

MULTIVERSO BOOKSTORE: ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA UMA STARTUP NO MERCADO DE HISTÓRIAS EM QUADRINHOS

ALEXANDRE NABIL GHOBIL

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

LUCIANA SARKISSIAN DAL FABRO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MAURA MELO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

NATHALIA ROCCO

RAPHAELLA GIMENES ESCUDEIRO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MULTIVERSO BOOKSTORE: ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO PARA UMA STARTUP NO MERCADO DE HISTÓRIAS EM QUADRINHOS

Resumo: O presente trabalho é um relato técnico da estratégia de comunicação desenvolvida pela Multiverso Bookstore, empresa criada para atender o crescente mercado de histórias em quadrinhos (mangás e *comics*). A *startup*, que iniciou suas operações no primeiro semestre de 2017, realiza suas vendas por meio de uma plataforma de *e-commerce*. Com apenas alguns meses de funcionamento, identificou-se que o volume de vendas ficou aquém do planejado. Dessa forma, foram redesenhadas e implementadas novas estratégias de *marketing* para aumentar a taxa de cliques e conversão e, conseqüentemente, o volume de vendas. A partir de 3 ações de comunicação escolhidas entre 7 analisadas, o plano de crescimento foi traçado, o que resultou num aumento de 600% nas visitas do site, mas ainda com modestas taxas de conversão. O trabalho apresenta o plano de ações desenvolvido, os indicadores de performance, os mecanismos de monitoramento e controle e uma análise de fatores críticos para a implementação de projetos com modelos de negócio similares.

Palavras-chave: *comércio eletrônico, estratégia de comunicação, negócios digitais.*

Abstract: The present paper is a technical report of the communication strategy developed by Multiverso Bookstore, a company created to serve the growing market of comics (manga and comics). The startup, which started operations in the first half of 2017, sells through an e-commerce platform. With only a few months of operation, it was identified that sales volume fell short of what was planned. In this way, new marketing strategies have been redesigned and implemented to increase the click-through rate and, consequently, the sales volume. From 3 communication actions chosen among 7 analyzed, the growth plan was drawn, which resulted in a 600% increase in site visits, but still with modest conversion rates. The work presents the developed action plan, the performance indicators, the monitoring and control mechanisms and an analysis of critical factors for the implementation of projects with similar business models.

Key-words: *e-commerce, communication strategy, digital business.*

1 Introdução

Atualmente as grandes editoras do mercado de quadrinhos que atuam no país estão expandindo e trazendo uma maior variedade de títulos, apesar da conjuntura econômica dos últimos anos ser desfavorável. Porém, há uma percepção de que o mercado nacional ainda não está maduro o suficiente, principalmente comparado a países como França, Itália, EUA, Alemanha e Espanha, que através de uma pesquisa de lançamentos de histórias japonesas, o Brasil ficou em sexto lugar com apenas 33 volumes por mês, ficando em primeiro lugar a França, com 160 volumes por mês (SEBRAE MERCADOS, 2017).

Sob a perspectiva de consumidores com dificuldades de encontrar e adquirir quadrinhos, identificou-se uma lacuna no mercado brasileiro e uma demanda que não está 100% satisfeita com os meios de compra de quadrinhos, principalmente aqueles que estão longe das grandes capitais. Assim foi criada a Multiverso Bookstore, uma loja virtual especializada em mangás e quadrinhos que vislumbra aproveitar a oportunidade desse *gap* no mercado

Os primeiros passos foram a escolha de fornecedores, a definição de um portfólio de produtos iniciais, a criação do site e o desenvolvimento de uma estratégia de marketing e de logística. Por meio de uma entrevista semi-estruturada com a sócia-idealizadora do projeto, foram assinaladas algumas dificuldades. Destacaram-se aquelas relacionadas aos baixos resultados em termos de volume de vendas. A partir daí, foram analisadas estratégias e ações alternativas e complementares para impulsionar as vendas. De acordo com Meira (2013), a dificuldade de definir estratégias de comunicação e escalar negócios constituem-se em grandes desafios para a maior parte das empresas que tem negócios lastreados pela tecnologia de informação no Brasil. Isso reforça a importância do trabalho, pois este retrata não somente questões particulares do caso em estudo, mas tem ampla aplicação no universo das *startups*.

Metodologicamente, o presente trabalho está estruturado com base no protocolo de relato técnico de Biancolini et al (2012). Tem como objetivo apresentar os desafios associados com o planejamento e implementação de ações de comunicação, e a análise de seus resultados. Para tal, o relato está estruturado nas seguintes etapas: a) referencial teórico para relacionar o ponto de vista teórico com a intervenção feita na organização; b) contexto do projeto para melhor entendimento da empresa e seu mercado; c) diagnóstico e ferramentas utilizadas para análise e proposta de solução d) descrição da intervenção e mecanismos adotados em prol da solução do problema; e) resultados obtidos e suas análises; e f) conclusões, considerações e contribuições.

2 Referencial teórico

O *e-commerce*, na sua tradução direta “comércio virtual”, é uma modalidade de negócio que ganhou espaço no Brasil, a partir dos anos 2000. Segundo Limeira (2007), a definição de *e-commerce* é a realização de negócios por meio da *internet*, englobando a venda de produtos e serviços a qualquer horário do dia.

O mercado virtual está em crescente ascensão, e segundo dados do Relatório Conversion do *e-commerce* Brasileiro 2016 - pesquisa realizada pela Conversion, empresa de SEO estratégico, a estimativa de crescimento no comércio eletrônico é de 25% comparado a 2015.

O *e-commerce* tem se mostrado uma excelente alternativa para alavancar as vendas nos ramos de comércio e serviço, principalmente em mercados de nicho e aliado a estratégia de *marketing* digital. Angerhn (1997) descreve o papel da *internet* na estratégia de *marketing* de forma simples, criando três classificações de espaços: a) espaço virtual da informação: troca de informações entre clientes e empresa, coleta de informações sobre concorrentes e clientes alvo; b) espaço virtual de comunicação: estabelece interação e relacionamento entre clientes e empresas; e c) espaço virtual de transação: lojas virtuais a qualquer horário do dia. Dessa forma,

a *internet* é considerada canal de divulgação de informação e canal interativo de troca de informações entre todas as partes envolvidas.

A Multiverso Bookstore tem o perfil de uma empresa desafiante, ou seguidora no mercado, “empresas que ocupam o segundo e, o terceiro escalões, ou níveis ainda mais baixos em um setor” (KOTLER; KELLER, 2012, p.324). Por ser uma empresa desafiante, a Multiverso Bookstore deve em primeiro lugar, “definir seu objetivo estratégico, geralmente o de aumentar sua participação de mercado” (KOTLER; KELLER, 2012, p.326), e assim decidir quem atacar e como atacar, envolvendo a estratégia de marketing.

No entanto, para atacar em meio à grandes concorrentes, é necessário achar estratégias que permitam esse embate. Por isso, o *marketing* de guerrilha torna-se atraente para a empresa.

O termo *marketing* de guerrilha foi cunhado por Jay Levinson na década de 1970 e ganhou esse nome em decorrência das táticas diferenciadas e criativas utilizadas pelos vietnamitas, que mesmo com poder bélico menor que de seu combatente, os EUA, conseguiram superar suas limitações e vencer a Guerra do Vietnam.

Segundo Levinson (2010) a ideia do *marketing* de guerrilha é usar estratégias pouco convencionais e flexíveis, permitindo que as pequenas empresas tenham vantagem sobre as maiores do mercado, mesmo com um orçamento pequeno. O método tradicional tornou os anúncios descartáveis e inconvenientes, e a grande saturação das mídias tornou tudo muito previsível. Já o método de guerrilha é elaborado para chamar atenção de um modo que seja impossível ignorar. É sempre algo que não passará despercebido, e sempre causa uma reação no consumidor que o faz repensar suas prioridades e hábitos pessoais.

E, com o advento da *internet* e do uso quase universal de celulares, as possibilidades de atingir o público-alvo, especialmente quando o segmento de mercado é bem definido, se multiplicaram, potencializando a estratégia de “marketing de guerrilha” por startups e pequenas empresas, que não dispõem de grandes orçamentos para comunicação.

Todavia, várias questões ainda impõem barreiras para que a comunicação via marketing digital e mecanismos adjacentes seja efetivo. Stick, Leonard e Rooney (2008) apontam que o comércio eletrônico sempre enfrentará resistências para superar uma divisão forçada entre o varejo virtual e o mundo real. Desintermediar canais tradicionais pode gerar conflitos com fornecedores, distribuidores e outros agentes que resistirão para reter a liderança do canal.

Por outro lado, conforme Reed (2015), é preciso reconhecer que a distribuição on-line mudou fundamentalmente o varejo e que, portanto, não há setor do varejo tradicional que não tenha passado por alguma transformação e ajuste nas relações com seus canais de fornecimento e distribuição. Empresas como Amazon provaram que o consumidor já é “multicanal” e, cada vez mais, troca a compra na loja física pelo *e-commerce*. Ressalta, entretanto, que para alguns produtos, isso acontece de forma mais lenta e gradual: o toque e a sensação disponíveis através do varejo tradicional permaneçam como fatores que limitam a expansão do *e-commerce* em alguns segmentos de mercado como os produtos orgânicos, carros e roupas de luxo.

Reed (2015) pontua que a eficácia dois canais de *e-commerce* pode ser potencializada pelos seguintes fatores: a) a venda a um consumidor de nicho, especialmente quando motivados pela escassez do produto ou desejo de discriminação; b) a criação de conexões mais profundas entre comprador e vendedor, troca de mensagens, esclarecimentos sobre o produto, experiência de receber informações personalizadas, podendo criar laços de confiança com o cliente que tende a retornar e indicar o fornecedor; c) oferta de produtos complementares e personalizáveis; d) foco na experiência de compra e não somente no produto: criação de canais de relacionamento pós venda, recomendação, recompensas e outras formas de ampliar a satisfação e fidelização do cliente.

Todavia, uma questão que antecede toda a discussão, está relacionada à forma de levar o cliente ao *e-commerce*. Gabriel (2016) expõe as diversas estratégias alternativas, como sites, blogs, portais, perfil em redes sociais e outras formas de conexão com presença digital como

landing pages, e-mail marketing, marketing de busca (google adwords, facebook ads). A autora discute e questiona como as melhores campanhas de comércio eletrônico podem criar marketing direcionado que envia a mensagem certa para o cliente alvo. Destaca que, com a evolução da tecnologia, a publicidade online torna-se cada vez mais segmentada, personalizada e experiencial, e com o rastro de dados que os compradores deixam para trás, seja on-line ou em um local físico, comerciantes de *e-commerce* tem a vantagem agora de oferecer ofertas personalizadas em tempo real.

Ray (2011) destaca a importância de medir os resultados do marketing digital. Pode-se monitorar uma variedade de informações na rede, como dados de tráfego e atividade do usuário. As ferramentas existentes, como por exemplo o google analytics, permitem analisar transações e inúmeros indicadores. Ainda segundo o autor, dentre os indicadores de performance (KPIs) mais utilizados no *e-commerce*, estão o volume de transações, média valores do pedido, receita por receita por visitante e taxas de conversão. Comparando-se esses dados a cada período, pode-se identificar oportunidades, tendências sazonais e problemas em determinadas áreas, permitindo assim uma análise crítica dos resultados e ajustes necessários para melhoria dos resultados do negócio.

3 Contexto Investigado

3.1 Caracterização da Empresa

Procurando atender a demanda desatendida e negligenciada pelas grandes livrarias e lojas especializadas no setor de histórias em quadrinhos, criou-se a Multiverso Bookstore, uma *startup* que se dedica a venda online de *comics* e mangás

Foi inicialmente estabelecida na forma de Micro Empresário Individual (MEI) devido ao baixo custo contábil e a simplificação burocrática, gerenciada apenas pela sócio fundadora.

O modelo de *e-commerce* foi o escolhido pois é possível atender uma extensão territorial muito ampla, conseguindo-se alcançar consumidores muitas vezes esquecidos pelas grandes livrarias, além de apresentar um baixo índice de investimentos iniciais comparados a uma loja física.

A empresa iniciou suas operações com algumas estratégias já definidas, como política de preços, escolha de praça de atuação e negociações com editoras para a manutenção do estoque e correios para as entregas dos produtos. A ideia do negócio é possibilitar ao leitor que não encontra os quadrinhos que deseja em lojas próximas, adquiri-los de forma fácil, rápida e prática sem precisar sair de sua casa.

3.2 Caracterização do Projeto

O mercado de histórias em quadrinhos foi considerado um importante setor da economia criativa fazendo parte de um mercado multimilionário onde as histórias saíram das páginas de livros e gibis para se tornarem grandes sucessos nas telas de cinema. Dessa maneira, identificou-se uma lacuna no mercado ofertante e há uma demanda que não está 100% satisfeita com os meios de compra de quadrinhos.

Apesar do grande mercado potencial, verificou-se que muitos possíveis clientes da Multiverso Bookstore ainda desconhecem a empresa. E, considerado o universo daqueles que visitam e navegam pelo *site*, muitos apresentam receio na hora da compra, o que refletia na baixa taxa de conversão em relação às visitas.

Diante dessa constatação, tornou-se premente repensar a estratégia de *marketing* de modo a se aumentar a visibilidade da loja nos meios digitais e elevar a taxa de conversão de visitas em vendas.

A responsabilidade pelo projeto ficou a cargo das autoras deste relato juntamente com a sócio fundadora, utilizando como fonte de financiamento o capital próprio da empreendedora.

4 Diagnóstico e ferramentas de análise

Primeiramente, foram levantados em dados secundários informações sobre tamanho de mercado no Brasil, concorrentes locais e na *web*, além de estudos sobre tendências futuras de expansão deste. Segundo Marcello Quintanilha, um dos mais famosos quadrinistas brasileiros e vencedor da 1ª Bienal de Quadrinhos do Rio de Janeiro, atualmente há uma multiplicação de publicações que não se comparam aos números de 30 anos atrás. Hoje no Brasil há muito mais leis de incentivo, e também a expansão da *internet*, que ajudam a divulgar todos os tipos de publicações. Porém é necessário para que o mercado se consolide, que haja uma ampliação do público consumidor e que o mesmo seja mais presente. Quintanilha aponta também que para o mercado evoluir será preciso a manutenção de alguns fatores que já existem no país, como os grandes investimentos das editoras em quadrinhos estrangeiros e principalmente os nacionais, que estimulam os consumidores para eventos, como feiras e festivais que estão se espalhando em território nacional.

O mercado de quadrinhos no Brasil apresenta 3 principais tipos de concorrência: as grandes livrarias, as lojas especializadas e as bancas de jornal (SEBRAE MERCADOS, 2017). A maior vantagem das grandes livrarias é justamente estarem fortemente solidificadas no mercado, tanto físico, quanto virtual. Isso traz uma sensação de segurança para o cliente muito maior do que as lojas especializadas, que hoje ainda são pequenas e muitas vezes pouco conhecidas pelo público. As livrarias também possuem um estoque significativamente grande, não só de mangás, o que permite a elas a criação de promoções com descontos altos extremamente atrativos. No entanto, o público colecionador valoriza o atendimento personalizado das lojas especializadas, devido ao relacionamento mais próximo do cliente e, portanto, consegue ser mais fidelizado. Isso se dá pelo entendimento específico do consumidor e por isso, a variedade de produtos é muito maior, principalmente em relação à títulos antigos e raros. Já as bancas de jornal foram os primeiros meios de venda de mangás e quadrinhos e eram de suma importância no começo do século XXI. Com a expansão e a popularidade do setor, as livrarias e as lojas especializadas apareceram e entraram na competição física local. O crescimento da *internet* e do *e-commerce*, levou a ampliação da demanda para o país inteiro tanto das livrarias quando das lojas especializadas, deixando as bancas para trás. Atualmente as bancas já não tem a mesma influência e hoje também não recebem mais tudo o que é publicado. Fora isso, as mais distantes dos centros urbanos, dos poucos títulos que recebem, a maioria está atrasada com a data de publicação.

Após uma compreensão mais profunda do mercado, foi realizada uma entrevista com a sócio fundadora. Desta forma, foi possível ter não apenas uma visão prática de dentro da empresa como também uma visão crítica de fora. O instrumento adotado foi a entrevista em profundidade, com base em um roteiro semi-estruturado.

Com os dados de mercado acrescidos de informações colhidas na entrevista foi possível realizar uma análise que estratégica da Multiverso. Optou-se pelo uso da matriz SWOT que, segundo Johnson et al. (2016), propicia combinar as principais questões do ambiente empresarial com as capacidades e recursos de uma organização, permitindo assim a escolha de projetos que tendem a causar maior impacto sobre seus resultados futuros.

Quadro 1: Análise SWOT

OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Aumento dos investimentos das editoras• Formato das revistas para colecionadores• Amadurecimento do mercado brasileiro• Popularização dos quadrinhos por conta das adaptações cinematográficas	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">• Popularização do conteúdo digital• Concorrência de lojas especializadas já estabelecidas• Concorrência de grandes livrarias• Crise econômica no país
FORÇAS <ul style="list-style-type: none">• Único e-commerce especializado na baixada santista• Entrega em todo o território brasileiro• Brindes exclusivos da loja• Poucas despesas e baixo custo	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">• Nome não conhecido no mercado• Empresa pequena• Pouco capital para investir

Fonte: Elaborado pelos autores.

Uma das forças da Multiverso é seu modelo 100% baseado em loja virtual, o que propicia uma operação com custos fixos baixos, como hospedagem do site, manutenção dos estoques e embalagens e ainda assim atingir uma grande extensão territorial, pela facilidade de envio dos produtos pelo correio. Outro ponto forte da empresa, é a visão da empreendedora de tornar a compra do cliente mais valiosa. Seguindo recomendações de Reed (2015), a Multiverso vem procurando estreitar suas relações com o cliente por meio de diversas ações. Destaque-se por exemplo a produção de brindes únicos para seus clientes - como um marca-páginas com um layout feito especialmente para os colecionadores, tornando a compra diferenciada e agregando mais valor ao produto, além dos brindes exclusivos que algumas publicações ganham por parte das editoras.

No entanto, a loja possui algumas fraquezas que são objeto de atenção de modo a minimizá-las ou ao menos para torná-las menos relevantes. A principal delas é o fato da empresa ser um novo entrante, não ter a sua marca conhecida no mercado. Outro ponto é o fato da empresa ser ainda pequena e com pouco capital. Com uma estrutura enxuta, é necessário terceirizar várias partes da operação, já que algumas atividades requerem profissionais qualificados e especializados.

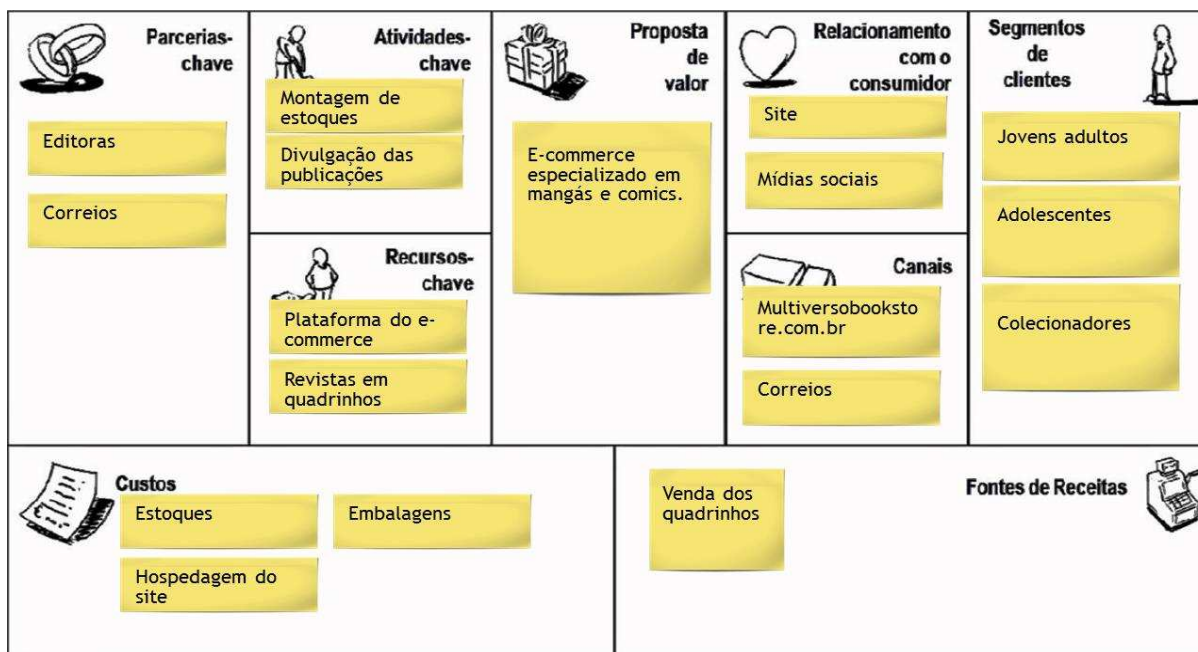
Dessa forma, é possível perceber que a concorrência das grandes livrarias e das lojas especializadas são uma ameaça, porque já tem seu nome consolidado e já conquistaram a lealdade de muitos consumidores. Além de tudo, o país está em um momento de instabilidade econômica, dessa forma muitos estão deixando de comprar algumas coisas consideradas supérfluas, e isso pode incluir uma coleção de quadrinhos, ameaçando o desenvolvimento sadio da Multiverso Bookstore. Outra tendência que ameaça o modelo inicialmente estruturado de vendas de revistas físicas é o aumento da procura pelas publicações em formato digital, que além de não ocuparem espaço, têm um custo menor – além do crescimento dos casos de pirataria.

Apesar de tudo, há uma avaliação positiva de há grandes oportunidades de negócio no mundo dos quadrinhos. Uma delas é o amadurecimento do mercado que vem crescendo cada vez mais devido a popularização das adaptações cinematográficas. As grandes editoras que atuam no Brasil estão aproveitando esse crescimento da procura por mangás e *comics*, e estão investindo cada vez mais em novos títulos, além de feiras e eventos que acontecem em todo país. Outro grande investimento das editoras são as edições de luxo para colecionadores que

vem em formato diferenciado e sempre contam com páginas de conteúdo extra para os fãs que realmente apreciam as obras.

Para melhor definição do modelo de negócio da Multiverso, utilizou-se a ferramenta Business Model Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2011). O quadro de modelo de negócios é apresentado na figura 1.

Figura 1: Business Model Canvas - Multiverso



Fonte: Elaborado pelos autores.

O *Business Model Canvas* da Multiverso Bookstore, representa a validação da oportunidade do negócio que tem como proposta de valor um *e-commerce* especializado em mangás e *comics*. Essa proposta parte de pressupostos da análise estratégica, como por exemplo a premissa de crescimento da cultura *geek* no Brasil principalmente com a ajuda dos filmes de super-heróis nos cinemas.

A proposta de valor é o acesso fácil e completo de mangás e comics. O segmento de clientes é composto por jovens adultos e adolescentes colecionadores ou entusiastas desses produtos. Esse público é de uma geração conectada na *internet* tem maior facilidade com os meios eletrônicos, e não tem o medo de fazer suas compras *online*.

As atividades-chaves para o negócio são a montagem de estoque, levando em consideração principalmente o *gap* de variedade deixado pelas bancas de jornais e pelas grandes livrarias. Os recursos mais importantes para a montagem do negócio são: a plataforma de *e-commerce*, que deve ser simples e fácil de ser utilizada pelo consumidor, e os quadrinhos, que são o principal produto da loja.

A empresa terá como principal parceira as editoras - fornecedor. Em segundo plano, vem a parceria com os Correios que também tem sua importância, já que a entrega deve ser feita com os produtos em perfeitas condições, devido à preocupação dos consumidores com o estado físico de suas compras.

O principal custo é o de estoque, pois há a necessidade de uma grande variedade de títulos a serem oferecidos ao público. Porém, é importante considerar que os custos com a hospedagem do site e com as embalagens fazem parte essencial do serviço, que é a entrega dos pedidos. Por fim, a fonte de receitas vem principalmente das vendas dos quadrinhos.

Após a implantação do projeto que seguiu o modelo proposto, foi possível implementar as primeiras ações de comunicação, particularmente ativação de campanhas em redes sociais e em comunidades de usuários e avaliar os primeiros resultados de operação do negócio. Segundo Ray (2011), é fundamental definir e acompanhar, desde o início, resultados do negócio e alguns indicadores chave de performance, ou *KPIs*, para entender de todos os aspectos que envolvem a interação do consumidor para com a empresa.

A análise dos dados obtidos foi realizada com o *Google Analytics*. Apesar dos aspectos apontados relacionados à baixa capacidade de investimento, foi detectado que os resultados de vendas foram aquém dos esperados. Com apoio do Analytics, pode-se comprovar que a raiz do problema era a baixa taxa de conversão de acesso em vendas.

Uma análise preliminar mostrou a necessidade de aumentar a visibilidade da empresa e a confiança do consumidor em um mercado dominado por grandes empresas. Dessa forma, algumas questões foram apresentadas: Seria o *marketing* de guerrilha uma opção para a Multiverso Bookstore? Como implementar campanhas criativas e inovadoras que atinjam o público insatisfeito e não bem atendido pelas grandes empresas? É possível aumentar o espaço da empresa no mercado não só pelo crescimento orgânico, mas tomando parte do *share* de empresas tradicionais e já consolidadas?

A premissa foi de que, mesmo com restrições orçamentárias, é possível criar campanhas através de redes sociais que possibilitam a propagação da loja e sua marca, gerando assim não apenas visibilidade, mas também ganhando a confiança do consumidor.

5 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Para gerar a confiança no consumidor em relação a marca, uma das estratégias foi atuar junto a influenciadores, aumentando sua percepção de valor com relação à Multiverso. Segundo Reed (2015), por meio da recomendação de influenciadores o consumidor se sente mais confortável e seguro para realizar a compra, criando uma relação personalizada com a empresa.

Dessa forma, três alternativas foram consideradas viáveis e com alto potencial de retorno. São elas: a campanha de publicações nas redes sociais, as promoções de datas festivas e a participação de eventos *Geeks/Nerds*.

A primeira proposta implementada foi promover publicações sobre os descontos da loja, suas pré-vendas, promoções e lançamentos através da criação de uma série de anúncios criados pela equipe de *marketing* da empresa para serem postados no perfil do *Instagram* e na página do *Facebook* da loja. Ao manter uma constância de publicações de 1 a 3 vezes por semana, o alcance orgânico da loja tende a crescer e, portanto, não há a necessidade de investimentos monetários. Para medir a eficiência e eficácia dessa solução foram usadas as métricas das próprias redes sociais, como taxa de interação, número de pessoas alcançadas e quantidade de cliques.

A segunda proposta implementada foi criar promoções para datas festivas como *Halloween* no mês de outubro, *Black Friday* em novembro e Natal em dezembro. A equipe de vendas junto com a de *marketing* criou descontos especiais em produtos específicos, além das caixas ou *boxes* de coleções, também com preço especial para chamar a atenção do consumidor utilizando-se da festividade do mês. Para medir a eficiência e eficácia dessa solução foram monitorados a taxa de conversão e o aumento do fluxo de visitas ao *site* encontrados na página do *Google Analytics*.

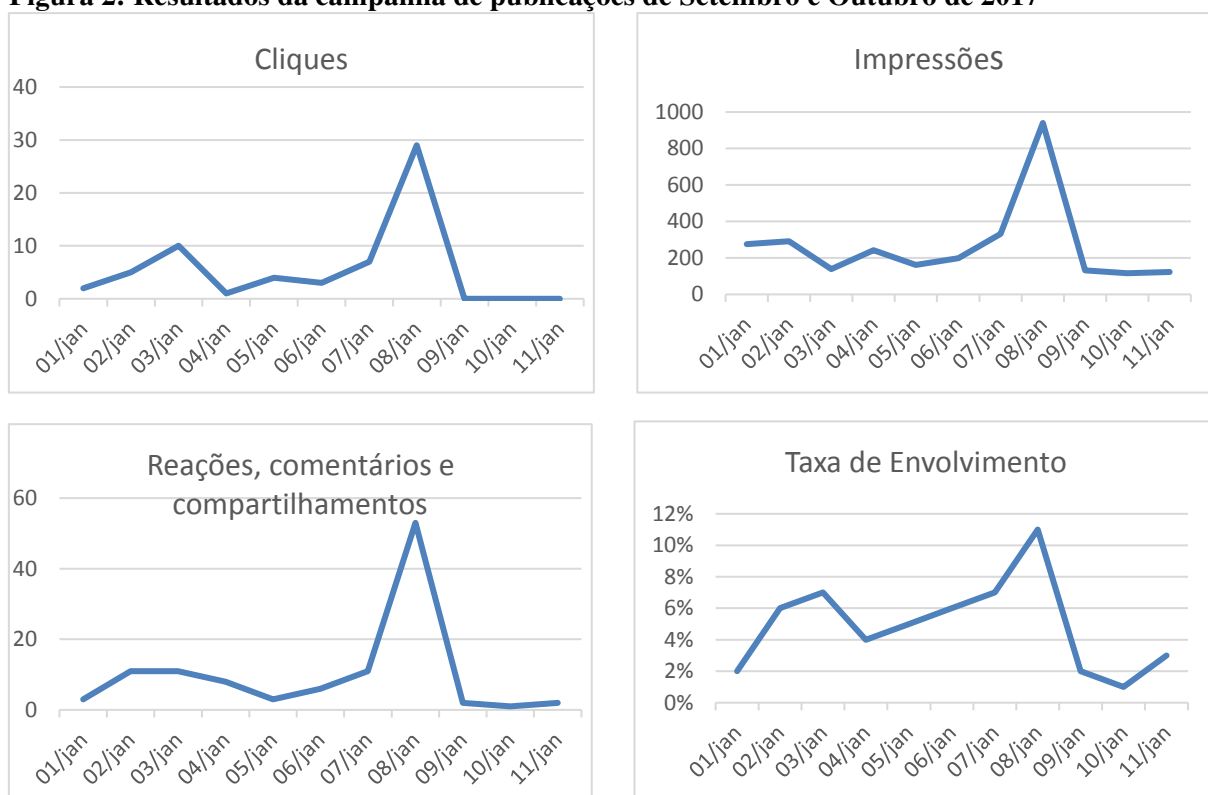
A terceira proposta, ainda a ser implementada, foi a decisão de participar dos principais eventos *Geeks/Nerds* das cidades de Santos e de São Paulo. Essa proposta está planejada para ter início no segundo semestre de 2018, pois esses eventos exigem maior investimento. Portanto, caberá às equipes de *marketing* e vendas a montagem de cada estande em cada evento da melhor forma possível para trazer mais visibilidade da empresa ao público. Para medir a

eficiência e eficácia dessa solução será usada a taxa de conversão de vendas no evento e a quantidade de pessoas a entrarem em contato com o estande da loja.

6 Resultados Obtidos e Análise

Durante o período de 22 de setembro a 22 de outubro de 2017, foi implementada a campanha de publicações através da página do *Facebook* e do perfil do *Instagram*. Todas as publicações foram do tipo foto e apenas uma foi compartilhada de outra página, enquanto as demais foram criadas e postadas pela equipe de *marketing*. Na figura 2, apresenta-se um quadro com resultados obtidos.

Figura 2: Resultados da campanha de publicações de Setembro e Outubro de 2017



Fonte: Elaborada pelas autoras com informações coletadas no *Google Analytics*

Analisando os gráficos, é possível perceber que a maior interação com a publicação foi a foto compartilhada em comemoração ao dia das crianças, enquanto as menos preferidas pelo público são as de promoção de boxes especiais. Pode-se concluir a partir disso, que há um maior interesse do público em conteúdo descontraído e leve ao invés de publicações com promoções ou apelativas à venda. Isso leva a uma nova visão e abordagem para a campanha de publicações na página para os períodos seguintes. Ou seja, o conteúdo para as novas publicações será mais focado para as informações do mundo dos mangás e brincadeiras com personagens conhecidos, para que as pessoas interajam mais com a página pois reconhecem e simpatizam com o seu conteúdo.

Uma vez que as interações com as publicações e com a página estejam maiores e crescendo, supõe-se que o alcance orgânico será maior e tenderá a crescer e dessa forma o *marketing* através da rede do *Facebook* e do *Instagram* não necessitará de investimentos monetários para chegar a um grande número de pessoas. No entanto, mesmo com um fluxo maior de pessoas dentro do *site*, as conversões durante o período das publicações não subiram o suficiente para ser considerado bom. Houve um aumento na quantidade de pedidos devido ao Dias das Crianças, porém o movimento na loja continuou o mesmo de antes da campanha no

resto do mês de outubro. Sendo assim, ficou evidente que é necessário implementar medidas mais agressivas em relação às vendas, visando aumentar as conversões dentro da loja e fidelizar o consumidor.

7 Conclusões, Considerações e Contribuições

Este estudo teve como objetivo apresentar a oportunidade de criação de um e-commerce para o mercado de quadrinhos, mostrar como foi realizada a análise estratégica e a definição do modelo de negócio e, mais especificamente, a busca por uma estratégia de comunicação de baixo custo que possa alavancar o crescimento e expansão da empresa.

Os resultados preliminares demonstraram que, a despeito do planejamento efetuado, a Multiverso obteve, em seus primeiros meses de operação, um volume de vendas abaixo do esperado. Considerando-se que esta atua em um mercado dominado por empresas já consolidadas, verificou-se ser necessária uma estratégia de comunicação mais efetiva, que agregue valor de uma forma diferente dos principais concorrentes, que propicie maior visibilidade e maior número de acessos, além de maior taxa de conversão dos clientes que navegam pelo site mas não concluem a compra.

Buscando modificar esta realidade, foram analisadas algumas possíveis soluções dentre as quais 3 foram escolhidas para serem implementadas a curto e médio prazo: campanhas de publicações nas redes sociais, campanhas para datas festivas e participação em eventos destinados ao público-alvo. O principal objetivo com essas propostas foi aumentar a visibilidade e tornar-se conhecida no mercado. Com a campanha de publicações nas redes sociais, a Multiverso Bookstore conseguiu incrementar as visitas ao site em aproximadamente 600%. Esse aumento significativo indica que muitos consumidores já sabem que existe uma nova opção de compra para mangás e *comics*. No entanto, ainda foi observado uma taxa de conversão baixa, abaixo dos 2%. Ou seja, apesar dos consumidores conhecerem e visitarem a loja, ainda não há uma porcentagem significativa que não efetuam a compra. São vários os motivos pelos quais isso pode ter acontecido, diversidade e segurança nas formas de pagamento, prazo de entrega e navegabilidade do *site*, são alguns exemplos. Para identificar onde está a falha, será necessário um olhar clínico para os pontos onde mais se concentram o momento do abandono – se o consumidor chega a colocar os produtos no carrinho ou não, por exemplo. Uma das formas aventadas para identificar possíveis falhas no processo de compra é implementar uma pesquisa rápida com o consumidor ao final de cada compra.

Este tipo de solução está delineada no plano de ações da Multiverso Bookstore. Assim, espera-se que as duas estratégias juntas – de visibilidade e NPS (*net promoter score*), consigam trazer o incremento nas vendas necessário para a continuação saudável do negócio.

Em suma, o trabalho apresenta as etapas de planejamento e definição do modelo de negócio da Multiverso, bem como os caminhos percorridos e desafios enfrentados pela empresa para elaborar e ajustar uma estratégia de comunicação eficaz utilizando o *marketing* digital e outros recursos complementares.

Embora reconheça-se as limitações relacionadas ao mercado alvo escolhido e ao tempo relativamente curto de operação e teste das ações implementadas no caso em estudo, entende-se que este trabalho retrate uma realidade enfrentada por muitas das empresas que ingressam em negócios digitais, podendo servir de referência e aprendizado para empreendedores e acadêmicos.

Referências Bibliográficas

ANGEHRN, A.A. Design mature internet business strategies: the ICDDT model. *European Management Journal*. Oxford, Blackwell, v. 15, n.4, p.361-169, Aug.1997.

BIANCOLINO, César Augusto, KNIESS, Cláudia Terezinha, MACCARI, Emerson Antonio, RABECHINI JR, Roque. Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 3, n. 2, p 294-307, mai./ago. 2012.

GABRIEL, Martha. *Marketing na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias*. São Paulo Novatec, 2016

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de Marketing*. 14 ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LEVINSON, Jay Conrad. Marketing de Guerrilha: táticas e armas para obter grandes lucros com pequenas e médias empresas. *Best Business*. 2010.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. *E-marketing: O Marketing Na Internet com Casos Brasileiros*. 2 ed. Editora Saraiva, 2007.

MARKETING DE CONTEÚDO. *Marketing de Guerrilha*. Disponível em: <<http://marketingdeconteudo.com/marketing-de-guerrilha/>> Acesso em 29 de maio de 2017

MEIRA, Silvio. *Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

RAY, Jonathan. Building a successful e-commerce business without breaking the bank. *Folio: The Magazine for Magazine Management*, Vol. 40, Número 7, Jul 2011.

REED, Nicole Urso. The art of e-commerce. *Response Magazine*. Vol. 23 Issue 5, p40-44. 4p, Feb2015.

SEBRAE. *O panorama do e-commerce no Brasil*. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7795e88474cdbf86f6669e3dc204d7a4/\\$File/5762.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/7795e88474cdbf86f6669e3dc204d7a4/$File/5762.pdf)> Acesso em 20 de Maio de 2017.

SEBRAE MERCADOS. *O potencial do mercado de HQs no país*. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/08/2014_08_20_RT_Agosto_EconomiaCriativa_HQs_pdf.pdf> Acesso em 27 de abril de 2017

STICH, Michael, LEONARD, Jim, ROONEY, Jennifer. Ring up e-commerce gains with a true multichannel strategy. *Advertising Age*. Vol. 79, Número 10, Oct 2008.