, desenvolver experiências sensoriais e criar ligações emocionais como um complemento à racionalidade” (DUARTE, 2013, p. 103).

Tendo como objetivo central a promoção de empresas, marcas, produtos e serviços, com a finalidade de realizar a aquisição e consumo por parte dos consumidores virtuais, os banners digitais correspondem a um tipo particular de processo comunicativo. Esse tipo de processo comporta um entorno cultural, social e

situacional em que a marca de moda em conjunto com os realizadores dos editoriais, buscam produzir material que estabeleça comunicação com um público definido: seus prováveis consumidores. Utiliza-se de uma plataforma on-line como suporte para a veiculação desse material.

### **5.3.1 A Fotografia de Moda nos Banners Digitais**

Imagens têm sido meios de expressão da cultura humana desde as pinturas pré-históricas. Hoje na era da informação, nossa vida cotidiana está permeada de mensagens visuais e para Santaella e Nörth (2010) atualmente o código verbal não consegue mais se desenvolver de maneira eficiente sem o uso das imagens. Segundo Roland Barthes (2005), deve-se entender o que é a imagem, quais os seus tipos, suas classificações, não ignorando sua importância também nas gerações passadas.

[...]vivemos cercados, impregnados de imagens, e, no entanto, não sabemos quase nada da imagem [...]. A imagem, na qualidade de signo, de elemento de um sistema de comunicação, tem um valor expressivo considerável (ROLAND BARTHES, 2005, p. 70 e p. 91).

A capacidade de representatividade das imagens, também é aplicada à moda, mais especificamente, aos editoriais de moda. Segundo Caldas (2004, p.114), uma das premissas da semiótica é considerar as imagens criadas pela publicidade como textos não verbais, mensagens passíveis de serem analisadas, utilizando-se o mesmo instrumental aplicado à comunicação verbal. Além da função básica de estabelecimento de relações entre empresa e consumidor e do objetivo de gerar venda, a geração de imagens, aplicada à área de moda, visa, além de mostrar os produtos, o objetivo de construir relações e criar identidade. Segundo Santaella e Nörth (2010, p. 107), o objetivo de uma imagem fotográfica comercial de moda é duplo. Por um lado, “busca criar a situação de um ato comunicativo no qual uma mensagem é transmitida ao leitor, ouvinte ou espectador, enquanto, de outro lado, busca efetivar um ato econômico de venda, compra e consumo de um produto”.

Na semiótica, o mundo das imagens se divide em duas áreas. A primeira diz sobre as imagens como representações visuais. Neste sentido estão os desenhos, pinturas, fotografias e as imagens cinematográficas e televisivas. É a imagem no

sentido real, existe e está em frente aos nossos olhos. Já na segunda área está o domínio imaterial da imagem em nossa mente. Isto é, onde as imagens aparecem como visões, modelos, fantasias ou representações mentais. Uma área não existe sem a outra, pois não existem representações visuais que não tenham origem nas imagens da mente daqueles que as produziram, nem imagens mentais que não tenham alguma procedência no mundo concreto dos objetos visuais. Segundo Santaella e Nörth (2010) a unificação destas duas áreas são os conceitos de signo e representação.

#### 5.4 RELAÇÃO ENTRE OS BANNERS DIGITAIS E AS VITRINES

Novas formas de comunicação surgem diariamente, especialmente por meio de ferramentas instantâneas como a Internet, permitindo-se chegar até ao público-alvo de maneira rápida e eficiente. No entanto, para a compreensão deste novo modelo de comunicação, é importante que se atente para técnicas antigas e não menos importantes, como a exposição de produtos nas vitrines das lojas. Segundo Santaella e Nörth (2010, p.97), “[...] o produto precisa ser mostrado. Os meios de comunicação on-line não conseguem mostrar o produto diretamente: eles tipicamente o apresentam na forma de uma imagem”. Em se tratando de moda, a relação do toque entre o consumidor e o produto é primordial e aumenta consideravelmente as chances de venda. Esse contato é um dos propósitos da montagem de uma vitrine.

Assim, a comunicação pelos banners digitais, entendida como uma adaptação da comunicação pelas vitrines, para o meio on-line, não se sobrepõe e tampouco é entendida como superior aos espaços físicos destinados às vitrines nas marcas de moda, e vice-versa. Esses ambientes (físico e on-line) coexistem e, quando bem pensados, podem estabelecer juntos uma comunicação clara e ampla pela marca com seus consumidores.

Semprini (2010) nos fala que existem três dimensões fundamentais que estruturam uma marca, podendo servir de apoio teórico para a coexistência de banners e vitrines: a natureza semiótica da marca, a natureza relacional e a natureza evolutiva. Em semiótica, temos que ter em mente o significado, o sentido. A marca precisa construir vínculos de sentido para com seu público. “O poder semiótico da marca consiste em saber selecionar os elementos no interior do fluxo de significados

que atravessam o espaço social, organizá-los em uma narração pertinente e atraente e a propô-los a seu público” (SEMPRINI, 2010, p.98).

A natureza relacional se divide em duas dimensões: a intersubjetiva e a contratual. Na dimensão intersubjetiva a marca é um processo contínuo de trocas e de negociações que se divide em três polos: produção, recepção e contexto geral. Na natureza evolutiva a característica fundamental é a dinamicidade e a constante evolução. A marca precisa estar em consonância com o seu público, precisa entender o que se passa na sociedade para poder evoluir com ela. Uma vez que “a marca não é outra coisa a não ser uma construção cultural, um artefato cuja natureza semiótica a obriga a produzir significados permanentes, a renovar seu projeto, a refrescar sua imagem, para não cair no esquecimento” (SEMPRINI, 2010, p. 110), ela precisa ser ventilada, precisa estar sempre na mente de seus consumidores. Essas três dimensões justificam, portanto, a comunicação por banners e vitrines, eficientes em seus propósitos.

## 5.5 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A LINGUAGEM UTILIZADA NAS VITRINES E NOS BANNERS DIGITAIS

A análise a seguir compreende o consequente exame: um comparativo da entre a comunicação visual das vitrines fotografadas e as imagens fotográficas dos respectivos banners digitais, coletadas nos sites oficiais de cada marca. As imagens, tanto as fotografadas quanto as retiradas dos sites, foram obtidas exatamente na mesma data, a fim de estabelecer parâmetros comparativos. As lojas selecionadas para a realização das fotos das vitrines estão localizadas nos pontos mais importantes para o varejo de moda mundial, nas avenidas Passeig De Gràcia e Gran Via em Barcelona, na Espanha. Essas lojas são contempladas com a pontualidade das trocas de coleções, fator decorrente também pela proximidade com as fábricas e centros de distribuição das marcas, situados em pequenas cidades da Espanha próximas a Barcelona.

Tomou-se o cuidado em coletar as imagens dos banners digitais nos sites oficiais das marcas, destinados à Espanha, sendo este um dos parâmetros comparativos desta pesquisa. Como alguns dos elementos deste contexto comunicativo são comuns a todas as marcas aqui em análise, optou-se por apresentar as fotos das vitrines e em seguida os banners digitais de cada marca.

As marcas consideradas foram: H&M, ZARA, Stradivarius e Bershka. Para a realização do exame, foi observado aspectos como predominância de cores utilizadas, materiais aplicados e design dos adornos cênicos, posições e atitudes dos modelos e manequins, temática, iluminação e demais reflexões ponderadas relevantes para esta análise.

As Figuras 23, 24 e 25 são os registros da vitrine da loja H&M Passeig De Gràcia/Gran Via. As Figuras 26 e 27 são as imagens dos banners digitais do site oficial H&M. Aqui, a relação entre vitrine e banner é percebida pelas cores quentes utilizadas em ambos e pelos espaços cênicos que fazem alusão aos ambientes que estão em sintonia (florestas e tempo invernal). O enredo proposto no editorial de fotos tem continuidade na vitrine principalmente pela escolha dos objetos cênicos.

Figura 23 – Vitrine H&M I



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 24 – Vitrine H&amp;M II



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 25 – Vitrine H&amp;M III



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 26 – Banner H&amp;M I



Fonte: Site H&M (2017).

Figura 27 – Banner H&amp;M II



Fonte: Site H&M (2017).

As Figuras 28, 29 e 30 são os registros da vitrine da loja ZARA Passeig De Gràcia/Gran Via. As Figuras 31 e 32 são as imagens dos banners digitais do site oficial ZARA. Nestes cenários a cartela de cores escuras e a iluminação forte estabelecem a relação entre eles. Mas são as atitudes corporais dos manequins e modelos que fazem a principal ligação entre as comunicações estabelecidas. Aqui vale ressaltar

que o site da marca utiliza-se de ferramentas de vídeos na montagem do banner principal, propondo assim a criação de novos signos.

Figura 28 – Vitrine ZARA I



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 29 – Vitrine ZARA II



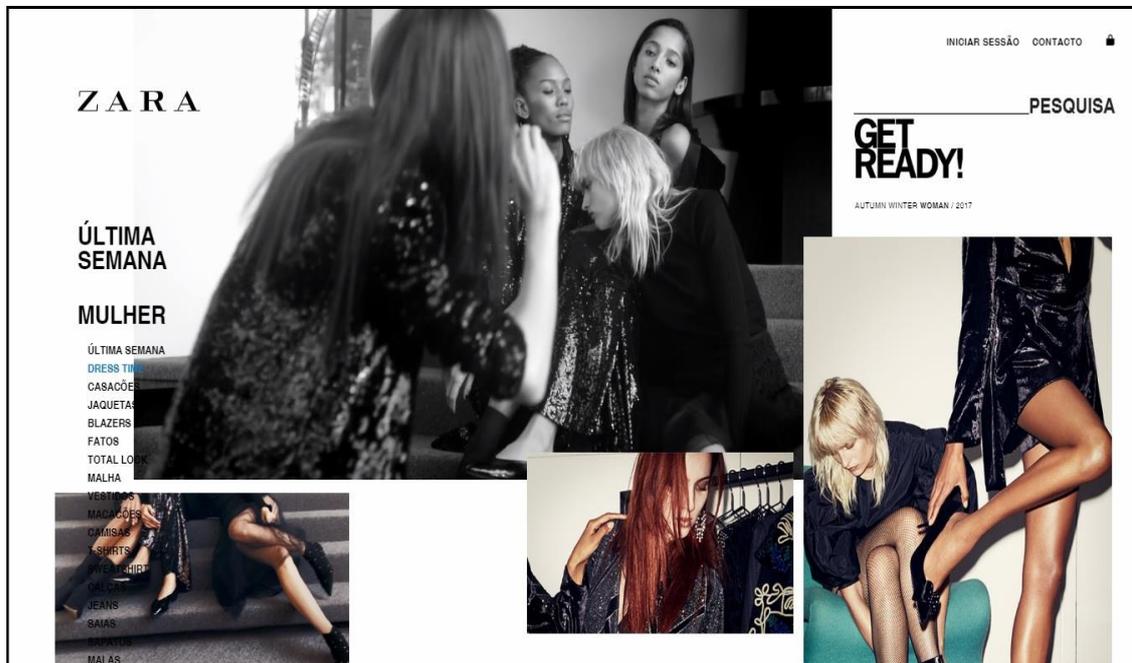
Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 30 – Vitrine ZARA III



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 31 – Banner ZARA I



Fonte: Site ZARA (2017).

Figura 32 – Banner ZARA II



Fonte: Site ZARA (2017).

As Figuras 33 e 34 são os registros da vitrine da loja Stradivarius Passeig de Gràcia. As Figuras 35 e 36 são as imagens dos banners digitais do site oficial Stradivarius. Pode-se dizer que há uma diferença entre os valores ofertados e as formas de dizer do material em análise. A discrepância entre vitrine e banners é ampla, seja ela pela predominância de cores, formas, produtos, atitudes e linguagens empregadas. Pensando nos segmentos da moda, os signos divergem para caminhos quase que opostos (festa e casual).

Figura 33 – Vitrine Stradivarius I



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 34 – Vitrine Stradivarius II



Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 35 – Banner Stradivarius I



Fonte: Site Stradivarius (2017).

Figura 36 – Banner Stradivarius II



Fonte: Site Stradivarius (2017).

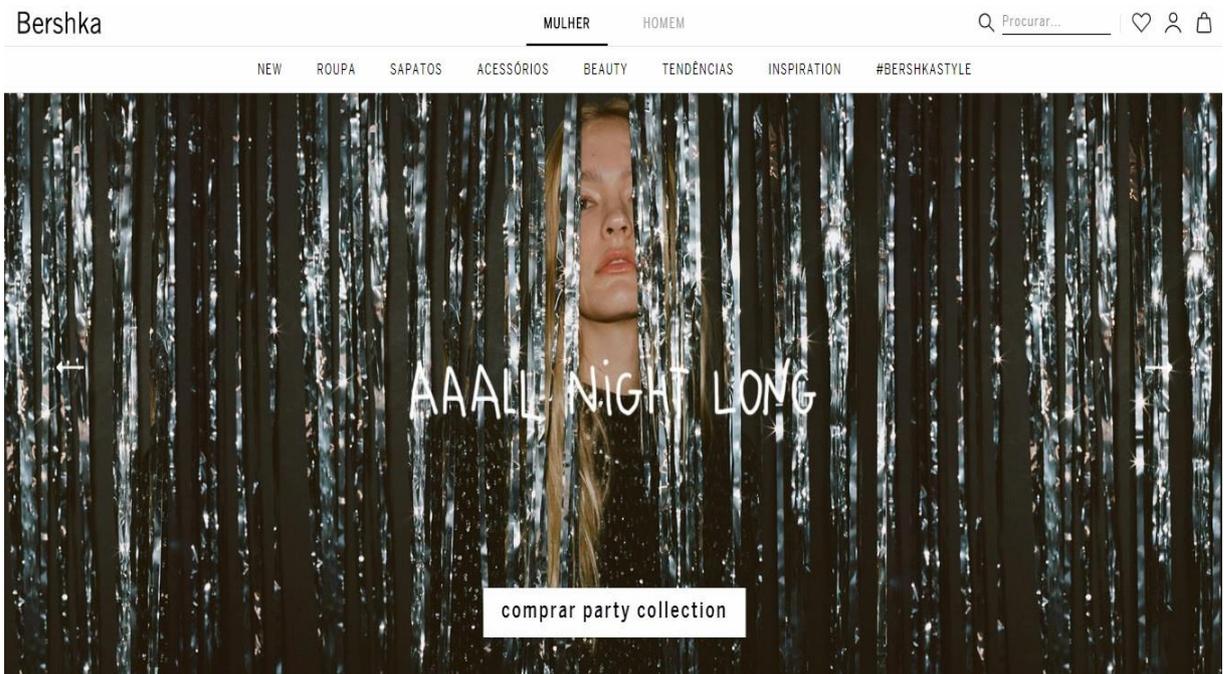
A Figura 37 é o registro da vitrine da loja Bershka Passeig de Gràcia. As Figuras 38 e 39 são as imagens dos banners digitais do site oficial Bershka. Analisando as duas propostas projetadas pela marca, é possível apontar comunicações que se diferem quanto ao produto, performance dos manequins e modelos, materiais e temática desenvolvida. A marca combina vídeos, fotos e gifs na plataforma on-line, transmitindo uma comunicação dinâmica e interativa. Já no espaço da vitrine escolhe por um espaço cênico menos ousado.

Figura 37 – Vitrine Bershka I



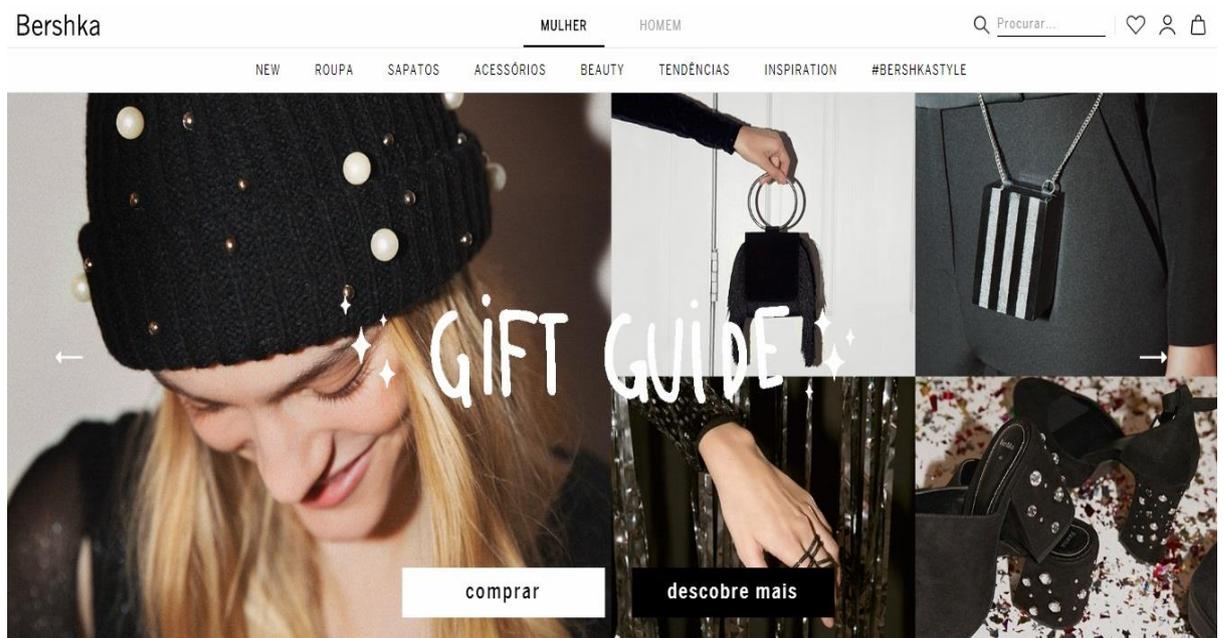
Fonte: Acervo pessoal Dalila Leal (2017).

Figura 38 – Banner Bershka I



Fonte: Site Bershka (2017).

Figura 39 – Banner Bershka I



Fonte: Site Bershka (2017).

Neste exame, foi possível observar os elementos responsáveis pela primeira impressão, ou seja, aquilo que qualitativamente o receptor nota em um primeiro momento de observação: cores, texturas, temática, elementos principais e

coadjuvantes das cenas. Após esse momento as ideias acabaram gerando associações, semelhanças e, diante disso, quando são chamadas de icônicas, foi possível estabelecer parâmetros comparativos entre as propostas de cada marca. É possível afirmar portanto que a relação de linguagem, de comunicação e de posicionamento entre as vitrines e os banners digitais, é, por vezes, de semelhança, e, por outras, de diferença.

Observa-se portanto duas principais maneiras de iniciar as atividades on-line por marcas tradicionais (físicas) de moda. Por um lado encontra-se aquelas que optam pela integração dos ambientes (físico e on-line), conhecido também por *omnichannel*, que se caracteriza pela padronização da comunicação e sintonia entre todas as formas de contato com o cliente: central telefônica, e-mail, site no desktop, site no mobile e loja física. “[...] o ponto de partida deve ser o consumidor, que não distingue canais, mas discrimina marcas, propostas de valor e experiências de compra” (SERRENTINO, 2014, p. 42).

Por outro lado acredita-se que consumidores se comportam de maneiras diferentes, de acordo com o ambiente que estão. Algumas características do ambiente físico são incompatíveis com o ambiente virtual, o que justifica a proposta de comunicação, em alguns momentos até díspar e direcionada especificamente para cada um dos cenários. Essas mudanças no comportamento de consumo decorrente da possibilidade de mobilidade do consumidor, destaca o aumento do comportamento *multichannel*, que se refere à alternância de canais on-line e off-line (GERRITSEN et.al., 2014).

## 5.6 ANÁLISE DE DADOS

A semiótica, ciência geral dos signos, é uma das formas pela qual podemos compreender o interior das mensagens e os significados que estão aptas a produzir, pois esta ciência penetra na construção estrutural da mensagem, auxiliando na sua interpretação. Foi possível compreender a comunicação pelos banners digitais, analisados comparativamente com as vitrines físicas, através dos signos como elementos que representam, que estão relacionados entre si e que possibilitam diversas interpretações de acordo com o contexto que estão inseridas e o receptor da mensagem, pois cada qual os interpreta de uma maneira.

No exame com as marcas H&M, ZARA, Stradivarius e Bershka, buscou-se identificar e analisar os elementos semióticos presentes nas imagens utilizadas (fotografadas ou coletadas), associando isso ao posicionamento de unidade - *omnichannel* ou de alternância – *multichannel*, pela comunicação através dos canais on-line e off-line (ou melhor, banners digitais e vitrines, respectivamente), proposta pelas marcas em questão.

O quadro 4 concisa o exame comparativo entre as vitrines e os banners digitais, a fim de quantificar em porcentagens o nível de relação entre os dois cenários observados. A relação foi estabelecida em três níveis, podendo ser alta, média ou baixa, de acordo com as imagens coletadas e as análises realizadas. Dos aspectos observados, foram selecionados sete: temática, produtos ofertados, manequins/modelos, objetos cênicos, cartela de cores, iluminação da cena e tecnologia empregada. Os sete aspectos selecionados totalizam 100% dos valores analisados.

Quadro 4 – Análise comparativa entre vitrines e banners digitais

ANÁLISE COMPARATIVA: VITRINES E BANNERS DIGITAIS								
ASPECTOS OBSERVADOS	LOJAS ANALISADAS							
	H&M		ZARA		STRADIVARIUS		BERSHKA	
	VITRINES	BANNERS	VITRINES	BANNERS	VITRINES	BANNERS	VITRINES	BANNERS
TEMÁTICA								
PRODUTOS OFERTADOS								
MANEQUINS / MODELOS								
OBJETOS CÊNICOS								
CARTELA DE CORES								
ILUMINAÇÃO DA CENA								
TECNOLOGIA EMPREGADA								

<b>71,43% ALTA RELAÇÃO</b>	<b>71,43% ALTA RELAÇÃO</b>	<b>28,57% MÉDIA RELAÇÃO</b>	<b>14,3% ALTA RELAÇÃO</b>
<b>28,57% MÉDIA RELAÇÃO</b>	<b>28,57% MÉDIA RELAÇÃO</b>	<b>71,43% BAIXA RELAÇÃO</b>	<b>42,85% MÉDIA RELAÇÃO</b>
			<b>42,85% BAIXA RELAÇÃO</b>

Legenda

	ALTA RELAÇÃO
	MÉDIA RELAÇÃO
	BAIXA RELAÇÃO

Fonte: Dalila Leal (2019).

A quantificação em porcentagem apresentada confere coesão entre os posicionamentos de unidade - *omnichannel* ou de alternância – *multichannel*, uma vez que as marcas H&M e Zara, que apresentam maiores porcentagens nos níveis de alta relação, atuam nos ambientes on-line e no off-line no modelo *omnichannel*, enquanto que as marcas Stradivarius e Bershka, que apresentaram maiores porcentagens nos níveis média e baixa relação, atuam de acordo com o modelo *multichannel*.

Conclui-se portanto que, a decisão de posicionamento *omnichannel* ou *multichannel*, influenciam de maneira significativa no resultado da intenção de comunicação de uma marca de moda. Pode-se afirmar que existem relações de semelhanças e diferenças nas relações estabelecidas entre vitrines e banners digitais de uma marca de moda, seja pela escolha de linguagem usada ou pelo desenvolvimento de comunicação pretendida. Tendo esse posicionamento bem definido pela marca, é possível comunicar a mensagem (seja qual for o ambiente) com clareza e eficácia.

Através deste estudo, é possível afirmar que toda comunicação visual é composta por símbolos e signos que auxiliam no processo de construção da mensagem e entendimento do contexto. Além disso, o papel que a moda representa dentro de uma imagem, seja ela física ou on-line, proporciona a construção de ideias que quando bem definidas, tornam-se extremamente eficientes na produção de sentido, tornando a análise mais concreta.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta pesquisa levou a reflexão de que neste cenário contemporâneo, moda e tecnologia se complementam. Em virtude do rápido crescimento do acesso à Internet, um negócio on-line de moda, ao aplicar o mix de marketing, alcança um número incontável de acessos em um curto espaço de tempo, além de romper com as barreiras geográficas.

Compreende-se que o e-commerce utiliza-se de estratégias específicas para clientes que compram pela Internet. Essas estratégias são classificadas como inovadoras e muito dinâmicas, pois alteram-se de maneira constante para acompanhar os públicos que têm seus hábitos mapeados a todo instante. Dentro deste contexto, múltiplas estratégias surgem com objetivos diversos como: redução custos das empresas, diferenciar-se dos concorrentes e focar em determinados segmentos.

O comércio eletrônico por ser muito segmentado, propõe estratégias de crescimento que visam personalizar o atendimento ao cliente final, ofertando produtos e serviços diferenciados. Um caminho para o e-commerce de moda é o desenvolvimento de tecnologias que utilizam Inteligência Artificial e Realidade Aumentada para aproximar os usuários dos produtos e, além de diminuir os ruídos das vendas on-line, fornece competitividade e diferenciação de mercado. É notório o empenho das marcas virtuais de moda em demonstrar que são parte de um segmento que destoa dos demais *websites* de compras por se tratar de produtos que estabelecem uma relação íntima com seus usuários – toque, cor, caimento, qualidade e acabamento das peças.

Sob a ótica do consumidor, o acesso aos conteúdos digitais modificou os hábitos de compra. A maioria das mudanças se deve ao crescimento econômico, mas principalmente às tendências crescentes das novas gerações nos meios on-line. Os consumidores atualmente esperam um acesso mais simples, conveniente e flexível às compras. Também estão usando vários canais virtuais para obter informações antes de efetuar a compra. Sua jornada não é tão previsível quanto antes.

Aplicativos compatíveis, dispositivos móveis e o uso de canais de publicidade virtuais podem minimizar os custos das operações e maximizar os lucros das empresas que adotam o canal de vendas digital. Um amplo portfólio de produtos e

serviços, logística de entrega eficiente e opções de pagamento rápido estão aumentando o número de compras on-line pelo consumidor final.

Além disso, as diversas iniciativas de marketing digital têm grande poder sobre o comportamento de compra dos consumidores on-line, principalmente nas gerações mais novas, que possuem mais contato com o meio virtual. Este resultado confirma as pesquisas realizadas durante a revisão de literatura. Os varejistas passam a considerar a ampliação de sua presença na mídia social para se relacionar e fidelizar antigos clientes e também atrair novos consumidores. Examinar os diferentes comportamentos, atitudes e respostas em relação às compras on-line e à publicidade on-line, resulta na coleta de dados, análise e tomada de decisão segura por parte das marcas.

Pela introdução de estratégias segmentadas para o mercado digital, foi possível verificar que as empresas que antes atuavam somente em um mercado restrito por conta da limitação de lojas físicas, conseguiram por meio do Marketplace ampliar sua rede de atuação, através de inovações em sistemas logísticos, mudança no padrão de comunicação da empresa, atendimento em outros idiomas, recebimento de pagamento em outras moedas etc.

Com a implantação dessas estratégias, obteve-se significativos resultados e ganhos no número de vendas mundial. Isso gerou resultados positivos para as empresas de moda que atuam na Internet. Assim, é possível concluir que, para as grandes marcas do varejo de moda que quiserem manter suas posições, é inevitável sua entrada em operações de e-commerce.

O comparativo realizado através do levantamento de imagens de vitrines e banners de grandes marcas do varejo de moda, sugere que a partir da segmentação de mercado e identificação do cliente-alvo – levando-se em conta o seu caminho de compra, tomada de decisão e novos hábitos, é possível posicionar-se como *omnichannel* ou *multichannel*. Não há uma estratégia correta e outra errada neste ponto. A demanda é que sugere o posicionamento da marca.

Espera-se por meio desta pesquisa, a colaboração em futuros estudos de comércio digital para o varejo de moda, principalmente no que refere-se à implementação de novas marcas neste canal de vendas, bem como, que este trabalho inspire outras pesquisas e que tragam produtivas discussões a nível acadêmico em ocasiões futuras.

Por fim, objetiva-se com os esforços empreendidos nesta pesquisa, perspectiva para ampliar os níveis de discussão em um programa de doutorado, ao expandir os percursos aqui iniciados e agregar mais informações, principalmente por se tratar de um tema que está em constante atualização. Sobretudo, dar continuidade em pesquisas que visam o desenvolvimento de tecnologias de inovação na usabilidade e navegabilidade dos *websites* de e-commerce e também na minimização dos fatores inibidores da compra on-line. Também pretende-se a produção de um *Manual de E-commerce* que contemple todas as fases da implantação, em um modelo passo-a-passo, para as marcas de moda que pretendem atuar no canal de venda on-line.

## REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, E; ANU S. **Mind the Gap**. Vol. 62605: Reihe Hanser. München: DTV, 2015.
- ANDERSON, C. **The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More**, 2ª ed., Nova Iorque: Hyperion, 2008.
- ALBERTIN, L. **Aspectos e contribuições do comércio eletrônico no Mercado brasileiro**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, Foz do Iguaçu. Anais ANPAD, 1999.
- ALYOUBI, A. A. **E-commerce in developing countries and how to develop them during the introduction of modern systems**. Procedia Computer Science, v. 65, p. 479-483, 2015.
- ALZOLA, L. M; ROBAINA, V. P. **Quality in electronic commerce B2C: perceptions, expectations and importance**. The Service Industries Journal, London, v. 26, n. 6, p. 671-687, 2006.
- AMOR, D. **A (R)Evolução do e-business**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2006.
- ANDRADE, J. C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008.
- ARLINE, K. [website]. **Whatis C2B?** 2015. Disponível em: <<http://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html>> Acesso em 08/2017/>. Acesso em: 23 abr 2019.
- ARRAES, J. P. [website]. **Como otimizar o ranqueamento do seu e-commerce?** 2017 Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/otimizar-ranqueamento-e-commerce/>> Acesso em 30 fev 2019.
- BANCO Nacional de desenvolvimento econômico. **Análise setorial**. Gerência Setorial de Comércio e Serviços, n. 15, jun 2010.
- BARTHES, R. **Imagem e moda**. São Paulo: Martins Fontes, v.3, p. 380, 2005
- BERRY, M. M. J; BROCK, J. K. **Marketspace and the internationalisation process of the small firm**. Journal of International Entrepreneurship, Montreal, v. 2, n. 3, p. 187-216, 2004
- BOTELHO, G. K. N; GOMES, E. O; SILVA, H. M. R. **E-commerce: análise do hábito de compra de jovens universitários em lojas virtuais em relação ao composto de marketing**. *Revista da UEM*, 1(1) - Anais do Encontro Científico de Administração, Economia e Contabilidade, Mato Grosso do Sul, MS, 2011.
- BOYD, C. [website]. **Five ways fashion brands are using AI for personalization**. 2017. Disponível em: <<https://www.clickz.com/five-ways-fashion-brands-are-using-ai-forpersonalization/112558/>>. Acesso em: 03 abr 2019.
- BROUHERS, K. D; GEISSER, K. D; ROTHLAUF, F. **Explaining the internationalization of ibusiness firms**. Journal of International Business Studies, London, v. 47, n. 5, p. 513-534, 2016.
- CALDAS, D. **Observatório de sinais: teoria e prática de pesquisa de tendências**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2004.
- CARVALHO, J. L. F; FARIA, M. D. **O Consumidor em Ambientes de Varejo On-line e Off-line: Semelhanças, Contrastes e Influências Recíprocas**. Anais do Simpósio em Excelência de Gestão e Tecnologia, Resende, RJ, Brasil, 2012.
- CERIBELLI, H. B; MERLO, E. M. **Mudança organizacional: um estudo multicasos**. Pensamento contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, n. 2, v.7. P.134-154, 2013.
- CHANG, I; LEE, J; SU, Y. **The impact of virtual community trust influence over consumer participation in online group-buying**. Proceedings of International Conference on E-business and e-government (ICEE), Shanghai, China, 2011.

- CHELLAPPA, R. K; PAVLOU, P. A. **Perceived information security, financial liability and consumer trust in electronic commerce transactions.** Logistics Information Management, Bingley, v. 15, n. 5/6, p. 358-368, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2000.
- COLLINS, J. **Good to great: Why some companies make the leap and others don't.** New York: Harper-Collins, 2001.
- CONSTANTINIDES, E. **Influencing the online consumer's behavior: the web experience,** Internet Research. Vol. 14, pp.111-126, 2014.
- COUTO, L; RODRIGUES, J. R; PEDRO, E. **A roupa sob medida no e-commerce da moda.** Anais do Congresso Científico Têxtil e de Moda, CONTEXMOD, São Paulo, SP, Brasil, 2014.
- CUNNINGHAM, M. J. **B2B: Business-to-Business: Como implementar estratégias de e-commerce entre empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- DAUDE, M; RABELLO, W. **Marketing do varejo: como incrementar resultados com a apresentação de serviços.** Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DE VEIRMAN, M; CAUBERGHE, V; HUDDERS, L. **Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude.** International Journal of Advertising, vol. 36, pp.798-828, 2017.
- DELOITTE [website]. The new digital divide. 2016. Disponível em: <<https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retaildistribution/digital-dividechanging-consumer-behavior.html>>. Acesso em: 28 nov 2018.
- DEMETRESCO, S. **Vitrines entre-vistas: merchandising visual.** São Paulo: SENAC, 2004.
- DICTER, D; O'CONNOR, D. **Technology and global competition.** Paris: OCDE/OECD, Bookship, 1989.
- DUARTE, S. **Vitrinas: expondo e revendo conceitos.** Fortaleza: Editora UFC, 2013.
- DRUMEA, M. C. **Romanian legal regulations on workers from non-EU borders.** Contemporary Readings in Law and Social Justice, New York, v. 4, n. 1, p. 258, 2012.
- E-BIT [website]. Relatório Webshoppers. 2016. São Paulo, 2016. Disponível em: <[http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33\\_webshoppers.pdf](http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf)> Acesso em: 12 mar 2019.
- E-BIT [website]. Relatório Webshoppers. 2017. Disponível em: <[http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers\\_35\\_edicao.pdf](http://www.fecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf)> Acesso em: 12 mar 2019.
- E-BIT [website]. Relatório Webshoppers. 2018. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 12 mar 2019.
- ELDESOUKY, D. F. B. **Visual Hierarchy and Mind Motion in Advertising Design.** Journal of Arts and Humanities 2 (2): 148–162. 2013.
- FASHIONUNITED [website]. Global Fashion Industry Statistics. 2019. Disponível em: <<https://fashionunited.com/global-fashion-industry-statistics/>> Acesso em: 7 jan 2019.
- FELIPINI, D. [website]. **O comércio eletrônico C2C.** 2006. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/Artigos/comercioeletronico\\_C2C.htm](http://www.e-commerce.org.br/Artigos/comercioeletronico_C2C.htm)>. Acesso em: 19 jan 2019.
- FELIPINI, D. **Empreendedorismo na Internet.** Como agarrar essa nova oportunidade de negócios. 3ª. ed. jan. 2012.
- FERNANDO, A. G; SIVAKUMARAN, B; SUGANTHI, L. **Using Online Media to Set the Agenda for Consumer Concerns on “Greenwashed Environmental Claims.”** Journal of Advertising 43 (2): 167–180. 2014

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORBES [website]. 5 Differences Between Marketing To Millennials Vs. Gen Z. 2017. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/11/27/5>>. Acesso em: 27 fev 2019.

FRAGA, S. B. D; GOMES, V. M. L. R. **Um estudo sobre o consumo online de vestuário da geração Y**. Revista de Gestão do Unilasalle, 2(2), pp. 89-102, 2013.

FREELAND, G. D; STIRTON, S. **Organizing for E-commerce**. Discussion paper The Boston Consulting Group Inc. 2000.

GAMBÔA, F. A. R; CAPUTO, M. S; BRESCIANI, E. F. E. **Método para gestão de riscos em implementações de sistemas ERP baseado em fatores críticos de sucesso**. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, vol. 1, no. 1, 2004.

GERRITSEN, B. H. M; GERRITSEN, K; SOLBERG, S; BAS DE VISSER, P; HOOGREEF, P. J. M; JANSSEN, K. H. M. L; LOES HORSELENBERG; VAN DIJK, R.R; CONSENHEIM, E. **Social Media Coming to the Mall: A Cross-Channel Response**. Springer International Publishing Switzerland: D. Schaefer, p. 169-235, 2014.

GIRARD, T; KORGAONKAR, P; SILVERBLATT, R. **Relationship of type of product, shopping orientations, and demographics with preference for shopping on the Internet**. Journal of Business and Psychology, v. 18, n. 1, p. 101-120, 2003.

GREWAL, D; IYER, G. R; LEVY, M. **Internet retailing: enablers, limiters and market consequences**. Journal of Business Research, v. 57, n. 7, p. 703-713, 2004.

GOLDSMITH, R, E; GOLDSMITH, E. B. **Buying apparel over the Internet**. Journal of Product & Brand Management, v. 11, n. 2, p. 89-102, 2002.

GOUVEIA, M; OLIVEIRA, B; NAKAGAWA, S. **Lealdade em compras online versus off-line: reflexões sobre os fatores relevantes**. Revista de UFBA, 64, 37-53, 2013.

GRANDON, E. E; PEARSON, J. M. **Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses**. Information & Management, Hong Kong, v. 42, n. 1, p. 197-216, 2004.

GREGORY, G; KARAVDIC, M; ZOU S. **The effects of e-commerce drivers on export marketing strategy**. Journal of International Marketing. Birmingham, v. 15, n. 2, p. 30-57, 2007.

GREY, W; OLAVISON, T. S. D. **The role of e-Marketplace in relationship-based supply chains: A survey**, Working Paper. IBM T. J.: Watson Research Center. 2002.

HA, S; STOEL, L. **Online apparel retailing: roles of e-shopping quality and experiential eshopping motives**. Journal of Service Management, v. 23, n. 2, p. 197-215, 2012.

HANSEN, T; MOLLER J. J. **Shopping orientation and online clothing purchases: the role of gender and purchase situation**. European Journal of Marketing, v. 43, n. 9/10, p. 1154-1170, 2009.

HARRIS, Clare. **The Fundamentals of Digital Fashion Marketing**. London: Bloomsbury Visual Arts, 2017.

H&M Falls further behind Zara as online shift trips up retail [website]. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/hm-falls-further-behind-zaraas-online-shift-trips-up-retail>>. Acesso em: 12 abr 2019.

HINES, T. **Fashion Marketing: Contemporary Issues**. 2 ed, 2001.

INDITEX said to Seek 472 million dollars for 16 stores [website]. 2018. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/billionaire-zara-owner-saidto-seek-472-million-for-16-stores>>. Acesso em: 12 abr 2019.

ILOS [website]. Internet e suas mudanças constantes na logística das empresas. 2017. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/internet-e-suas-mudancas-constant-na-logistica-das-empresas/>>. Acesso em: 12 abr 2019.

JOONG-KUN C. J; OZMENT, J; SINK, H. **Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bingley, v. 38, n. 5, p. 336-359, 2008.

KALAKOTA, R; ROBINSON, M. **E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital.** Tradução de Carlos Carvalho. 2. Ed. Editora Bookman, Porto Alegre, 2012.

KATI, C [website]. 5 technologies transforming retail in 2018. 2018. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/5-technologies-transformingretail>>. Acesso em: 12 abr 2019.

KIM, J; FORSYTHE, S. **Adoption of sensory enabling technology for online apparel shopping.** European Journal of Marketing, v. 43, n. 9/10, p. 1101-1120, 2009.

KIM, C. et al. **An empirical study of customers' perceptions of security and trust in e-payment systems.** Electronic Commerce Research and Applications, Amsterdam, v. 9, n. 1, p. 84-95, 2010.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing.** European Edition. 7th ed. Pearson, pp: 3-30; 51-46; 161-163, 2017.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Marketing Management.** 15a. ed. Essex: Pearson Education, 2016.

LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais (5th ed.).** São Paulo: Prentice Hall, 2014.

LEWIS, E. St. E. **Financial Advertising:** for commercial and savings banks, trust, title insurance, and safe deposit companies, investment houses. Indianapolis: Levey Bros. & Company, 1960.

LIM, H; DUBINSKY, A. J. **Consumers' perceptions of e-shopping characteristics: an expectancy-value approach.** Journal of Services Marketing, v. 18, n. 7, p. 500-513, 2004.

LOBATO, D. M; FILHO, J. M; TORRES, M. C; RODRIGUES, M. A. **Estratégias de Empresas.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1986.

LUO, Y; HONGXIN Z., J; DU, J. **The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis.** International Marketing Review, Bingley, v. 22, n. 6, p. 693-709, 2005.  
MATTAR, F. N. **Administração de Varejo.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MASLOW, A. **A Theory of Human Motivation.** 1st ed. Wilder Publications, 1943.

MCCARTHY, E. **Basic Marketing: A Managerial Approach.** R.D. Irwin, 1960.

MCKINSEY Company [website]. The consumer decision journey. 2015. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/theconsumer-decision-journey>>. Acesso em: 23 jun 2019.

MENEZES, H. **Comércio eletrônico para pequenas empresas.** Florianópolis: VisualBooks Editora, 2013.

MILLER, M. **B2B Digital Marketing.** Use the web to marketing directly to business. Que Publishing. Indianapolis, 2012.

MILLWARD BROWN [website]. How Consumers Buy Brands: The new decision journey. 2018. Disponível em: <[https://www.millwardbrown.com/Insights/Point-of-View/How\\_Consumers\\_Buy\\_Brands\\_The\\_new\\_decision\\_journey/](https://www.millwardbrown.com/Insights/Point-of-View/How_Consumers_Buy_Brands_The_new_decision_journey/)>. Acesso em: 23 jun 2019.

MOE, W. W. **Buying, searching, or browsing:** Differentiating between online shoppers using instore navigational clickstream. Journal of Consumer Psychology, v. 13, n. 1, p. 29-39, 2003.

MOLLA, A; LICKER, P. S. **Perceived e-readiness factors in e-commerce adoption:** An empirical investigation in a developing country. International Journal of Electronic Commerce, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 83-110, 2005.

MORIARTY, R. T; MORAN, U. Managing hybrid marketing systems. 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems>>. Acesso em: 02 mai 2019.

NICA, E. et al. **Environmentally sustainable transport and e-commerce logistics**. Economics, Management, and Financial Markets, New York, n. 1, p. 86-92, 2015.

NEIVA, Elaine Rabelo. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

NÓBREGA, P. L. L. **A influência das Redes Sociais na decisão de compra de consumidores no Comércio Eletrônico**. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil, 2014.

OLIVEIRA, A. C. **Vitrinas: acidentes estéticos na cotidianidade**. São Paulo: EDUC, 1997

O'SHEA, D. [website]. Zara to offer mobile AR experience in stores. 2018. Disponível em: <<https://www.retaildive.com/news/zara-to-offer-mobile-ar-experience-in-stores/519286/>> Acesso em: 27 mai 2019.

PANTANO, E; RESE, A; BAIER, D. **Enhancing the online decision-making process by using augmented reality: A two country comparison of youth markets**. Journal of Retailing and Consumer Services, 38, 81-95, 2017.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. Juracy Parente. São Paulo: Atlas, 2000.

PARK, E. J; KIM, E. Y; FUNCHES, V. M; FOXX, W. **Apparel product attributes, web browsing, and e-impulse buying on shopping websites**. Journal of Business Research, Vol. 65: p.1583-1589, 2012.

PEIRCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

PHILIPS, A.; WRIGTH, C. **E-business's impact on organizational flexibility**. Original Research Article, 2007.

PLANT, R. **E-commerce formulation of Strategy**. Prentice Hall, NJ, 2000.

POSTNORD.COM [website]. E-Commerce in the Nordics. 2018. Disponível em: <<https://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2017/ecommerce-in-the-nordics-2017.pdf>>. Acesso em: 13 jan 2019.

POWER, B [website]. How the software industry redefines product management. Harvard Business Review. 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/06/how-the-software-industry-redefines-product-management>>. Acesso em: 11 mai 2019.

RAJMOHAN, P; SABHA, N; RUSHDI, S. **B2C e-commerce adoption possibilities in UAE: An empirical study on E-Readiness of Consumers**. Skyline Business Journal, Sharjah, v. 6, n. 1, 2010.

RATTO, G. **Antitratado de Cenografia: variações sobre o mesmo tema**. São Paulo: Ed. SENAC, 1999.

RICCIUTI, M. [website]. Open source: Rebels at the gate. CNET News.com. 2002. Disponível em: <<http://164.67.163.139/documents/areas/adm/loeb/03h22.pdf>>. Acesso em: 21 mai 2019.

SALES, J. M. **Gestão da Mudança Organizacional: A mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde**. Brasília: Tese de conclusão de curso em Administração FACEB, 2009.

SANT'ANNA, M. R. **Teoria da Moda: sociedade, imagem e consumo**. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

SANTAELLA, L; NÖRTH, W. **Estratégias semióticas da publicidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

- SANTOS, A. J. C; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Comportamento utilitário/hedônico do consumidor tecnológico: e-commerce como ambiente da escolha.** Revista de Administração FACES, 13(2), 99-121, 2014.
- SCHIFFMAN, L; KANUK, L; HANSEN, H. **Consumer Behaviour.** 2nd ed. Pearson, pp.2-20; 62-97, 2012.
- SCHUMAN, H. S. J. [website]. Generations and collective memories. 1989. American Sociological Review, 54, pp. 359-381. Disponível em: <[https://www.jstor.org/stable/2095611?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/2095611?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 22 jan 2019.
- SEMPRINI, A. **A marca pós-moderna.** São Paulo: Estação das letras e cores, 2010.
- SENGE, P. M. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- SERRENTINO, A. **Varejo omnichannel.** São Paulo: Mercado e Consumo, n. 05, p. 42-44, 2014.
- SIDDIQUI, N; O'MALLEY, A; MCCOLL, J. C; BIRTWISTLE, G. **Retailer and consumer perceptions of online fashion retailers: Web site design issues.** Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal, v. 7, n. 4, p. 345-355, 2003.
- SILVA, J. C.; ROMANI, R.; MELO I. E. **Comércio eletrônico: modelos de negócios na Internet.** 2014.
- SMART INSIGHTS [website]. Google's ZMOT - brilliant or bocks? 2018. Disponível em: <[https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketingstrategy/googles-zmot-brilliant-orbocks/?utm\\_source=basic&utm\\_medium=pdf&utm\\_campaign=digital-models](https://www.smartinsights.com/content-management/content-marketingstrategy/googles-zmot-brilliant-orbocks/?utm_source=basic&utm_medium=pdf&utm_campaign=digital-models)>. Acesso em: 18 mar 2019.
- SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.** São Paulo: abril Cultural, 1983.
- SINGH, B. E-Commerce Logistics: The New Wave. **International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies**, Bhopal, v. 1, n. 5, p. 105-111, 2014.
- SOLOMON, M. R. **Consumer behavior: Buying, having, and being.** Englewood Cliffs. Prentice Hall, 2014.
- SRINIVASAN, S. S; ANDERSON, R; PONNAVOLU, K. **Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences.** Journal of Retailing, New York, v. 78, n. 1, p. 41-50, 2002.
- STATISTA [website]. Number of internet users worldwide 2005-2017. 2019. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-usersworldwide/>>. Acesso em: 21 dez 2018
- STERNBERG, R. J. **Psicologia Cognitiva.** Porto Alegre. Artes Médicas Sul, 2000.
- TAPINFLUENCE [website]. Do micro-influencers make better brand ambassadors than celebrities? 2017. Disponível em: <<https://www.tapinfluence.com/micro-Influencers-makebetter-brand-ambassadors- celebrities>>. Acesso em: 21 jul 2019
- TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UnB, 2001.
- TRACTINSKY, N; LOWENGART, O. **Web-store aesthetics in e-retailing: A conceptual framework and some theoretical implications.** Academy of Marketing Science Review, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2007.
- TRAVICA, B. **E-commerce in Serbia: Where roads cross electrons will flow.** Journal of Global Information Technology Management, Philadelphia, v. 10, n. 2, p. 34-56, 2007.
- TSAO, Y; SU, P. **A dual channel supply chain model under price and warranty competition.** International Journal of Innovative Computing, Information and Control, 8(3B), 2125-2135, 2012.

TURBAN, E. **Electronic commerce 2012: a managerial and social perspective**. New York: Pearson Education, 2012.

US E-COMMERCE [website]. Sales as Percent of Retail Sales. 2017. Disponível em: <[https://ycharts.com/indicators/ecommerce\\_sales\\_as\\_percent\\_retail\\_sales](https://ycharts.com/indicators/ecommerce_sales_as_percent_retail_sales)>. Acesso em: 11 abr 2019.

WEIL, P; VITALE, M. R. **Place to Space - migrating to e-business models**. Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2001.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

WORLDWIDE Retail Ecommerce Sales Will Reach \$1.915 Trillion This Year [website]. eMarketer, New York. 2016. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-Will-Reach-1915-Trillion-This-Year/1014369/>>. Acesso em: 18 abr 2019.

WYMER, S. A; REGAN, E. A. **Factors influencing e-commerce adoption and use by small and medium businesses**. Electronic markets, Leipzig, v. 15, n. 4, p. 438-453, 2005.

YAN, R. **Managing channel coordination in a multi-channel manufacturer–retailer supply chain**. Industrial Marketing Management, 40, 636–642, 2011.

ŻUREK, J. **E-commerce influence on changes in logistics processes**. Log Forum, Polska, v. 11, n. 2, p. 129-139, 2015.