

# ESTUDO SOBRE E-COMMERCE E UM NOVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA LOJAS VIRTUAIS

---

Andressa Pampuch<sup>1</sup>  
Elisa Okasaki Silveira<sup>2</sup>  
Alessandra Fernandes Bichof<sup>3</sup>

## RESUMO

Ao longo dos anos as pessoas tem buscado otimizar o tempo gasto nas mais variadas tarefas. Partindo dessa afirmação verificou-se a oportunidade de pesquisar sobre o modo como o e-commerce está se tornando cada vez mais presente na vida dos brasileiros. O objetivo desse trabalho é esboçar um modelo de marketing e logística, unindo técnicas existentes e já utilizadas por grandes lojas virtuais, adaptadas a uma nova loja virtual entrante no mercado. Os conceitos utilizados nesse trabalho abordam temas como marketplace, cadeia de valor integrado e análise SWOT. Para definir esses conceitos foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais. A presente pesquisa é classificada como qualitativa e exploratória. O intuito desse estudo é auxiliar as empresas que desejam ingressar no e-commerce brasileiro, para tal obteve-se um resultado satisfatório, além de indicar estudos futuros acerca de índices financeiros.

Palavras-chave: Marketplace. E-commerce. Modelo Organizacional.

---

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: adressapam@gmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail*: elisa.okasaki@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora da pesquisa. Mestra em educação. Professora da disciplina de orientação de TCC II na FAE Centro Universitário. *E-mail*: alessandra.bichof@fae.edu

## INTRODUÇÃO

As mais diversas pesquisas no cenário do e-commerce brasileiro apontam números crescentes no que diz respeito à utilização dos mesmos. Aliar a inovação que o comércio eletrônico necessita e ainda assim manter a tradição no que diz respeito ao bom atendimento e entrega com rapidez que as lojas físicas proporcionam é um desafio que muitas empresas, grandes ou pequenas, que atuam no mercado de vestuário enfrentam diariamente.

Um diferencial entre as empresas pode ser citado como a presença no mercado virtual, além disso, mais do que apenas se fazer presente no comércio eletrônico, estar presente de maneira positiva para seus clientes potenciais trazendo informações que sejam interessantes e não apenas relacionadas as vendas.

Observando estes e outros elementos, percebe-se a necessidade de um estudo acerca de um modelo organizacional que se encontra em uso por grandes empresas referências no comércio eletrônico, afim de que pequenas e médias empresas possam ter conhecimento de como empresas de grande porte vem se comportado em relação aos seus processos e diferenciais, apontando melhorias com o intuito de apontar os erros cometidos pela empresa que está sendo tomada como base, e transformar essas melhorias num ponto favorável para as novas empresas.

A razão pela escolha do tema deu-se pela observação da ascensão do uso das mídias sociais no cotidiano dos consumidores e a oportunidade de utilizar este recurso como ferramenta de vantagem competitiva no setor varejista de vestuário.

Com a intenção de estudar um modelo organizacional de sucesso no ramo de e-commerce, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais são as práticas organizacionais utilizadas por uma grande loja do comércio virtual brasileiro e como essas práticas podem ser adaptadas para lojas que desejam entrar no comércio virtual?

O objetivo geral é verificar se o modelo organizacional utilizado em uma grande loja do e-commerce brasileiro pode também ser aplicado em uma nova loja eletrônica.

Os objetivos específicos que norteiam o seguinte estudo podem ser elencados da seguinte maneira:

- a) Realizar a construção do referencial teórico e bibliográfico;
- b) Apresentar os dados referentes ao modelo organizacional de empresa consolidada no e-commerce;
- c) Esboçar um conjunto de ideias de um novo modelo organizacional para empresa entrante no mercado virtual no setor de vestuário.

# 1 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo vem sendo discutido há muito tempo no cenário de negócios. Conforme Hisrich (2009, p.27) explana, a primeira definição de empreendedor foi como intermediário com Marco Polo, que na época tentava estabelecer rotas comerciais até o extremo oriente. Polo assinava um contrato com um investidor para conseguir vender suas mercadorias. Enquanto o investidor corria os riscos passivamente, Marco assumia o papel mais ativo no negócio, assim suportando os perigos físicos quanto psicológicos.

Como afirma Dornelas (2008, p. 19), “a palavra ‘empreendedor’ (entrepreneur) de origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. Já para Hisrich (2009, p.27) ela é literalmente traduzida como “aquele que está entre, ou intermediário”. Segundo Chiavenato (2008, p.3), “o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negocio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades inovando continuamente”.

Para quase todas as definições de empreendedor, existe um entendimento geral de que estamos falando na verdade de uma conduta ou uma atitude. Para ser um empreendedor, Dornelas (2008, p. 19) determina que são necessárias algumas características básicas, que podem ser inatas ao ser humano ou adquirido ao longo do tempo, como: ser visionário, otimista, ter disposição para assumir riscos, além de ser resiliente e autoconfiante.

Apesar de Drucker (2008) afirmar que o espírito empreendedor é uma característica singular, não é uma qualidade pessoal, e as suas bases são firmadas no fundamento, princípios e teor.

Entretanto após analisar uma serie de empreendimentos Bernardi (2003, p.64), defende a tese de que é um mito não poder desenvolver a habilidade de empreender, pois há vários fatores influenciáveis que moldam e dão origem ao surgimento da pessoa empreendedora e do negócio.

Confirmando que o empreendedorismo pode ser cultivado, Sarkar (2007, p.76), diz que as características de empreendedor podem ser desenvolvidas. Assim argumenta que existem três tipos diferentes de pessoas que podem se atribuir a aptidão de empreender, aquelas que nascem com as características necessárias congênitas, sendo este o percentual menor, e pessoas que adquirem pela experiência sofrendo muitas influencias externas como por características étnicas e educação e ainda existem as que não são empreendedoras.

Pelo ponto de vista de Hisrich (2009, p.30) umas das características mais importantes é se incumbir sobre os riscos corridos, assim, os empreendedores

precisam tomar decisões mesmo diante de situações incertas ou dúvidas em relação à consequência da execução da ação, mediante a isto, os empreendedores analisam a situação e transformam o contexto por meio de suas atitudes para atingirem seu objetivo.

## 2 LOGÍSTICA

De acordo com Martins e Alt (2000, p.252) a logística “é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo o fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor”.

Os recursos materiais ou estoques, devem funcionar como um controle do fluxo de materiais da empresa, pois a entrada de produtos possui a velocidade diferente do que é consumido. E como o estoque representa uma parcela significativa da maioria dos ativos, deve ser examinado cuidadosamente para que tenha de retorno sobre o capital investido.

De acordo com Martins e Alt (2000, p.312) a distribuição é a última etapa antes da entrega para o cliente, pode ser definida como “o conjunto de atividades entre o produto pronto para o despacho e a sua chegada ao consumidor final”. Ela é a parte considerada mais importante, pois é como o consumidor percebe a qualidade. Deste modo, existem alguns itens utilizados para medir a satisfação como recebimento da mercadoria no prazo, embalagem sem danos ou erros, e o suporte de pós-venda.

Portanto, a distribuição representa um custo expressivo para a maioria dos negócios, dessa maneira impactando diretamente na competitividade.

Martins e Alt (2000, p.275) conceituam lead time como “o tempo decorrido desde o início até o fim de um processo”. Para Chopra e Meindl (2008, p.184) “é o espaço de tempo entre o momento em que o pedido é feito e o momento em que é recebido”.

Segundo Chopra e Meindl (2008, p.3) uma cadeia de suprimentos integra todos os estágios de atendimento de um pedido de um cliente. E não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também as transportadoras, varejistas e os próprios clientes. São todas as funções envolvidas desde o pedido, o desenvolvimento de novos produtos, o marketing até as finanças.

A cadeia envolve um fluxo constante com uma quantidade grande de informações. Desta forma, o componente essencial é o cliente, pois o pretexto fundamental da existência de uma cadeia de suprimentos é a satisfação do consumidor.

De acordo com Simchi-Levi et al. (2010, p. 249) o e-business é a união de modelos de negócios voltados para a Internet que tem o foco principal em melhorar o

desempenho da empresa. E uma parte dele é o e-commerce, que podemos descrever como “a capacidade de efetuar grandes transações comerciais no meio eletrônico”.

Chopra e Meindl (2008, p.396) explicam que existe uma série de vantagens no e-business que podem ajudar a alavancar a receita da empresa. Como a possibilidade de oferecer vendas sem contato direto com o cliente, disponibilizar serviço 24 horas para qualquer cliente com acesso a internet, incluir informações em plataformas de busca e outros.

Segundo Simchi-Levi et al. (2010, p. 249) devido a evolução da Internet, as estratégias de transporte e atendimento tem se tornado mais importantes e complexas.

Segundo Christopher (1999, p.2) vantagem competitiva é “uma posição de superioridade duradoura sobre os concorrentes, em termos de preferência do cliente, pode ser alcançada através da logística”. Bem como Chopra e Meindl (2000, p.343) definem como “qualquer característica da empresa que, diferenciando-a da concorrência, possibilite ganhos de participação no mercado”.

Para Martins e Alt (2000, p.133) as empresas constantemente procuram obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, a administração eficaz dos estoques auxilia em atender o consumidor final no momento e quantidade desejada.

Para Porter (1999, p. 85):

A cadeia de valor de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectada por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras”.

E este elo requer a coordenação de todas as atividade, como por exemplo a pontualidade da entrega, que envolve todo o funcionamento das operações da empresa até a saída do produto.

De acordo com Christopher (1999, p.3) podemos caracterizar a cadeia de valor como atividades primárias e de apoio. Na primeira, se enquadram a logística de entrada e saída, as operações, marketing e vendas e a assistência técnica prestada. Na segunda encontramos a infraestrutura, todo o gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e a aquisição dela. As atividades de logística são consideradas como suporte para os outros processos.

Porter (1999, p. 87) indica que “a capacidade da empresa em se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor em comparação para a satisfação das necessidades do comprador”.E essa necessidade pode envolver a logística e serviço de pós-venda.

Segundo Christopher (1999, p.10) para conseguir criar a vantagem competitiva sobre os rivais, a empresa precisa proporcionar um valor diferenciado aos seus clientes.

Pode ser alcançado sendo mais eficiente do que os concorrentes ou desempenhando as atividades voltadas para criação de valor percebida pelos compradores.

Bem como um gerenciamento logístico pode auxiliar a empresa a ter a vantagem e custo e produtividade, se adequar uma melhor utilização da sua capacidade, reduzir os estoques e melhorar a integração com os fornecedores.

Just In Time ou JIT, para Martins e Alt (2000, p.100) “é um método de produção com o objetivo de disponibilizar os materiais requeridos pela manufatura apenas quando forem necessários para que o custo de estoque seja menor”.

Christopher (1999, p.174) afirma que a resposta rápida ou RR, é um conceito que deriva do conceito de JIT que está voltado em aproveitar a vantagem competitiva baseada no tempo.

Pode-se considerar o RR como um exemplo de substituição do estoque pela informação, pois a demanda precisa ser captada rapidamente para que exista a redução do tempo de resposta, em consequência aumentam as vendas e diminuem os preços.

Dentro do Ministério do Meio Ambiente, localiza-se a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) que tem como principal objetivo combater o manejo inapropriado dos resíduos sólidos, deste modo promovendo também a prevenção e redução da geração de resíduos. Para isso utiliza-se a logística reversa. Para a PNRS a logística reversa é:

instrumento de desenvolvimento econômico e social, caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada.

A logística reversa compreende também na responsabilidade em que o retorno dos produtos pode propiciar, ele pode ser classificado como pós-consumo e de pós-venda.

### **3 MARKETING**

Para Kotler (2000, p. 29) não há uma definição exata para marketing, existem várias definições de acordo com o entendimento de cada autor. Kotler sugere uma separação nas definições de marketing entre sociais e gerenciais. Quando se trata de uma definição social pode-se conceituar marketing como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Para definir marketing de maneira gerencial pode-se dizer que “é frequentemente descrito

como a ‘arte de vender produtos’”, quando na realidade o ato de vender é apenas o início de uma série de novos acontecimentos gerados a partir da venda.

Segundo a American Marketing Association (AMA) o conceito de marketing é descrito por “atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, clientes, parceiros e a sociedade em geral” esse conceito foi aprovado pelo Conselho de Administração da American Marketing Association em julho de 2013.

Para Gabriel (2010) o conceito de marketing além de ser compreendido de acordo com o entendimento de cada autor, pode ser compreendido também de acordo com a complexidade, que irá variar de acordo com o contexto que será empregado.

Assim como o conceito de marketing o conceito de mercado também não tem uma unanimidade entre os estudiosos.

Segundo Dias et al. (2003, p.3) entende-se por mercado “o conjunto de pessoas e/ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por produtos ou serviços e que dispõem de renda para adquiri-los”.

Para Yanaze (2006, p.137) mercado “é composto por consumidores, fornecedores e canais de distribuição que, mediados pela comunicação e por mecanismos de estabelecimento de preços efetivam a comercialização de bens e serviços”.

É importante salientar que durante vários anos a palavra mercado estava diretamente ligada apenas a um espaço físico onde as pessoas costumavam se reunir para as mais diversas operações envolvendo uma grande variedade de produtos, basicamente, compras e vendas. Entretanto, com o passar do tempo passou a ser vinculada à palavra mercado ideias de economistas, que conceituam mercado como sendo o conjunto de indivíduos denominados compradores e vendedores que desempenham numerosas atividades associadas aos mais diversos produtos e serviços, e não tão somente ao espaço físico onde ocorrem essas atividades.

De acordo com Kotler e Keller (2013) frequentemente os profissionais ligados ao marketing denominam como mercado o agrupamento de clientes, onde os vendedores são considerados como setor produtivo e os clientes como o mercado.

Os profissionais da área de marketing empregam diversos recursos com o intuito de conseguir informações e respostas sobre os mercados-alvo que pretendem alcançar, assim conceitua-se mix de marketing ou composto de marketing.

De acordo com Las Casas (2006) para um entendimento minucioso dos 4P’s que compõe o mix de marketing, este pode ser conceituado da seguinte maneira:

O primeiro fator é ter um produto para comercializar. O produto deve ser desenvolvido para atender a uma demanda do mercado a ser trabalhado. Com um produto, há necessidade de se ter um preço para criar valore,

consequentemente, uma base para a troca. Porém, apenas ter um produto e um preço não são condições suficientes. Há a necessidade de identificar um meio para distribuir o produto. Isto certamente envolverá uma série de decisões estratégicas, como localização dos pontos-de-venda, tipos lojas que comercializarão o produto, armazéns para estoque entre outras decisões estratégicas. Posteriormente, após a determinação dos principais aspectos para a comercialização dos produtos é necessário que os empresários pensem em formas de divulgá-los, pois assim há uma conscientização por parte dos consumidores e as vendas serão mais rápidas. Estes quatro ingredientes principais para a comercialização – ter um produto, estabelecer preço, decidir sobre um sistema de distribuição e promover o produto – formam a base da comercialização, a essência de uma oferta comercial.

A análise SWOT é uma ferramenta de análise e planejamento utilizada pelas áreas de marketing e planejamento estratégico para realizar um diagnóstico do ambiente interno e externo em que as empresas estão inseridas, a sigla SWOT vem das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), também pode ser encontrada na bibliografia como matriz F.O.F.A..

As forças e fraquezas estão diretamente relacionadas com o ambiente interno enquanto as oportunidades e ameaças estão ligadas ao ambiente externo.

A análise SWOT tradicional serve como uma boa ferramenta de análise que proporciona a fácil visualização do posicionamento no ambiente interno e externo da organização, porém sozinha ela não gera sugestão de melhoria, para isso frequentemente após a construção da matriz SWOT é feito um cruzamento dos dados que irá resultar em estratégias para auxiliar a organização a alcançar suas metas e objetivos, após esse cruzamento de dados a matriz SWOT se torna uma matriz SWOT Cruzada.

Segundo Hoinaski (2017) as estratégias resultantes do cruzamento de dados podem ser definidas como:

Pontos fortes x oportunidades resultarão em uma estratégia ofensiva, visando o desenvolvimento e crescimento de um elemento positivo da organização.

Pontos fortes x ameaças resultarão em uma estratégia de confronto, onde a organização será capaz de analisar como as forças podem minimizar ou até mesmo eliminar ameaças.

Pontos fracos x oportunidades resultarão em uma estratégia de reforço, com o intuito de reforçar as fraquezas existentes para que elas não sejam capazes de atrapalhar as oportunidades.

Pontos fracos x ameaças resultarão em uma estratégia de defesa, entre todos, o cenário mais complexo é esse. O propósito dessa estratégia é reduzir a possibilidade



da fraqueza da organização traga perdas ou minimizar os impactos que essas perdas podem causar na empresa.

## 4 MARKETPLACE

Segundo Olist (2015) “a palavra “marketplace” vem do idioma inglês, resultante da junção das palavras market (mercado) e place (local)”. Desta maneira, o marketplace é uma área onde as pessoas podem realizar transações como trocas, compras e vendas de produtos.

Considerado um conceito recente, surgiu como um espaço para compra e venda de produtos. Podemos ver no e-commerce em sites de grandes redes varejistas, que abrem parcerias com vários lojistas e permitem que eles coloquem a venda produtos. Em troca do lugar, os lojistas realizam o pagamento de uma comissão.

Essa comissão é a taxa cobrada pela disponibilização do espaço, normalmente sobre o volume de vendas. No Etsy, marketplace voltado para produtos manuais, é de aproximadamente 3,5%. E para intermediar o pagamento, é necessário uma plataforma de transações financeiras como PayPal e PagSeguro. O prazo para o pagamento pode variar de 2 a 45 dias, pois é feito somente quando o processo do pedido é encerrado com a chegada do produto para o consumidor. Desta maneira, o marketplace tem a garantia de realizar o pagamento por produtos devidamente enviados.

A principal diferença entre um e-commerce e um marketplace é o estoque. No marketplace o estoque pode ser ampliado para a mais diversa gama de produtos, não se preocupando com espaço físico ou transporte.

Por um lado o e-commerce precisa administrar seu caixa para aumento da infraestrutura, recursos materiais e da logística. Já no marketplace, pode ser aumentada a quantidade de vendedores em todos os cantos do país.

Para gerar receita, o e-commerce trabalha com compra e venda e o marketplace com intermediação do negócio. Na logística do e-commerce o produto é enviado do fornecedor para o varejista e depois para o consumidor final, no marketplace o fornecedor vende diretamente para o cliente.

Uma das vantagens para o lojista, é de poder vender em mais de um site de marketplace, e ainda definir o preço que seu produto será vendido.

Existem vários marketplaces que atuam no Brasil, entre os mais conhecidos estão Mercado Livre, Uber, AliExpress e Walmart. E também a B2W que engloba os sites Submarino, Shoptime e Americanas.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa a ser realizada neste trabalho, poderá ser considerada qualitativa e exploratória, principalmente, pois envolverá pesquisas bibliográficas e proporcionará uma visão geral acerca de um tema pouco explorado.

Segundo Gil (2009, p. 41) a pesquisa exploratória tem como objetivo aumentar o entendimento de um problema. Para Vergara (2009, p. 42) “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Deste modo as pesquisas proporcionam desenvolvimento inicial das ideias.

Os dados utilizados na pesquisa foram dados secundários obtidos através de investigações bibliográficas e documentais, como livros especializados, artigos científicos e sites.

A análise dos dados foi realizada principalmente, ordenando as informações obtidas de forma documental e bibliográfica.

A principal limitação encontrada no decorrer do desenvolvimento dessa pesquisa se dá principalmente pelo fato de que as empresas consideram os dados como confidenciais e portanto não permitem que esses dados sejam utilizados em análises ou para observação de tendências de comportamento e mercado.

## 6 ESTUDO DE CASO E-COMMERCE DAFITI COM APRESENTAÇÃO DE MODELO PARA MERCADO DE VAREJO PARA VESTUÁRIO ONLINE

A Global Fashion Group (GFG) surgiu em setembro de 2014 com a união dos sites de e-commerce de moda Dafiti (América Latina), Lamoda (Rússia), Namshi (Oriente Médio), Zalora (Sudoeste Asiático) e The Iconic (Oceania). Foi criada com o objetivo de atender a potenciais mercados emergentes e oferecer a marcas a chance de entrar no setor fashion de e-commerce. Ela opera atualmente em 4 continentes, 27 países, emprega em torno de 9 mil pessoas, mais de 3 mil marcas nacionais e internacionais, possui 10 armazéns, mais de 10 milhões de clientes atendidos por ano e mais de 1 bilhão de volume bruto de mercadorias.

O Grupo acredita em uma combinação de cadeia de valor integrada e mercados emergentes. Possui armazéns próprios, centros de atendimento ao cliente e frotas de entrega que prometem entregar os produtos de forma rápida e eficiente.

Dentro das empresas pertencentes a GFG está a Dafiti Group, que é o objeto principal deste estudo, e se destaca pela história e principalmente pelo reconhecimento da oportunidade.

Dentro da Dafiti encontramos as lojas DFT Sport, DFT Marketplace e DFT Stores. Com aproximadamente 450 mil pedidos por mês, mais de 20 transportadoras e 2 centros de distribuição. É considerada o maior e-commerce de moda da América Latina.

Em análise dos usuários que compram na Dafiti, 60% do seu público é feminino, com faixa etária entre 30 a 40 anos e 59% dos pedidos vem da Região Sudeste do Brasil.

A Dafiti foi criada em janeiro de 2011, pelo empresário alemão Malte Horeysek e mais três sócios, o alemão Malte Huffman, o francês Thibaud Lecuyer e o brasileiro Philipp Povel com o objetivo de criar um site que vendesse produtos no setor de moda.

Huffman e Povel chegaram ao Brasil com experiência na abertura de um e-commerce. Em 2009 haviam lançado a *MyBrands*, um e-commerce de moda na Alemanha. Que um ano depois foi vendida para a Zalando, considerada uma das líderes no comércio varejista online na Europa.

Com um orçamento inicial de 35 milhões, abriram um escritório com aproximadamente 20 m<sup>2</sup>, em São Paulo.

Os sócios viram a oportunidade de entrada no mercado online do Brasil que na época ainda era pouco explorado. Visto que a maioria das pessoas ainda nunca havia comprado produtos pela internet, o foco principal foi na logística de entrega dos produtos.

No seu primeiro ano estrearam seu primeiro comercial na TV aberta, apresentaram a primeira edição da sua revista própria, a Dafiti Mag. E ainda lançaram a Dafiti Chile e a Dafiti Argentina. No ano seguinte, houve a abertura da Dafiti Colômbia. Em 2013, o Centro de Distribuições de Jundiaí iniciou suas atividades com 38 mil m<sup>2</sup>.

Em março de 2014, passou por uma reformulação da identidade visual em todos os países que atuava. Já integrada a GFG, no ano seguinte o Grupo abre a pop-up store em São Paulo. Como estratégia de atrair consumidores que não fazem compras pela internet, a loja possuía as coleções ofertadas para que os clientes possam experimentar e realizar as compras pelo aplicativo. Neste mesmo ano, abre a DFT Marketplace.

Em Agosto de 2015, o GFG levantou aproximadamente 520 milhões de reais, para a aquisição dos e-commerce Kanui e Tricae, formando assim o Dafiti Group. Juntas as três lojas obtiveram 773 milhões em 2014. O grupo afirmou que a aquisição da Kanui e Tricae fazem parte de uma estratégia para a expansão na América Latina.

A Dafiti Group opera basicamente com o modelo de marketplace que funciona da seguinte maneira: primeiro o cliente faz o pedido em algum dos sites, a GFG envia uma notificação para o lojista que entrega o produto para o consumidor, então a GFG recebe confirmação que o cliente recebeu o produto e faz o pagamento. Como podemos verificar na FIG. 6 abaixo.

Desta maneira a GFG fica responsável pelo fluxo de clientes, divulgações em plataformas de redes sociais e newsletter, possuem equipe própria para atendimento ao cliente, e fica encarregada de todos os custos referentes a formas de pagamento.

Ainda existem outras vantagens como o aumento das vendas, ocorre um giro de estoque maior, controle total dos preços dos produtos, especialistas de marketing a disposição e antecipação do fluxo de caixa. Desta forma, o lojista fica responsável pela logística de entrega do produto e a emissão da Nota Fiscal.

Para que um lojista faça a adesão são necessários alguns documentos: cartão CNPJ; Contrato ou Estatuto Social; declaração do regime de tributação adotado ou Inscrição Estadual; SINTEGRA; termo de adesão ao contrato de comercialização de produtos e/ou serviços no marketplace; documento bancário que contenha o CNPJ, Razão Social, e dados bancários do lojista para que possam ser realizados os pagamentos.

## 7 ANÁLISES

No intuito de exemplificar o que foi constatado através do estudo da empresa Dafiti e para efeito de suposição criou-se uma empresa fictícia.

A empresa em questão será um marketplace, tendo em vista as vantagens já descritas anteriormente em relação ao e-commerce, considerando novas empresas.

Levando em consideração os aspectos que levam um cliente a efetivar uma compra pode-se dizer que atualmente o cliente não compra apenas o produto em si, mas sim a satisfação, isso se dá pois há facilidade de se obter um produto idêntico em diversas lojas, o que fará com que o cliente opte por esta ou aquela, será quão satisfeito ele se sente ao fazer tal escolha.

A empresa irá atuar no mercado de varejo de vestuário online, com foco em clientes que tem uma rotina atribulada devido à correria da vida moderna, e portanto optam por realizar compras on-line. Por ser uma empresa focada em um público que já tem o hábito de realizar compras on-line, teria como competição direta grandes empresas que atuam amplamente no cenário nacional de vestuário e empresas que possuem a mesma proposta de produtos diferenciados e com qualidade superior.

Nas categorias mais simples de produtos, este cliente troca de marca facilmente se um produto não estiver disponível no varejo onde ele costuma fazer compras. Nos produtos mais elaborados demonstra bastante fidelidade uma vez que ele se convenceu da qualidade e eficácia e chega a fazer um esforço para procurar uma determinada marca.

A ascensão contínua do mercado em questão faz com que, cada vez mais, as empresas busquem colocação e reconhecimento no comércio on-line. A comunicação cada vez mais estreita com o cliente através de mensagens de texto, fazendo com que o consumo do dia-a-dia se torne cada vez mais digital. Os quais são pontos que impactam diretamente das empresas que almejam o comércio eletrônico, pois de maneira geral a proposta dessas empresas é vender os seus produtos por meio de aplicativo próprios e lojas virtuais, e criar um diferencial através uma comunicação direta e rápida com os clientes, para garantir a fidelização do cliente e assim fazer com que a marca ganhe visibilidade no mercado.

Outra pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014) sobre o perfil do consumo das classes A e B nos relata como as vendas de grifes de luxo aumentaram 20% de 2011 a 2014, a classe B é responsável por 42% de R\$ 136 bilhões de gastos com moda no país, já a classe A ficou em torno de R\$ 18,1 bilhões, o que representou 13,3%.

A empresa que foi utilizada como modelo tem por objetivo inserir-se no mercado com a proposta de vender roupas com lotes pequenos, gerando assim uma espécie de exclusividade, e atingindo assim, o mercado B, é uma grande oportunidade de entrar este momento no mercado, pois como pode-se observar o mesmo está crescendo cada vez mais, e as pessoas estão em busca de produtos diferentes e sofisticados.

Para entendimento de todas as faces da organização e posteriormente trabalhar com a transposição de ameaças em oportunidades do negócio, elaborou-se uma análise SWOT:

QUADRO 1 – Matriz SWOT – 2017

FORÇAS	FRAQUEZAS
Diferenciação dos produtos Localização Rotatividade de estoque Aplicativo Agilidade na entrega Atendimento especializado	Não conhecimento da marca pelos consumidores Escassez de recursos Sistema vulnerável
Ascensão do comércio on-line Facilidade acesso à internet Parceria com novos estilistas	Concorrência com grandes empresas Não fidelização com o fornecedor Instabilidade da economia Instabilidade no acesso a internet
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

FONTE: As autoras (2017)

Partindo da análise SWOT construída anteriormente, na intenção de definir estratégias para auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos, foi efetuado o cruzamento dos dados da análise SWOT o resultado obtido está demonstrado na TAB. 1 abaixo:

TABELA 1 – Matriz SWOT cruzada – 2017

		FO						FR			Total	
		Diferenciação	Localização	Rotatividade	Aplicativo	Agilidade	Atendimento	Desconhecimento	Recursos	Sistema		
OP	Ascensão	4	5	1	5	4	4	4	1	5	33	Total 76
	Facilidade	2	4	1	4	2	2	1	1	3	20	
	Parcerias	5	2	5	1	1	1	4	2	2	23	
AM	Concorrência	5	4	4	4	4	5	5	3	4	38	Total 98
	Fornecedores	3	3	5	3	2	3	3	1	1	24	
	Crise	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
	Instabilidade	2	5	2	5	3	4	1	1	4	27	
Total		0	2	5	3	3	6	1	2	0		
		Total			19				Total		3	

FONTE: As autoras (2017)

Para facilitar a visualização, optou-se por definir números para quantificar quão relevante um aspecto é em relação ao outro, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 corresponde a pouco relevante e 5 muito relevante.

Após feita essa classificação somaram-se os resultados em cada linha e coluna, onde as forças tem peso 19, as fraquezas tem peso 3, as oportunidades tem peso 76 e as ameaças tem peso 98.

Cruzando os dados com maior relevância pode-se observar que a empresa possui forças e ameaças em destaque, portanto é indicado que a empresa invista em estratégias de confronto/crescimento com ênfase no diferencial de ter um atendimento especializado visando minimizar a concorrência.

Os produtos comercializados pela empresa terão dois canais de vendas.

Loja virtual, contará com o portfólio de peças dos fornecedores parceiros e aplicativo que além de servir como uma rede social, também possibilitará a compra pelo sistema.

A estratégia de marketing proposta se baseia nos dados apresentados anteriormente.

A empresa pode utilizar o fato de seus fornecedores estarem ingressando no mercado de maneira positiva, facilitando seu cadastro de parceiros e fazendo campanhas de marketing interno para conseguir fidelizar os novo estilistas. Atualmente a Dafiti conta com uma lista de mais de 500 fornecedores aguardando para realizar o cadastro e

poder ter seu produto disponível no site, se a empresa optar por facilidades no cadastro há uma grande possibilidade desses fornecedores que estão aguardando uma posição migrarem para o novo aplicativo.

Um estudo realizado pela Dafiti afirma que peças que estão sendo vestidas por modelos em sua campanha de divulgação acabam tendo um aumento nas vendas em relação às peças que são fotografadas sem um look completo. Portanto, uma possível maneira de alavancar as vendas seria priorizando campanha com looks completos dispondo de todos os itens para a venda no aplicativo.

Um dos maiores motivos de reclamações no que diz respeito as compras feitas pela internet diz respeito a dificuldade em realizar trocas ou devoluções, quando necessário. De acordo com a legislação vigente quando o cliente não está com o produto fisicamente no momento da compra, ele tem um período de até 7 dias, a contar do recebimento, para desistir da compra. A empresa pode criar um departamento específico apenas para tratar desses assuntos de maneira simplificada e rápida, tomando uma atitude bem vista por todo o mercado consumidor.

Do ponto de vista logístico, com a abertura do marketplace, não será necessário uma grande infraestrutura de recursos materiais. De acordo com Wertz e Kingyens (2016) como uma estratégia de fornecimento e para somente gerar a demanda inicial, será necessário uma compra de estoque, mas este estoque não será mantido pois assim criaria um e-commerce, e este não é o objetivo.

Haveria uma parceria com os lojistas para que ocorresse uma rotatividade rápida dos produtos. Porém os produtos que entrariam em liquidação terão que ser planejados com a antecedência de no mínimo 6 meses, para que a venda com preços menores não causasse prejuízo e sim aumento da receita.

A distribuição deverá ser feita por parceria com uma empresa de entregas de bicicleta ou pelos correios. Mas buscando inovação e em diminuir o lead time, uma das alternativas é criar pontos de distribuição.

Como explica Hamann (2016) esses pontos seriam como os lockers ou armários da Amazon. O funcionamento é bem simples, após da compra pela loja virtual o cliente pode escolher se quer receber em algum local específico ou em um dos armários espalhados pelo país. Depois que o produto é entregue no armário, o cliente recebe uma notificação informando a disponibilidade e em qual gaveta o produto está guardado. E o mesmo sistema funciona para trocas.

Lockers são práticos e reduzem o tempo dos processos de logística. Fazendo com que seja mais rápido, devido as entregas serem no mesmo ponto e o que facilita para o cliente que não precisa que alguém receba em casa a encomenda.

Segundo Christopher (1999, p. 186) conforme a demanda por respostas rápidas aumenta, crescem a pressão sobre os fabricantes que precisam satisfazer as necessidades pelo consumidor o mais rápido possível.

Como no marketplace são feitas vendas diretas do fornecedor para o consumidor final, podem ser feitos sistemas de recompensa como a bonificação sobre o volume total de vendas, diminuindo o percentual descontado conforme a rapidez e qualidade da entrega ou aumentar a visibilidade dos produtos vendidos por determinado lojista, incluindo newsletter e banners direcionados no site. Além de melhorar o serviço entregue ao cliente, o lojista seria estimulado a melhorar a logística.

De acordo com Wertz e Kingyens (2016) é preciso criar um círculo virtuoso de abastecimento e demanda. Inicialmente atingir uma quantidade grande de fornecedores com qualidade, por consequência esses fornecedores atraem ainda mais clientes, que por sua vez atraem mais fornecedores e desta maneira trazem ainda mais consumidores, sucessivamente. Esse círculo continua se auto sustentando. Aumentar a quantidade de fornecedores e estabelecer parcerias diferenciadas. Podendo ser de novos estilistas que não tem como entrar em grandes redes de varejo.

A Logística de Resposta Rápida que é uma das práticas do just in time, com a redução do círculo de processos com a resposta rápida, pode reduzir o lead time e em decorrência podem reduzir os prazos de entrega, consequentemente acarretam no aumento das receitas e gera um aumento no fluxo de pedidos, podendo oferecer preços mais competitivos.

A vantagem competitiva é um diferencial para que as empresas entrantes no mercado aumentem sua visibilidade, por isso todas as estratégias precisam estar alinhadas com esse diferencial.

A Logística Reversa aliada a Resposta Rápida se torna uma importante arma de visibilidade para a empresa. Desta forma reduz os riscos de uma imagem ruim, repassando credibilidade e confiança ao consumidor final e também para os lojistas parceiros.

O pós-consumo que é uma das ramificações da Logística Reversa, pode ser utilizada como incentivo à prática de doações de roupas e calçados em postos de coleta, que seriam os mesmo utilizados para a entrega de mercadorias como os lockers. A parceria seria realizada entre a empresa e instituições de caridade como asilos e orfanatos. Esta prática de arrecadação de produtos não utilizados agrega valor à imagem da empresa, mostrando preocupação com o meio ambiente, através do descarte correto e responsabilidade social através da ajuda de pessoas menos favorecidas.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode-se observar na economia, o período que o mercado como um todo enfrenta inúmeras oportunidades a serem analisadas, várias áreas a serem exploradas e demandas que não estão sendo aproveitadas em sua totalidade. Com isso pode-se selecionar essas oportunidades buscando novas áreas de investimento ou demandas que não estão sendo atendidas.

Podemos também observar que várias empresas de e-commerce mudaram suas plataformas para marketplace. A busca constante pela credibilidade e a procura de um melhor posicionamento no mercado são alguns motivos que levam as empresas a optarem por mudarem suas operações.

Apesar do interesse em realizar uma a Análise Financeira das empresas de e-commerce e marketplace, não se tornou possível devido a limitações de informação. Indica-se para pesquisas futuras acerca deste tema a realização das seguintes sugestões de direcionamento: possibilidade de entrada como concorrente direto da Dafiti, verificar as diferenças no consumo das lojas que possuem cartão de crédito próprio, se o método de bonificação para os usuários geraria maior demanda. E ainda o estudo de como se dá o reconhecimento de uma oportunidade ou necessidade, se há alguma ferramenta que pode ser aplicada para facilitar o reconhecimento, o que a empresa deve fazer após reconhecer uma oportunidade, entre outros pontos relevantes em relação ao tema.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Logística reversa**. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-perigosos/logistica-reversa>>. Acesso em 30 out. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor; empreendedorismo e viabilização de novas empresas, um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DALVI, T. Tudo sobre marketplace online. **Blog Olist**, 2015. Disponível em: <<https://blog.olist.com/marketplace-online-conceito-exemplos-vantagens-e-desvantagens>>. Acesso em: 22 out. 2017.
- DFT MEDIA. **Mídiakit/17**. 2017. Disponível em: <[https://dafitistic-a.akamaihd.net/stores-tests/dftmedia/DFTmedia\\_MIDIAKIT.pdf](https://dafitistic-a.akamaihd.net/stores-tests/dftmedia/DFTmedia_MIDIAKIT.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2017.
- DEARO, G. **11 tendências de consumo que irão mudar os próximos 5 anos**. **Exame**, set. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/11-tendencias-de-consumo-que-irao-mudar-os-proximos-5-anos#12>>. Acesso em: 03 abr. 2017.
- DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing: professores do departamento de mercadologia da FGV-EAESP e convidados**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GABRIEL, M. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIMBERG, J. In Brazil, fast fashion heats up. **Business of Fashion**, São Paulo, fev. 2014. Disponível em: <<http://www.businessoffashion.com/articles/global-currents/brazil-fast-fashion-heats>>. Acesso em: 24 jul. 2017.
- HAMANN, R. Amazon Locker: conheça os armários futuristas da Amazon. **Tecmundo**, ago. 2016. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/amazon/108263-amazon-locker-conheca-armarios-futuristas-amazon-video.htm>>. Acesso em: 22 out. 2017.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOINASKI, F. SWOT cruzada: o que é e como aplicar essa estratégia no seu negócio. **Ibid**, jun. 2017. Disponível em: <<https://www.ibid.com.br/blog/swot-cruzada-o-que-e-e-como-aplicar-essa-estrategia-no-seu-negocio>>. Acesso em: 22 out. 2017.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, A. L. O paradoxo da internet. **Exame**, out. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-paradoxo-da-internet>>. Acesso: 27 out. 2017.

\_\_\_\_\_. Veja por que o mercado de moda no Brasil é o que mais cresce. **Exame**, abr. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1057/noticias/a-moda-que-vale-bilhoes>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. São Paulo: Elsevier, 1999.

ROCKET INTERNET. **Selected companies**. Disponível em: <<https://www.rocket-internet.com/companies/selected-companies>>. Acesso em: 10 out. 2017.

ROSSI, L. Como a loja Kanui saiu do prejuízo no e-commerce brasileiro. **Exame**, fev. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/o-sufoco-acabou>>. Acesso em: 22 out. 2017.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar, 2007.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão**: conceitos, estratégias e estudos de caso. São Paulo, Bookman, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBNEWS. **5 melhores & confiáveis sites de compras online na Índia**. Disponível em: <<http://pt.affdu.com/5-best-trusted-online-shopping-websites-in-india.html>>. Acesso em: 07 out. 2017.

WERTZ, B.; KINGYENS, A. T. A guide to marketplaces. **Andreessen Horowitz**, July, 2016. Disponível em: <<https://a16z.com/2016/07/20/marketplaces-guide>>. Acesso em: 15 out. 2017.

WIKIPEDIA. **Flipkart**. Disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Flipkart>>. Acesso em: 07 out. 2017.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.