

Desenvolvimento de Negócio de E-commerce de Calçados Femininos de Tamanhos Diferenciados

MARCOS THOMAZINI DA SILVA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALEXANDRE NABIL GHOBRI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não se aplica

Desenvolvimento de Negócio de *E-commerce* de Calçados Femininos de Tamanhos Diferenciados

1 INTRODUÇÃO

Este relato enuncia o aproveitamento de uma oportunidade de negócio no segmento de varejo adulto feminino. Mediante análise deste nicho de mercado, busca-se fundamentar a decisão de empreender por meio de canais digitais em um modelo de *e-commerce*. A ideia cerne deste trabalho surgiu em decorrência de experiências de familiares próximos ao autor quanto à jornada de compra de calçados femininos com numeração acima ou abaixo do “padrão” brasileiro, onde notaram-se indícios favoráveis para a exploração de uma oportunidade de negócio diferenciada. Tal oportunidade baseia-se na criação de uma oferta de valor balizada em uma melhor experiência de compra, haja vista a dificuldade atual na aquisição deste produto quanto ao tamanho, estilo, diversidade, além de um melhor atendimento, livre de preconceitos, frustrações e atento aos anseios mais valorizados por esta classe consumidora, conforme amplo trabalho em campo realizado.

No mercado avaliado, confirmou-se uma presença digital pouco explorada por parte da concorrência, além da forte tendência de ascensão do varejo *on-line*, onde cada vez mais consumidoras tornam-se aderentes e exigentes nesta modalidade de compra, almejando pela possibilidade e facilidade de alternância entre outros canais de aquisição de produtos, contudo em uma experiência *omnichannel* onde “tudo pareça um único canal” (Gabriel & Kiso, 2021). Algumas mudanças notadas nas práticas tradicionais de *marketing* foram estudadas, compreendendo-se a forte convergência de ações e investimentos para o *marketing digital*, a importância de uma empresa estar presente nas mídias sociais, além da adoção de práticas mais eficientes de relacionamento, atração e retenção do consumidor, como o *inbound marketing*.

Para o desenvolvimento adotou-se o método de solução de problemas empresariais e aproveitamento de oportunidades de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), visando aproveitar “uma oportunidade percebida no mercado do produto ou serviço” (Marcondes et al., 2017). O trabalho partiu do entendimento inicial sobre a existência da demanda de mercado, buscando-se melhor identificar o seu contexto e os aspectos “intrínsecos a sua manifestação” referentes as “suas causas raízes, conexões e desdobramentos”, tendo-se sequencialmente elaborado o diagnóstico buscando identificar as “condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos” (Marcondes et al., 2017). Para isso, realizou-se uma abrangente coleta de dados e informações para fundamentar concretamente as análises para transformar indícios em evidências da oportunidade. Com isso, identificaram-se os atributos chaves mais valorizados pelas consumidoras na jornada de compra feminina no varejo eletrônico.

Na sequência está elaborada a proposta de solução baseada em alternativas viáveis, com os resultados esperados em sua implantação e as implicações quanto a recursos, capacidades e tempo.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

O projeto trata da comercialização de calçados femininos de tamanhos diferenciados para mulheres adultas visando-se atender o público que calça acima ou abaixo da média de numeração convencional do biotipo brasileiro. Em um olhar para fatores diferenciadores do empreendimento, busca-se criar e ofertar um modelo de comercialização inovador e atento aos anseios e especificidade deste público. Na linha de produtos vendida será considerada a criação de uma marca própria, em sinergia ao que foi constatado durante observações presenciais, como prática existente na concorrência. Kotler (2012) informa que “as marcas próprias estão se disseminando de modo tão rápido que chega a assustar muitos fabricantes” (p. 494). Entre as linhas de produtos previstas, são contempladas casual e social, abrangendo-se desde tênis, botas, scarpin, sandálias, chinelos e sapatilhas. Os esforços estarão envidados em prover as

numerações tamanhos 33, 34 e 39 ao 44, haja vista a oferta de modelos não serem adequadas dentro desta numeração conforme mostrado mais adiante na fase de diagnóstico. Reforçando-se oportunidades de diferenciação, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) “A oportunidade está lançada ao varejo calçadista: investir em tamanhos especiais, sempre atendendo à necessidade do conforto do calçado para pés robustos, delgados e médios.” Fatores associados a qualidade são fundamentais nesta oportunidade, destacando-se viabilizar um atendimento prestativo, diferenciado e atento ao anseio dos clientes e consumidoras, comercializar calçados oriundos de fornecedores reconhecidos no mercado pelos padrões de qualidade, conforto e sustentabilidade. Gabriel e Kiso (2021) alertam para a importância do *omnichannel* apontando-o como um “requisito básico do comércio varejista” e definindo-o como “uma estratégia de integração dos diferentes canais de compra e comunicação, com o objetivo de convergir a experiência entre o on-line e o *off-line*”. Neste sentido, a principal estratégia de canais prevista de oferta aos consumidores para aquisição de produtos, a ser desdobrada no decorrer deste relato, se dará por meio de *omnichannel*, prevendo plataforma de *e-commerce*, com disponibilização de produtos em vitrines virtuais e possível desdobramento futuro em lojas físicas.

Por se tratar de um novo negócio, buscou-se conhecer mais deste segmento e para tal, foram realizadas observações preliminares na concorrência. Considera-se por padrão, lojas virtual e física dispoendo do mesmo preço de venda. Dentre a diversidade de modelos, geralmente considera-se dispor de produtos para todos os bolsos e com isto, ofertando-se no contexto de calçados, em ordem de grandeza, produtos com preços a partir de R\$ 50,00 para modelos mais simples, podendo alcançar até R\$ 400,00 para modelos mais sofisticados. O modelo inicial idealizado contemplará a criação de uma empresa em território paulista, sua marca própria denominada SarahBella e o mercado de atuação será o *B2C*.

Segundo relatório setorial da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - ABICALÇADOS (2021) o Brasil é o 4º maior consumidor mundial de calçados e o gênero feminino representou em 2018 e 2019, 41 % do volume de vendas (DanielAtacado, 2021). Em relação ao tamanho do varejo calçadista, conforme relatório do IEMI (2020) aponta-se em 2019 um consumo no varejo local ou *sell-out* de R\$ 55,4 bilhões, correspondendo a um consumo *per capita* anual de R\$ 264 baseado em 210 milhões de habitantes, equivalente a 839 milhões de pares, contando com 34 mil pontos de venda em território nacional.

Neste sentido, realizou-se o dimensionamento de mercado, obtendo-se TAM (*total addressable market*) de R\$ 3,7bi; SAM (*serviceable addressable market*) à R\$1,7bi e SOM (*serviceable obtainable market*) à R\$1,7mi para um target de 1%; participação alvo a ser conquistada ao longo do empreendimento, fundamentada nas projeções de investimentos e vendas contidas neste relato.

Quando se olha para a evolução do varejo brasileiro calçadista, segundo dados do IBGE em 2021 os resultados apontaram um crescimento de +23,8% no volume de peças e aumento de +25,0% em valores nominais, quando comparados com 2020. E com expectativa de crescimento em 2022 e 2023, superando o patamar pré-covid-19. A configuração presente deste mercado caracteriza-se em nicho, de necessidade. Segundo o SEBRAE (2015), a identificação dos nichos de mercado com preferências únicas configura o novo perfil do varejo calçadista. Isso contribui para atingir resultados positivos e lucrativos. É muito importante que empresários do setor saibam que os padrões da população brasileira estão em constante alteração e isso é percebido, principalmente, nas mulheres que buscam numerações maiores. Kotler (2012) afirma que as empresas com pequenas participações no mercado total podem ser extremamente lucrativas graças a uma estratégia de nicho inteligente, podendo vir a ofertar “alta qualidade, cobrar preços *premium*, conseguir custos de fabricação mais baixos e formar uma cultura e visão corporativa muito fortes”. Anderson (2006) indica uma mudança na dinâmica de *marketing* e venda nos últimos anos por meio da “Teoria da Cauda Longa”, resumindo-a:

‘Nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns hits relativamente pouco numerosos (produtos e mercados da tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva de demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes em termos econômicos quanto os destinados ao grande público.’ (Anderson, 2006, p.50)

Em concorrência direta contam-se aproximadamente oito a dez empresas, distribuídas nacionalmente, com apenas duas localizados na grande São Paulo. Estas foram alvo de observação presencial em suas lojas, experiência de navegação da vitrine virtual, quando existente, e aquisição de produtos. Os canais de distribuição predominantes para a maioria dos concorrentes são os *websites* com vitrines virtuais, havendo pouca predominância de lojas físicas. Notou-se em ambas que o benefício tem perdido mais para a especificidade do produto, e menos para o preço, ressaltando-se a boa diversidade de calçados destas lojas. Isso indica que, quando o cliente finalmente encontra o que deseja, pode aproveitar para levar mais de um produto, conforme *feedbacks* de consumidores.

Dentre as tecnologias dominantes no comércio calçadista, destacam-se as plataformas de *e-commerce* via *SaaS (Software as a Service)* para varejo *online* de microempreendedores.

Neste segmento, os fatores chaves para o sucesso têm a ver com o pensamento do SEBRAE (2015) de que “inovar a coleção a cada seis meses é outra forte estratégia do setor, que também precisa dar atenção aos atributos buscados pelos potenciais clientes: conforto, beleza, segurança e qualidade” (para. 11). Tratando-se da comercialização de calçados *on-line*, segundo Guimarães (2020), além do conhecimento do público alvo é de fundamental importância entender como investir em fotos de boa qualidade, disponibilizar descrições completas dos produtos (dimensões, cores, materiais), peculiaridades mais subjetivas tais como a qualidade das mulheres interessadas por um dado modelo, não deixando de adotar expressões sensoriais, como textura ou maciez ao calçar. Outro aspecto relevante é a adoção de palavras-chave, para que os produtos possam ser encontrados via pesquisas em sites de busca. Outros dois aspectos referem-se à clareza da política de troca e devoluções e estar presente nas redes sociais, segundo Guimarães (2020). Para esta, torna-se primordial a existência de um perfil que acaba tornando-se “uma espécie de atestado de existência da marca” (para. 19), segundo Guimarães (2020). Esse autor argumenta ainda que muitos clientes que desejam obter mais informações sobre uma empresa, sua idoneidade e a satisfação dos compradores, acabam realizando pesquisa em plataformas como o *Instagram* e *Facebook*, e que esta prática ajuda nas ações de *marketing*. Também é um caminho aproximar-se mais dos seguidores, estimular interações, expor os valores que a empresa segue e mostrar um lado mais humano. O conhecimento da concorrência e suas práticas é fundamental; de igual modo uma boa pesquisa e seleção de fornecedores, calculando e avaliando preços, prazos e detalhes contratuais.

3-DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA/ OPORTUNIDADE IDENTIFICADA

Segundo informações da pesquisa do Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos (IBTeC), citado por Justi (2013) “tamanhos entre o 34 e 40 são considerados padrões no Brasil, sendo que os mais vendidos estão entre o 35 e 38” (para. 3). A dificuldade em calçar um número considerado fora do padrão nacional, tem feito consumidores buscarem lojas e oficinas especializadas para fazer modelos sob medida, além do preconceito enfrentado e desconforto pelo uso de tamanhos menores a real necessidade (Justi, 2013). Algumas consumidoras acabam optando por escolher o produto na seção masculina em decorrência de não encontrarem o seu tamanho na ala feminina. Segundo SEBRAE (2015), quando se fala em “mulheres que gostam de acompanhar a moda, uma das grandes frustrações desse público é não encontrar o calçado que se adegue às suas necessidades, em especial os de

numeração pequena (31 a 33) e de numeração maior (40 a 42)” (para. 6). Segundo relatório setorial do IEMI (2020), a modalidade de comercialização de calçados B2C via *e-commerce* apresentou taxa nominal de crescimento em 28%, representando R\$1,2 bilhões em 2020, correspondendo a 2,2% das vendas nacionais. Acrescenta-se ainda que o canal de varejo Internet terá a partir de 2021 pelo menos 45% de preferência, dos consumidores e no tocante a loja física 30% dos consumidores com preferência em lojas especializadas.

A lucratividade em vender calçados *online* é revelada por meio de levantamento realizado pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas - CNDL, conforme citado por Olist (2015). Olist (2015) acrescenta ainda que as pessoas estão abandonando o medo de comprar artigos de moda através da web e um dos motivos desse avanço é a participação cada vez mais ativa das mulheres no mundo *online*. O público feminino corresponde a 53% contra 47% do masculino com valor médio de compra de R\$ 432,00 e o nível de satisfação é de 92%. Conforme observações realizadas em lojas físicas e em sites dos principais concorrentes potenciais, nota-se que a atuação digital não é expressiva e, aparentemente, nem todos têm buscado a potencialização dos canais digitais de vendas, quais sejam, vitrines virtuais e plataformas de inteligência de negócio/*e-commerce*. Mediante a percepção preliminar da oportunidade onde identificou-se indícios de um nicho do público consumidor feminino com desejos e necessidades não atendidos, buscou-se por meio de um trabalho investigativo revelar as possíveis evidências sobre tais indícios e com isto trazer a luz as “condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e/ou serviços da empresa” (Marcondes et al., 2017, p.31). O diagnóstico centrou-se no aprofundamento na jornada de consumo das consumidoras no *e-commerce*, seus hábitos e visão sobre o comportamento de consumo. Para a pesquisa, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio de uma pesquisa de campo fundamentada em um questionário *on-line*. Endereçou-se a mulheres adultas e que possuíam o hábito de realizar compras de acessórios e artigos femininos pela Internet. A pesquisa foi elaborada em novembro de 2021, obtendo-se em nove dias um retorno de 116 mulheres. Parte destas questões adotou para mensuração das variáveis pesquisadas as “escalas verbais”, indicadas por Yasuda e Oliveira (2016), haja vista a sua utilidade em “avaliar a intensidade de apreciação de uma característica ou opinião” (p.160). Cabe acrescentar que a pesquisa preliminar foi realizada em condições e benefícios similares, contando-se em um período de 15 dias com um retorno de 230 respondentes. A análise estatística descritiva de dados foi a escolhida sendo considerados desde percentuais, médias simples e médias ponderadas no caso de escalas de intensidade ou “escalas verbais”, com índice de pontuação de 1 a 5, interpretando-se quanto mais alto o número, mais influenciador e relevante o aspecto avaliado. No tocante aos dados secundários dentre as fontes amplamente pesquisadas e escolhidas, parte delas partiram de publicações acadêmicas, algumas inclusive fornecendo apurações de informações úteis de pesquisas preliminares já realizadas associadas de certo modo a parte daquilo que se buscava saber. Parte das informações foram tratadas de modo qualitativo, por meio da análise empírica. Considerou-se como fontes estudos acadêmicos, as duas entrevistas realizadas no decorrer deste relato, a observação realizada em duas lojas físicas, seguido pelo processo de análise de conteúdo de todo o arcabouço de documentação.

Pesquisa preliminar com 230 mulheres

Buscando uma contextualização inicial da oportunidade, realizou-se em março de 2021 uma pesquisa. O perfil da amostra foi caracterizado por mulheres adultas, com numeração entre 33 e 45, com a prática no uso da Internet, sendo a maior parte (79,1%) residentes na região metropolitana de São Paulo. Identificou-se que: 81,2% delas já tinham comprado ou comprariam calçados via *e-commerce*; Pelo menos 57,4% relataram ter o costume de presentear com calçado adulto feminino; De 65 a 70% das que calçavam numeração fora dos intervalos mais procurados consideraram difícil ou extremamente difícil encontrar o que desejam; Em relação ao tipo, tênis (67,4%) e sapatilhas (48,7%) têm grande procura, seguidamente por

sandálias (43,9%), rasteirinhas (34,3%), botas (28,3%) e scarpin (25,7%); A diversidade de modelos foi apontada como fator importante pelas consumidoras no momento de comprar um calçado, com 51,1% de relevância, seguidamente pelo valor do frete com 19,5% e atendimento recebido com 15,8%; Sobre a estimativa de pares consumido por ano, 59,1% das consumidoras compram até 3 pares ao ano, 23,5% até 5 pares e 17,4% mais do que 5 pares.

Pesquisa de aprofundamento na etapa de diagnóstico

Na amostragem desta segunda pesquisa, buscou-se mulheres adultas com diferentes níveis de instrução e que tivessem o hábito de adquirir acessórios e produtos femininos por meio de lojas *on-line*. A análise foi feita partindo-se dos seis seguintes fatores aprofundados na pesquisa de campo e no processo de busca por fontes secundárias de informações: a) Atendimento de qualidade no comércio eletrônico; b) Fatores chaves para aderência das consumidoras em lojas *on-line*; c) Influência do fator variedade de produtos em uma compra virtual; d) A política de preço e sua relevância na tomada de decisão à experiência de compra virtual; e) A influência do marketing e suas características em processos de varejo *on-line*; f) O que há de novo em modelos e plataformas de *e-commerce* para agregar melhor eficiência empresarial e experiência de compra. Os principais achados, resultantes do processo de pesquisa e constatações, estão resumidos nos tópicos a seguir:

Atendimento de qualidade no comércio eletrônico

Maróstica et al. (2020) relatam a necessidade de adaptação das empresas para aproveitar as facilidades trazidas pela internet, do comércio eletrônico às propagandas. Esses autores afirmam que as “as empresas perdem clientes pela falta de qualidade e, principalmente no atendimento *on-line*” (p. 147). Morais (2020) exemplifica a importância da coerência: “o novo consumidor tem dado atenção especial ao que a empresa prega versus o que ela realmente entrega, seja no produto, no serviço ou na comunicação” (p. 56). Na pesquisa, um dos aspectos de qualidade mais levados em conta foi o atendimento recebido durante eventuais dúvidas em uma compra virtual, com 81% de relevância para compras de produtos femininos em geral e para consumidoras que afirmaram comprar calçados com um índice de 52,6%. O atendimento pós-venda, mostrou-se similarmente importante como fator de recompra em uma mesma loja tendo atingido os percentuais de relevância de 72,4% e 49,1%, respectivamente.

Fatores chaves para aderência das consumidoras em lojas *on-line*

A qualidade do produto confirmou-se como fator de elevada consideração, sendo o de maior relevância entre os demais, com 92,2% de representatividade, ratificando o estudo de Gasparetto et al. (2021) como um dos atributos motivacionais mais ansiados e influenciadores para o consumidor. Um outro avaliado na pesquisa foi a questão da confiança no site, amplamente reconhecido pelas consumidoras com 87,1% de relevância. A reputação da loja virtual e sua respectiva marca foram identificadas como fatores de peso na experiência de compra, com 85,3% de influência. Tal avaliação buscou compreender a relevância em assegurar maior segurança e tranquilidade na decisão/escolha da loja, produto e garantia de uma transação confiável.

Outros fatores foram revelados como “mais influenciadores” na opção de compra pela Internet, com média ponderada igual ou superior a quatro pontos e alto nível de significância, superior a 75%:

- Poder contar com uma maior comodidade ou conveniência na jornada de compra, com 84,5%;
- Ter a disponibilidade sem limite de horário para pesquisar sempre aquilo que deseja adquirir, sem preocupação com o horário de funcionamento de uma loja física com 81,9% de relevância;
- Proporcionar ganho de tempo quando comparado à uma compra realizada em loja física, com 79,3% de influência.

- Ter maior facilidade para pesquisar e encontrar especificamente aquilo que se deseja adquirir, com 78,4% de relevância;

- Considerar o preço da loja virtual mais acessível quando comparado ao deslocamento à loja física, com 76,7%, mostrando a expectativa de grande parte das consumidoras em sua experiência de compra em comparação entre uma compra em loja física versus uma virtual.

Foram também avaliados nos sites de compras os aspectos funcionais chaves, ou seja, com alta relevância, acima de 75%, ou média ponderada superior a 4,0, conforme a seguir:

- Facilidade de Navegação, proporcionando melhor usabilidade e experiência de navegação no site, com 87,1% de relevância. A pesquisa junto às 116 mulheres ratifica algo destacado por muitas consumidoras, tratando-se de um fator ainda bastante considerado na experiência com *e-commerce*, sendo o 3º maior atributo mais apreciado pelas mulheres no processo de consumo virtual.

- Filtros de Pesquisa para refinar com maior facilidade aquilo que se procura, permitindo melhor refinamento e especificidade no processo de escolha, com relevância de 87,1%. Aqui foi possível mais uma vez corroborar a relevância de fatores associados a usabilidade.

- Poder acompanhar o andamento da entrega do produto, assegurando visibilidade do processo de encaminhamento e chegada do produto adquirido, com 82,8% de relevância.

- Poder contar com descrição completa do produto e suas características, como tamanho, dimensões, composição etc., com relevância de 82,8%.

- Conter as avaliações ou comentários de outros compradores, como importantes referências e *feedback* sobre a qualidade do produto e experiência obtida, com 77,6%. Uma das regras de sucesso praticadas pelos agregadores de Cauda Longa, relata deixar os clientes fazerem o trabalho: “As avaliações dos produtos pelos próprios usuários geralmente são bem mais informadas, mais claras e, ainda mais importante, mais confiáveis pelos demais usuários” (Anderson, 2006, p. 217).

- Variedade de fotos dos produtos anunciados, com 81% de relevância, haja vista a impossibilidade de contato físico com o produto, permitindo-se vê-lo em vários ângulos as suas principais características como a aparência e a composição.

- Poder consultar o histórico das compras realizadas, com 74,1% de relevância.

Um outro ponto avaliado buscou obter informações acerca de aspectos que fariam as consumidoras voltarem a comprar na mesma loja virtual. As variáveis com maior influência foram:

- O Cumprimento do Prazo de Entrega, com influência de 86,2%, corroborado no trabalho de Chiusoli e Bonfim (2020) onde seus autores citam o prazo correto de entrega como terceiro motivo mais considerado para uma nova compra.

- Satisfação com o produto adquirido, com influência de 85,3%

- Política de troca da mercadoria, com 86,2% de relevância, como novo achado e aspecto altamente relevante.

- Política de devolução grátis, com 81% de relevância, como novo achado e aspecto relevante.

- Facilidade de navegar pelo site durante a busca e compra, com relevância de 81%. Isto converge com a afirmação de Geraldo e Mainardes (2017) o qual relata que “pode ser considerada um antecedente importante da intenção comportamental de usar o *e-commerce*”.

- Formas de pagamento, com 74,1% de relevância. A pesquisa permitiu revisar as formas de pagamento vigentes no momento, sendo as mais predominantes: Cartão de Crédito (77,8%), Boleto (29,9%), PIX (19,7%), Cartão de Débito (13,7%) e Transferência bancária (1,7%). Confirma-se dois aspectos principais: o primeiro, é que o cartão de crédito continua sendo o meio de pagamento mais comumente adotado no comércio eletrônico e que o PIX tem conquistado cada vez mais espaço.

- Cupons de Promoção ou desconto, bem acolhidos pelas consumidoras, com relevância de 74,1%. Hoffman e Fodor (2010) pontuam a “realização de promoções, incentivos para consumidores que acessem suas páginas” (citado por Menegatti et al., 2017, p. 44).

- Atendimento pós venda com relevância de 72,4% ratificado em sua importância na pesquisa de Inocêncio et al. (2016)

- Contar com uma maior variedade de produtos, com influência de 69,8%

Influência do fator variedade de produtos em uma compra virtual

Buscou-se confirmar a relevância de uma variedade de produtos como oferta de compra virtual, condizente com a numeração, estilo preferido ou tipos frequentemente usados. Quanto a numeração, 61,8% das mulheres de numeração diferenciada têm dificuldade de encontrar calçados adequados ao seu número, contra apenas 6,6% das mulheres que calçam numeração padrão. Em relação ao estilo, revelou-se que quando se trata de numeração diferenciada 47,1%, as consumidoras consideram difícil ou extremamente difícil encontrar variedade de calçados quanto ao estilo, contra apenas 11,7% no caso das mulheres que calçam numeração padrão. Isso mostra que o estilo é quase cinco vezes mais deficiente de oferta para numeração diferenciada. Acerca da preferência de uso por mais de um tipo de calçado, constatou-se que a proporção de escolha por tipos é quase a mesma, quer seja a numeração diferenciada ou padrão. Acrescenta-se ainda que 47% das mulheres em geral costumam optar por até dois tipos e 37% por até quatro tipos.

A política de preço e sua relevância na tomada de decisão à experiência de compra virtual

Anderson (2006) dentre as regras de sucesso de “A Cauda Longa” adverte que “um preço não serve para todos” (p. 217), ressaltando a importância da precificação elástica e que “Diferentes pessoas estão dispostas a pagar diferentes preços pelas mais diversas razões, como por exemplo, o dinheiro ou o tempo disponível” (p. 217). Assim, considerando que o preço, obteve uma relevância de 89,7%, sendo o segundo aspecto mais levado em consideração no ato da compra, fica evidente a importância de uma política de preço elástica e adversa, com produtos para vários tipos de bolso.

A influência do marketing e suas características no processo de varejo *on-line*

Gabriel e Kiso (2021) enfatizam que “conforme as tecnologias digitais passam a permear cada vez mais as atividades humanas, mais influência o digital passa a ter no *marketing*” (p. 55). A pesquisa revelou que 94,9% das 116 consumidoras informaram realizar compras pela Internet. Quanto aos meios de descoberta de uma loja ou produto na jornada de compra virtual pelas consumidoras identificou-se como meios de maior influência, a pesquisa direta via sites de buscas, como o *Google*, (70,9%), anúncios sugeridos mediante a navegação (36,8%) e método “boca a boca” (31,6%). A questão do *inbound marketing* é aqui elencada como uma importante fonte secundária a corroborar com a relevância dos mecanismos de busca. Gabriel e Kiso (2021) o definem como “uma estratégia de *marketing* que espera os clientes em potencial darem o primeiro passo. Em vez de fazer propaganda interruptiva, ligações indesejadas ou *e-mail marketing* não esperado, a marca começa oferecendo conteúdo relevante que atrai a atenção dos *leads*.” (p. 478). Sobre quais dos produtos de vestuário e acessórios femininos teriam o hábito de adquirir pela Internet para consumo próprio, constatou-se que 64,7% das consumidoras indicaram realizar compras de calçados pela Internet, sendo os mais adquiridos os esportivos (47%), seguido pelos casuais (40,2%) e sociais (15,4%). Tal proporção confirma a significativa aderência de compra a este tipo de produto pelos canais virtuais. Acerca da numeração de calçados das consumidoras que afirmaram adquirir calçados pela Internet e que informaram usar numeração diferenciada (33 e 34) e (39 a 45) tiveram representatividade de 16,4%. Quanto à frequência de compra pela Internet, bem como a média de gasto mensal pelas consumidoras *online* notou-se que 53% das consumidoras compram no máximo uma vez ao mês, 23,9% de 2 a 3 vezes por mês, 17,9%, mais de 3 vezes ao mês e apenas 5,1% informaram não realizar compras pela Internet. Das que afirmaram comprar calçados pela Internet, a

frequência alterou-se da seguinte forma: 44% compram até uma vez ao mês, 29% de 2 a 3 vezes mês e 21% mais de 3 vezes mês. Sobre a média de gasto mensal por compra pela Internet, chegou-se à seguinte proporção: 43,6% consomem de R\$101 a R\$200 mês, 23,1% consomem menos de R\$100, 31,6% de R\$201 a R\$500 e 1,7% acima de R\$1000 mensais. Das que afirmaram comprar calçados pela Internet, chegou-se à proporção de que 40%, consomem entre R\$101 a R\$200; 40% de R\$201 a R\$500; 17% menos de R\$100 e 3% acima de R\$1.000 mensais.

Quanto ao *marketing* digital revelou-se que embora apenas 18,8% das consumidoras tenham o costume de avaliar e postar comentários com frequência sobre um produto ou loja virtual, 61,5% raramente procedem de igual modo. Já os comentários dos internautas e avaliações são amplamente consultados pelas consumidoras e influenciam significativamente a reputação da loja e a decisão de compra, conforme a seguir: 80,3% baseiam-se nos comentários e avaliações disponíveis na web; 27,4% têm o hábito de obter a reputação por meio de recomendações de conhecidos; Calçados representam uma média de 34% de participação no *e-commerce* voltado aos itens de consumo feminino, variando mediante o tipo do produto o qual se pretende adquirir, lembrando a seguinte distribuição: esportivos: 47%; casuais: 40,2% e sociais: 15,4%. Acerca da numeração diferenciada, com base nas duas pesquisas apresentadas, revela-se um cenário de oportunidade na média de 20%, correspondente às mulheres que calçam numeração considerada pequena (33 a 34) e acima de 38.

Das principais redes sociais mais utilizadas para pesquisa e conhecimento de produtos, quais fossem lançamentos, novidades, tendências da moda o mais referenciado foi o *Instagram* (59,8%), destacando-se como principal alternativa, seguido pela pesquisa direta em sites do fabricante (53,8%), loja virtual que comercializa o produto (41%), *Facebook* (20,5%) e *Youtube* (23,9%). A ferramenta *Instagram* se apresentou no momento como a principal mídia social, de maior retorno potencial para aplicabilidade na estratégia de *marketing* digital e comércio eletrônico. Cada vez mais as mídias sociais têm obtido participação do público consumidor, podendo influenciar e gerar oportunidades de aproximação junto aos consumidores.

O que há de novo em modelos e plataformas de *e-commerce* para agregar melhor eficiência empresarial e experiência de compra.

A pesquisa revelou a importância da presença de uma marca nos resultados dos sites de busca, confirmando a relevância do uso pelas empresas das ferramentas de publicidade digital como o *Google Ads*. Para uma geração de clientes acostumados a fazer suas pesquisas por meio de *softwares* de busca, a marca de uma empresa não é o que a empresa diz que é. Os novos formadores de preferência somos nós. Agora, a propaganda boca a boca é uma conversa pública, que se desenvolve nos comentários de *blogs* e nas resenhas de clientes, comparadas e avaliadas de maneira exaustiva. (Anderson, 2006, p. 97). Observou-se que anúncios ou recomendações são uma realidade na descoberta de um produto ou empresa e confirmou-se como fundamental a adoção de um sistema de recomendação de produto ativo em uma loja virtual. A pesquisa mostrou a importância da originalidade e identidade visual de uma marca e loja virtual, visto que 51,3% das consumidoras compram diretamente em sites especializados dos produtos alvo. Gabriel e Kiso (2021) ressaltam a importância da estratégia de marca indicando o *branding* como uma disciplina específica para tal.

A relevância e elevada visibilidade de alguns dos *marketplaces* foi revelada: Mercado Livre (59,8), Americanas (45,3%), Magazine Luiza (31,6%) e *Amazon* (34,2%). Anderson (2006) aponta uma outra regra de sucesso praticada pelos agregadores de Cauda Longa, referente a movimentação dos estoques para dentro ou para fora da empresa, exemplificando o *marketplace* da *Amazon* que “agrega estes estoques descentralizados, compostos de produtos mantidos nas margens mais remotas da rede, por milhares de pequenos comerciantes” (p. 217).

Uma importante necessidade identificada por meio de fontes secundárias foi a adoção da experiência *omnichannel*. Gabriel e Kiso (2021) a descrevem como “uma abordagem

multicanal de certa forma para *marketing*, venda e atendimento a clientes, mas de uma maneira que cria uma experiência integrada e coesa, independentemente de como ou de onde um cliente veio” (p. 472). Esses autores apontam como “fundamento valioso para as empresas que desejam oferecer uma ótima experiência ao cliente” (p. 472). Mediante análise sobre os fatores tanto da pesquisa de campo como fontes secundárias trabalhadas, identificou-se a seguinte oportunidade: Há uma procura por parte de um segmento do público feminino que usa calçado de numeração pequena (33 e 34) e de numeração maior (acima de 38), que não encontra o tamanho adequado às suas necessidades e estilo, pela pouca ou deficiente oferta deste produto quanto à numeração, variedade de modelos, cores e tipos, com um atendimento de qualidade no comércio eletrônico ante e pós venda, que busque conhecer e conectar-se aos anseios das consumidoras, em uma jornada de compra segura, confiável e com usabilidade, com uma marca coerente e conhecida, com presença e projeção positiva nas mídias digitais, viabilizando ofertas de produtos que proporcionem satisfação, qualidade, durabilidade, estética e conforto, com preços competitivos frente às lojas físicas, com uma política de vendas que proporcione comodidade, pontualidade e flexibilidade na relação com as consumidoras.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

Inovação e Criação de Valor da Proposta

Kaplan e Norton (2000) explicam que a essência de qualquer estratégia de negócio é a proposição de valor, que descreve uma mescla de atributos de produtos, relações com clientes e imagem corporativa que a empresa entrega e que define como a empresa se diferenciará para atrair, manter e aprofundar o relacionamento com os clientes. Considerando-se as informações avaliadas no diagnóstico, a proposta de aproveitamento da oportunidade avaliou mecanismos, métodos, recursos e capacidades essenciais a sua viabilização, todos voltados à geração de um valor diferenciado e inovação às consumidoras deste nicho. Assim, buscou-se formular estratégias alternativas de aproveitamento. Para a escolha, consideraram-se alguns critérios frente a oferta de produto, tais como benefícios de geração de valor para o público consumidor, inovações, impactos, custos para investimento e prazos para obtenção dos resultados. Para compreender as diferenças das cinco alternativas estratégicas avaliadas, a Tabela 1 traz seus principais atributos. Para alguns itens uma escala de intensidade foi estabelecida, para maior compreensão considera-se frente ao aspecto avaliado como “Alta”, a cobertura em sua plenitude, dentro de todas as possibilidades possíveis; “Média”, a cobertura parcial e “Baixa”, a cobertura minimamente possível.

Tabela 1 - Síntese das alternativas para escolha da estratégia.

Alternativas						
	Funcionalidades/ Características	1	2	3	4	5
Benefícios	Loja Física e Quiosque	Sim (no início)	Não	Sim (no início)	Não	Sim (A médio prazo)
	Loja Virtual	X	X	X	X	X
	Integração com Marketplaces	X	X	Inexplorada	Inexplorada	X
	WhatsApp	X	X	X	X	X
	Telefone	X	X	X	X	X
Inovações	Experiência Omnichannel	Alta	Média	Média	Média	Média (início) Alta (no futuro)
Impactos	Proximidade / Interatividade com as Consumidoras	Alta	Baixa	Maior	Baixa	Média (no início) Alta (no futuro)
	Cobertura do Atendimento	Alta	Menor	Média	Baixa	Média
Custos/ Investimentos	Esforço do Investimento inicial	Maior	Menor	Maior	Menor	Menor

	Custos/ Investimentos	298.000	173.000	298.000	173.000	173.000
Prazo	Tempo para implantação	12 meses	8 meses	10 meses	6 meses	36 meses

Nota. Elaborada pelo autor (2022).

Ressalta-se que em relação a experiência *omnichannel*, considerou-se também o custo-benefício inicial de cada alternativa. Um maior investimento em diversidade de canais de vendas como por exemplo loja virtual, *WhatsApp*, telefone, *marketplace* e loja física, permite uma maior proximidade e interatividade com as consumidoras, cobertura de atendimento e melhor experiência de compra, contudo pode vir a não tornar-se viável economicamente no início, quer seja pelos custos adicionais envolvidos na provisão das instalações como por exemplo, loja física, além do maior grau de risco e complexidade envolvidos no início das operações. Outro aspecto fundamental referiu-se à avaliação da relevância quanto à existência de uma unidade física, quer seja um quiosque ou loja de rua, visto que acabam servindo como um “atestado” ou “selo de reconhecimento da marca” ocasionando em uma maior projeção e reputação, podendo ainda atuar como uma espécie de *showroom* para as consumidoras, permitindo-se atrair mais *leads* e gerar maior credibilidade e solidez da empresa. Uma loja física amplia a experiência de compra *omnichannel*, aumenta a proximidade entre lojista e consumidor. Assim, embora a médio prazo, será considerado a abertura de unidades físicas, contudo, levando em conta que a estratégia principal de tracionamento e expansão, se dará por meio do comércio eletrônico. As facilidades ofertadas pelos *marketplaces* como crédito, logística, publicidade, conteúdos exclusivos e tecnologia já por eles disponibilizada de igual modo não foi deixada de lado durante as análises e optou-se também por interpretá-las como uma forte realidade e tendência de parceria, conforme corroborado na pesquisa de campo.

A Alternativa 5 demonstrou-se a mais apropriada para início do empreendimento, visto a sua maior abrangência em canais, menor investimento inicial, com um olhar de projeção de crescimento gradual em um maior espaço de tempo, conforme a seguir:

Ofertar ao público adulto feminino calçados linhas casual, social, com numeração pequena (33 e 34) e numeração maior (acima de 38), com uma política de preço elástica, com valores iguais ou inferiores a concorrência para todos os tipos de bolsos e com preços das vitrines virtuais inferiores a própria loja física, com qualidade igual ou superior da concorrência valorizando os atributos de conforto, estilo e sustentabilidade, com inovação no atendimento *on-line*, por meio da adoção de uma experiência de compra *omnichannel* com um nível de integração onde para o cliente “tudo pareça um único canal”, com um modelo de atendimento atento e cortês, ampliando a oferta de numeração diferenciada no mercado, sendo vendidos em uma primeira etapa por meio de loja virtual integrada com *marketplaces*; em etapas subsequentes por meio da disponibilização de quiosque e lojas físicas, com atendimento de qualidade ante e pós venda, com resolução rápida e transparente de problemas, que busque conhecer e conectar-se aos anseios das consumidoras, em uma jornada de compra segura, confiável e com usabilidade, com clareza na política de troca e devolução, tendo-se a adoção de promoções, ofertando-se para alguns modelos 10 a 50% off, além de cupons de desconto, disponibilizando como meios de pagamento cartão de crédito, com opção de parcelamento em até quatro vezes sem juros, boleto, depósito bancário a vista ou PIX, com opção de entrega pelos correios com prazo variando-se conforme a região, com frete grátis para compras acima de determinado valor ou com possibilidade de compra na loja *on-line* e retirada na física, adotando-se na estratégia com *inbound marketing* que avance criando e compartilhando conteúdo relevante ao cliente, com a criação de uma marca própria, com coerência em sua visão, com forte presença na mídia social *Instagram*, *blogs* do segmento, com o uso de ferramentas que assegurem presença nos resultados dos principais sites de busca e anúncios durante a navegação, em uma plataforma de e-commerce que possibilite na loja virtual um

sistema de recomendação de produtos ativa, boca a boca virtual por meio avaliações e comentários dos clientes e com aspectos funcionais que assegurem uma ótima apresentação e informação acerca dos produtos comercializados; valendo-se da oportunidade e possibilidade de começar do zero, em uma nova cultura e estrutura organizacional, sem vícios, sem resistência a mudança, valendo-se dos atuais meios mais eficientes de *marketing* digital, ausência de legado tecnológico; tornando a nova marca conhecida e com boa reputação, buscando ferramentas e parceiros comerciais, serviços de *marketing* digital, tecnologia, fornecedores compromissados com o desafio da especificidade do produto e seus atributos de qualidade, além de profissionais alinhados com a proposta de valor estabelecida; promovendo uma estratégia de lançamento da empresa e sua marca com amplas ações de projeção digital e preços competitivos frente a concorrência; durante os primeiros cinco anos de operação.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Dentre as ferramentas para análise da viabilidade foram avaliadas a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), o Valor Presente Líquido (VPL) a taxa interna de retorno (TIR) e o *payback period*. Sobre as métricas aqui escolhidas, Camloffski (2014) define a TMA como “o retorno mínimo esperado pelo investidor ao implementar seus projetos” podendo o seu valor variar mediante o perfil do próprio investidor. Brealey et al. (2018) conceitua o *payback* como o “tempo até que o fluxo de caixa acumulado iguale o investimento inicial.”, o VPL ou *Net Present Value (NPV)* como o “a contribuição líquida de um projeto para a criação de riqueza – o valor presente deduzido do valor inicial do investimento” e a TIR ou *Internal Rate of Return (IRR)* como a “taxa de desconto que torna o valor presente líquido de um investimento igual a zero”. Assim, as projeções foram calculadas considerando uma TMA de 16% a.a. mediante definição do empreendedor deste relato, sendo a TIR inicial de 136,68% e um *Payback* estimado para pouco mais de 1,7 anos.

O método de simulação Monte Carlo foi adotado para avaliação de riscos inerentes as projeções de investimentos, descrito por Brigham e Ehrhardt (2016) como “uma técnica de análise de risco que usa um computador para simular eventos futuros e, portanto, estimar a lucratividade e o risco de um projeto”. Trata-se de uma avaliação interativa usando números randomizados, uma geração contínua e aleatória de números que estão ligados nas entradas e saídas de caixa e que são, também, utilizados como fatores para o cálculo do VPL. Foram consideradas como variáveis de entrada para o projeto: vendas do 1º ano e do 5º ano, custos variáveis, capital de giro inicial e investimento inicial. Definiu-se como variáveis de saída: VPL, TIR, TMA e capital de giro inicial. Para o processamento dos dados utilizou-se planilha eletrônica com o complemento denominado “*DT Simulator*” como motor de cálculo, considerando os níveis de distribuição Normal, Pert e Triangular, com as seguintes premissas de distribuição: Vendas do 1º ano: Pert, com 10% de variação; Vendas do 5º ano: triangular, com 30% de variação; Custos variáveis: normal, com 10% de desvio padrão; Capital de giro inicial: Pert, com 10% de variação.

Sobre a projeção inicial de vendas para os primeiros 5 anos de SarahBella, acumulada em R\$ 35.000 mil, a simulação retornou satisfatoriamente 95% de probabilidade de atingimento. No tocante a simulação da TIR quase 88% de chances de atingimento próximo a 136,68%. Em relação ao capital de giro foi a simulação com maior probabilidade de ocorrência, os R\$ 238 mil previstos inicialmente apresentou probabilidade de 85%, contudo a simulação trouxe na probabilidade de 95% um patamar um pouco menor, ou seja, em torno de R\$ 220 mil nos cenários avaliados, de certa forma próximo ou quase de encontro ao que foi previsto na projeção financeira. Sequencialmente simulou-se o valor presente líquido (NPV) no qual foi obtido a probabilidade em 95% de chances de corresponder ao patamar de R\$ 2.800 mil. A Figura 2 ilustra estas 4 dimensões avaliadas:

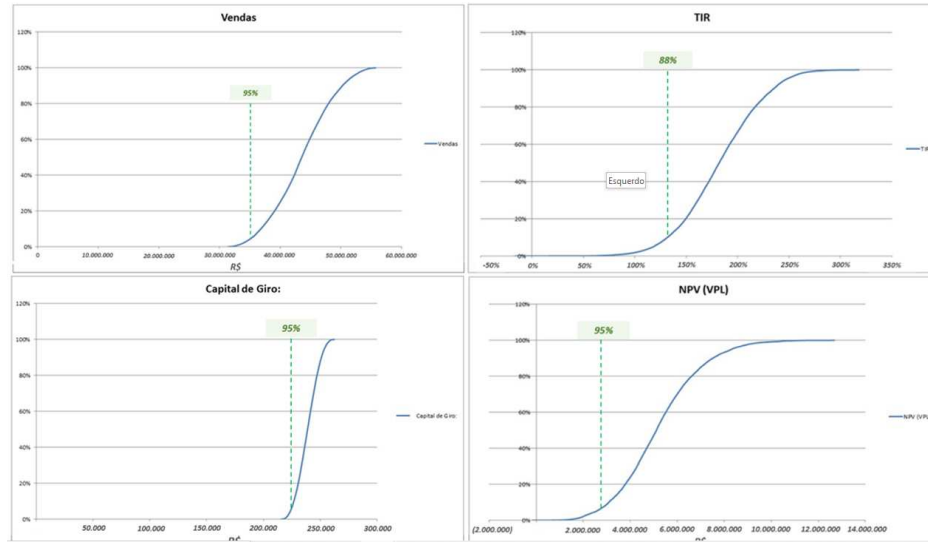


Figura 2. Simulações Técnica Estatística MonteCarlo

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Análise crítica - simulação Monte Carlo

Considerando que em pelo 95% das simulações a TIR mantiveram-se em um patamar superior a 100%, e que em 95% das simulações o VPL é positivo estando próximo da casa dos R\$ 2.000 mil e com uma TMA considerada de 10,1%, o investimento nos moldes e projeções realizadas para a SarahBella torna-se viável, apesar de como qualquer empreendimento existirem riscos envolvidos. Revela-se a aplicação do método Monte Carlo no processo de análise como uma interessante alternativa para a redução das incertezas, realizando a confirmação das projeções financeiras de forma embora não muito simples, porém com maior credibilidade.

Plano de Implantação

Um plano de ações foi elaborado para viabilizar recursos e capacidades tidos como essenciais tais como a previsão de custos, despesas, investimentos, possíveis fontes de financiamento e retornos esperados, incluídos os eventuais riscos a serem mitigados. De similar importância foram construídas as demonstrações financeiras e avaliação de demais elementos chaves para análise da viabilidade financeira do projeto. A seguinte estratégia foi considerada:

- O investimento inicial se dará por meio de capital próprio do empreendedor e haverá a necessidade de alguns investimentos complementares ao longo deste período. Três unidades de negócios estão previstas durante este primeiro ciclo de crescimento, conforme a seguir:

- O primeiro ano contemplará o início da operação por meio da concepção da primeira unidade de negócios, sua matriz com a base operacional, tendo como canal de vendas inicial a operação do *e-commerce* integrado a alguns *marketplaces*. O modelo de crescimento de receitas para esta unidade se dará na modalidade exponencial. Espera-se como meta alvo de crescimento a longo prazo elevar em 10 vezes o volume de vendas deste site em um período de cinco anos.

- No 2º ano de operação, em seu 3º trimestre, estará projetada a inauguração da segunda unidade de negócios, tratando-se de um quiosque de vendas em região de alto padrão. O modelo de crescimento de receitas para este site se dará na modalidade linear. Espera-se como meta alvo de crescimento a longo prazo elevar em 3 vezes o volume de vendas desta unidade até o 5º ano.

- No 3º ano de Operação, em seu 3º trimestre, haverá finalmente a inauguração da terceira unidade de negócios, sendo uma primeira loja em local aberto, também em região de alto padrão. O modelo de crescimento de receitas para este site se dará na modalidade linear. Espera-se como meta alvo de crescimento a longo prazo elevar em 5 vezes o volume de vendas desta unidade até o 5º ano.

O projeto prevê em seu ponto de partida, o lançamento da primeira unidade de negócios, com investimento inicial de R\$ 239 mil, sendo R\$ 155 mil destinados ao capital de giro para a reserva de caixa e estoque estimado para 60 dias, além de R\$ 50 mil para a cobertura de custos estruturais e de instalações do imóvel, móveis e equipamentos. Há a previsão de R\$ 24 mil de gastos com a infraestrutura de informática, desenvolvimento de *softwares* e comunicação do ponto de venda, além de R\$ 9,7 mil destinados a documentação, licenças e abertura da empresa, bem como outras despesas, treinamentos e capacitação inicial dos funcionários. Em especial ao estoque, no decorrer das operações será também considerado a possibilidade de contratação de empresas de *self-storage* de modo que as mercadorias possam estar centradas em um ponto estratégico garantindo segurança e adequado condicionamento dos produtos.

Com parte do valor do capital de giro inicial está prevista a aquisição do estoque para dois meses, em ordem de 1.533 unidades a um custo médio unitário de R\$ 48,84 a um preço de venda médio de R\$ 106,48 por par. A avaliação de parcerias com possíveis fornecedores fabricantes aderentes aos padrões de qualidade descobertos neste relato e que ofertem uma modalidade de vendas com um maior prazo para pagamento fará parte da estratégia, permitindo que parte das vendas ocorram com antecedência ao pagamento, visando-se com isto contribuir para a redução do estoque parado e por consequência possibilitando uma redução do custo de mercadoria vendida (CMV).

Sobre às projeções de vendas, espera-se no 1º trimestre do 1º ano de operação a comercialização de 2.300 unidades com faturamento inicial de R\$ 233 mil, a uma margem de contribuição de 54,1%. Para o 1º ano de operação fechado estima-se faturar cerca de R\$ 1,224 milhão.

Uma outra importante projeção refere-se ao retorno sobre o investimento a ser realizado em mídia, comumente conhecido como ROAS (*Return on Ad Spend*) descrito por Gabriel e Kiso (2021) como um importante indicador de marketing digital no qual pode-se acompanhar o índice de retorno dos gastos com anúncios. Projeta-se ao término do 1º ano de operação um retorno equivalente a R\$ 94 para cada R\$1 investido em anúncios *on-line*. Considerando o resultado integral das três operações ao longo dos cinco anos, projeta-se a meta de elevação do volume de vendas total do empreendimento em 4,6 vezes, o que corresponde a uma receita próxima à R\$ 16,2 milhões, correspondente a venda aproximada de 160.400 pares, com um lucro líquido de R\$ 1,87 milhão.

6 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICO-SOCIAL

O trabalho contribuiu para uma releitura e compreensão dos desafios frente ao atual contexto de mercado, exigências do público consumidor e tendências principalmente aquelas voltadas aos novos hábitos de consumo das consumidoras no varejo. A relevância do *marketing* digital, foi revelado como um importante aspecto a ser contemplado, principalmente nos novos empreendimentos de vendas *on-line*. A importância do aperfeiçoamento de canais de atendimento e suas integrações, por meio de uma evolução para uma experiência *omnichannel* se faz presente como um fator diferenciador, em um mundo no qual as pessoas querem cada vez mais economizar tempo e poder contar com maior flexibilidade na jornada de compra. As indicações da Teoria da Cauda Longa são aqui mais uma vez corroboradas, mediante achados das pesquisas realizadas.

A inovação aqui elencada embora de natureza incremental, contemplou o desenvolvimento de um modelo de negócio inverso, com a estratégia inicial de inovar no canal de venda *on-line* por meio de plataforma de *e-commerce*, com sua interatividade junto a *marketplaces*, avançando posteriormente em etapas que preveem disposição de lojas físicas a médio prazo para maior credibilidade e reconhecimento da nova marca. Com isto e frente ao conteúdo revelado sobre as expectativas atuais das consumidoras, trouxe a luz a importância da ampliação das ofertas de canais, mediante adoção de uma experiência de compra *omnichannel*, visando com o apoio da tecnologia, processos e uma equipe devidamente engajada, a entrega

de uma excelência no atendimento ante e pós-venda para este nicho consumidor. Considerou-se ainda a adoção de esforços em *marketing* digital, como *inbound marketing* criando e compartilhando conteúdo relevante ao cliente, com a criação de uma marca própria com coerência em sua visão e com forte presença nas mídias sociais.

Sobre a complexidade, dentre as principais dificuldades a superar pode-se elencar o desafio de criação na estaca zero de uma nova empresa e sua marca, prezando por assegurar o engajamento e compromisso da futura equipe, fornecedores e parceiros tecnológicos para maior chance de sucesso do empreendimento. Há uma série de atores envolvidos, sendo necessário envidar meios que permitam manter em sintonia ao objetivo do empreendimento parceiros voltados a fabricação e fornecimento de produtos com a especificidade de numeração alvo deste *e-commerce* dentro dos padrões de qualidade, parceiros logísticos que permitam ampliar a eficiência de estoques e serviços de entrega, consultorias de *marketing* digital e parceiros que ofertem soluções e demais tecnologias voltadas a potencialização da projeção da empresa e sua reputação em seu segmento, ampliando com eficiência a sua vantagem competitiva.

Espera-se, em termos de impacto, ofertar uma solução à um público consumidor o qual em muitas ocasiões revela sofrer discriminação e preconceito, aliviando-se com isto uma dor dessas pessoas. Além do impacto social, vislumbra-se ainda o impacto econômico por meio da criação de empregos e riqueza, podendo vir a beneficiar nacionalmente toda uma cadeia de fornecimento e sua ampliação, de pequenos fabricantes aos demais parceiros de negócios. Uma estratégia para criação de valor para os clientes foi também trabalhada, como pode-se constatar por meio dos vários aspectos eleitos como mais apreciados pelas consumidoras em sua jornada de compra, necessidades e desejos muitas vezes pouco ou mal atendidos por parte da concorrência principalmente no varejo *on-line*.

Por fim, espera-se que o conteúdo aqui estudado possa em sua aplicabilidade, contribuir a empreendedores e gestores que anseiam planejar e desenvolver novos empreendimentos, quais sejam em situações similares ou em outros nichos, podendo servir como *insights* em outros projetos de desenvolvimento de oportunidades de negócios, em especial, ao varejo eletrônico brasileiro. Recomenda-se para uma replicabilidade ocorrer, atentar-se às delimitações de escopo deste estudo como por exemplo tratar-se de uma leitura da jornada de consumo do público consumidor feminino com ênfase no segmento calçadista, dentro de um nicho específico de numeração e não aprofundado quanto à aquisição de outros tipos de produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. (2021). Relatório Setorial 2021 - Indústria de calçados.
- Alves, C. (2018). Solução promove integração entre indústria e varejo no setor calçadista – IPNews – Comunicação Interativa. IP News. Recuperado em 04 de setembro de 2021, de <https://ipnews.com.br/solucao-promove-integracao-entre-industria-e-varejo-no-setor-calcadista/>
- Anderson, C. (2006). A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho (9a reimpre). Elsevier.
- Andreatta, G. L. S., & Chiusoli, C. L. (2016). Identificação do público consumidor e-commerce na região de guarapuava e o perfil de suas compras. VI Congresso de Ciências Sociais Aplicadas - CONCISA - Estratégia e Inovação Guarapuava/Pr.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2017). Administração estratégica e vantagem competitiva (5.ed.). Pearson.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2018). Princípios de Finanças Corporativas (12. ed.). AMGH.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). Administração Financeira: teoria e prática (14a ed. no). Cengage Learning.

- Calçados Femininos Ponta de Estoque Outlet. (2015). Recuperado em 20 de março de 2022, de https://http2.mlstatic.com/calçados-femininos-ponta-de-estoque-outlet-40-pares-D_NQ_NP_225311-MLB20533513490_122015-F.jpg
- Camloffski, R. (2014). Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas. Atlas.
- Castro, G. G. S. (2012). Entretenimento, sociabilidade e consumo nas redes sociais: cativando o consumidor-fã. *Revista Fronteiras Estudos Midiáticos*.
- Chiusoli, C. L., & Bonfim, R. S. (2020). E-commerce: o comportamento de compras on-line na percepção dos consumidores. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 22(2), 115–133. Recuperado de <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i2.46989>
- Clemons, E. K., & Hitt, L. M. (2006). When online reviews meet hyperdifferentiation: A study of the craft beer industry. *Journal of Management Information Systems*.
- Dalgic, Tevfik. (1998). Niche Marketing Principles. *Journal of Segmentation in Marketing*. 2. 10.1300/J142v02n01_02.
- Dentsu Aegis Network. (2019). Global Ad Spend Forecasts. Dentsu Aegis Network, June, 8. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/media.mediapost.com/uploads/DentsuAdSpendForecastsUpdateJanuary2020.pdf>
- Gabriel, M., & Kiso, R. (2021). *Marketing na Era Digital: conceitos, plataformas e estratégias* (2. ed.). Atlas.
- Gasparetto, J. B., Borella, M. R. de C., & Borella, L. de C. (2021). Motivações E Decisão Para Compra Definindo O Perfil Do Consumidor No E-Commerce. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 9(1), 117–145. Recuperado de <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n1.06>
- Geraldo, G. C., & Mainardes, E. W. (2017). Estudo sobre os fatores que afetam a intenção de compras online. *REGE - Revista de Gestão*, 24(2), 181–194.
- Ghobril, A. N. (2022). Planilha para Projeções de Investimentos (v 2.0).
- Gratao, P. (2021). Após dificuldade para achar calçados para a mãe, ele criou marca que vende do 33 ao 43 - Pequenas Empresas Grandes Negócios | Moda.
- Guedes, T. A., Gosling, M. S., Oliveira, S. R., Gosling, I. S., & Meira, K. C. (2018). Fatores que influenciam na lealdade do e-consumidor. *Reuna*, 23, 23–42.
- Guimarães, V. (2020, March 4). Venda de Sapatos Femininos na Internet: O Que Eu Preciso Saber? Escola de E-Commerce. Recuperado em 22 de agosto de 2021, de <https://www.escoladeecommerce.com/artigos/venda-de-sapatos-femininos-na-internet/>
- Hastings, D. F. (2013). *Análise financeira de projetos de investimento de capital* (1. ed.). Editora Saraiva.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? MIT Sloan Management Review.
- IEMI - Inteligência de Mercado (2020). Mercados de Calçados no Brasil - Indicadores de Janeiro a Outubro de 2020 e Estimativas Futuras. Recuperado em 15 de julho de 2021, de <https://www.yumpu.com/pt/embed/view/yPbkSuMjw9c4LVmN>
- Inocência, F. D. C., & Marques, É. V. (2016). Os Melhores E Os Piores: O Boca a Boca Em Sites De Varejo Eletrônico. *Revista de Administração de Empresas*, 56(5), 518–532. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160506>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa* (7th ed.). Bookman.
- Justi, A. (2013, January 26). “Fora dos padrões”, mulheres relatam dificuldade para achar sapatos. Portal G1 - PARANÁ RPC. Recuperado em 14 de junho de 2021, de <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2013/01/fora-dos-padroes-mulheres-relatam-dificuldade-para-achar-sapatos.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5).
- Kotler, P. (2012). *Administração de Marketing* (14. ed.). Pearson.
- Ilhe, G. (2022). Clubes de assinatura no e-commerce: descubra como aderir. Recuperado em 07 de setembro de 2022, de <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/clubes-de-assinatura/>
- Kotler, P., “From Mass Marketing to Mass Customization”, *Planning Review*, setembro/outubro de 1991, pp. 11-47.

- Las Casas, A. L., & Las Casas, J. L. (2019). *Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes* (7. Ed.). Atlas.
- Lourenço, P., Rodrigues, E. C. C., & Lima, C. M. (2020). A influência do Instagram no comportamento do consumidor online. *R. Adm. Faces Journal Belo Horizonte*, 19, 89–102.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade. In Editora Mackenzie.
- Maróstica, E., Maróstica, N. A. C., & Branco, V. R. C. (2020). *Inteligência de Mercado* (2.ed.). Cengage Learning.
- Mattos, H., Cunha, A. S., & Soares, T. C. (2011). Ambiente Virtual: Fatores que Influenciam na Aquisição de Bens ou Serviços. *Revista de Administração Da Unimep*, 9(1), 73–94. Recuperado de <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v9n1p73-94>
- Mazeto, T. (2018). Markup: entenda como funciona o índice e aprenda a calculá-lo. *E-CommerceBrasil*. Recuperado em 11 de março de 2022, de <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/markup-entenda-e-calcul-e-corretamente/>
- Menegatti, M. S., Ribeiro, I., Meneghatti, M. R., & Ribeiro Serra, F. A. (2017). Decisão de Compras Pela Internet: Uma Análise a Partir do Tempo de Utilização de Mídias Sociais e da Interatividade Com a Marca. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(1), 41–54. Recuperado de <https://doi.org/10.5585/remark.v16i1.3353>
- Mesquita, J. M. C. de, & Martins, H. C. (2011). Retail industry: seasonality in sales, and financial results. *Brazilian Business Review*, 8(3), 64–82. Recuperado de <https://doi.org/10.15728/BBR.2011.8.3.4>
- Miguel, L. A. P., Marcondes, R. C., & Caldeira, A. (2018). Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. *Review of Socio-Economic Perspectives RSEP*, February, 53.
- Morais, F. (2020). Transformação digital: como a inovação digital pode ajudar no seu negócio para os próximos anos. Saraiva.
- Morettin, P. A., & Bussab, W. O. (2017). *Estatística Básica* (9. ed). Editora Saraiva.
- Mundim, M. A. B., & Petrol, M. D. L. M. (2018). Busca de Informações e Apresentação dos Produtos no Ambiente de Varejo Omnichannel: Estratégias para Varejistas Puramente On-line, Puramente Físicos e Multicanal. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 20(2), 123. Recuperado de <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i2.35769>
- Olist, R. (2015, June 12). Venda de calçados lidera o comércio eletrônico no Brasil. *Olist Blog*. <https://blog.olist.com/venda-de-calcados-lidera-o-comercio-eletronico-no-brasil/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. Free Press.
- Rock Content, R. (2018). TAM, SAM e SOM: defina o tamanho do mercado do seu negócio. Recuperado em 11 de fevereiro de 2022, de <https://rockcontent.com/br/blog/tam-sam-som/>
- Schiavini, R. (2019). 8 modelos de recomendação de produto para sua loja virtual! Recuperado em 10 de março de 2022, de <https://www.smarthint.co/modelos-de-recomendacao/>
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2015, October 2). Conheça os nichos de mercado para o varejo calçadista - Sebrae. SEBRAE. Recuperado em 01 de agosto de 2021, de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-nichos-de-mercado-para-o-varejo-calcadista,24804cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Seybold, P., & Marshak, R. T. (2000). *Cientes.com*. Makron Books.
- Sutto, G. (2021). Transações via Pix são cobradas de empresas; veja 5 perguntas e respostas sobre o recurso - InfoMoney. InfoMoney. Recuperado em 08 de janeiro de 2022, de <https://www.infomoney.com.br/negocios/transacoes-via-pix-sao-cobradas-de-empresas-veja-5-perguntas-e-respostas-sobre-o-recurso/>
- Wilson, D. (2018, October). 7 coisas que você deve saber antes de abrir uma loja de calçados. *Doutor Varejo*. Recuperado em 11 de julho de 2021, de <http://www.doutorvarejo.com/abrir-uma-loja-de-calcados/>
- Yasuda, A., & Oliveira, D. M. T. (2016). *Pesquisa de marketing : guia para a prática de pesquisa de mercado* (1st ed.). Cengage Learning.
- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente* (6.ed.). AMGH.