

**ESTRATÉGIAS DE E-COMMERCE NO VAREJO TÊXTIL EM CONTEXTO DE PANDEMIA  
COVID-19: Estudo de caso na Empresa X de Camaquã (RS)**

**GABRIELA DA SILVA FONTOURA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL (UERGS)

**VITOR GERMANO BORTOLINI GIONGO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

**CARLOS ALBERTO FRANTZ DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL (UERGS)

# ESTRATÉGIAS DE *E-COMMERCE* NO VAREJO TÊXTIL EM CONTEXTO DE PANDEMIA COVID-19: Estudo de caso na Empresa X de Camaquã (RS)

## 1. INTRODUÇÃO

O e-commerce surgiu como um importante complemento ao modelo de negócio convencional, como forma de impulsionar as vendas e alcançar diferentes públicos. Em franco crescimento e boas previsões para o futuro, as vendas do e-commerce no Brasil atingiram um faturamento recorde em 2021 que totalizou mais de R\$ 161 bilhões, aumento de 26,9% em comparação com o ano de 2020 (NEOTRUST, 2022). De acordo com Fontes e Divieso (2020), o e-commerce cresceu muito nos períodos de isolamento na pandemia do COVID-19, devido à preocupação da transmissão do vírus através do contato ou da interação entre pessoas. Esse novo modelo de compra se tornou cada vez mais frequente e é adotado por muitas corporações principalmente depois da chegada do COVID-19, que impactou significativamente todas as áreas da economia global. Segundo o FFW (2020) a pandemia também acelerou alguns processos e transformações que já vinham em andamento no mercado da moda, principalmente no que se refere ao crescimento do varejo on-line, a digitalização de processos e os novos formatos para apresentar coleções de roupas.

As pesquisas mais recentes nesta temática apontam que os varejos têm se reinventado no pós-pandemia. Carvalho (2022) verificou que a entrada da Loja Riachuelo no e-commerce colocou a empresa em uma nova fase, apresentando uma gama de produtos e categorias antes buscados pelos clientes em outros sites. De acordo com a autora, a empresa tem conseguido posicionar-se como uma marca além do varejo de moda, apostando em campanhas publicitárias que reforcem esse novo posicionamento (CARVALHO, 2022).

De acordo com Khan (2016) a dimensão do contexto on-line expõe os varejistas a comparações com a concorrência, ampliando a competição entre as empresas, além de facilitar para os consumidores substituírem um determinado produto, marca e/ou empresa caso estejam insatisfeitos. Existem algumas barreiras que são enfrentadas pelas empresas ao implementarem um e-commerce, como a falta de estrutura adequada, a resistência às mudanças e as limitações econômicas em relação ao custo de implementação. No âmbito externo à organização, observam-se barreiras políticas, culturais e legais de cada país.

Dessa maneira, esta pesquisa descreve como ocorreu a implementação e as decisões estratégicas realizadas em um e-commerce em uma empresa de varejo têxtil que possui 90 lojas físicas situadas no Rio Grande do Sul e Santa Catarina e um e-commerce que foi lançado em 2010 e abrange todo o mercado nacional. Assim, as seguintes questões motivam a realização da presente pesquisa: Quais foram as estratégias que o e-commerce utilizou nos anos de 2019 a 2022? Como está sendo o desempenho mercadológico das vendas do e-commerce da empresa X entre 2019 a 2022? Que tipos de limitações ainda existem e quais potencialidades ainda podem ser exploradas para oferecer os produtos aos clientes através do e-commerce? Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é identificar as estratégias mercadológicas utilizadas pelo e-commerce da Empresa X.

A escolha da Empresa X (nome fictício) para a realização deste artigo se justifica porque ela é referência no Rio Grande do Sul, sendo uma das maiores marcas de moda atuando no mercado e estando entre as 200 maiores varejistas do Brasil com vendas totais de R\$ 694 milhões e com mais de 3,3 mil funcionários (SBVC, 2022), oferecendo um amplo mix de produtos e trazendo cada vez mais estratégias que aumentam a receita e fazem com que o e-commerce alcance suas metas de faturamento.

A implementação de um e-commerce oferece uma gama de possibilidades que antes não seria possível para uma marca. Como pontos relevantes pode-se citar a questão de presença, proporcionando à marca estar presente 24 horas por dia nos 7 dias da semana, a questão

geográfica que proporciona vender para possíveis clientes que estão distantes, neste caso a logística precisa estar adequada para realizar a entrega, além disso, as diferentes plataformas de e-commerce proporcionam uma ampla possibilidade de informações para que a marca possa oferecer melhorias tanto no processo de compra como nas estratégias de marketing e comunicação da marca, por exemplo, é possível entregar uma publicidade específica para aqueles internautas que deixaram o carrinho com produtos, mas não efetuaram a compra.

Dentre essas e outras possibilidades de análise, esse tema possui relevância para o mercado de e-commerce, pois, poderá ser utilizada como conteúdo de valor principalmente aos gestores do varejo de confecções, para os possíveis novos empresários que desejam abrir um e-commerce (ou implementar um no caso de já existirem fisicamente)

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O e-commerce no Brasil apresenta um crescimento contínuo, com projeções indicando números significativos nos próximos anos. Para entender essa modalidade de compra, é essencial analisar o perfil e comportamento dos consumidores online. Dados de 2023 da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2023) mostram que a maioria das compras no Brasil é realizada por mulheres entre 35 e 44 anos. Isso se deve, em parte, ao papel das mulheres nas compras familiares e na decoração dos lares. Destaca-se também a participação de pessoas entre 25 e 54 anos, que cresceram com a internet ou se adaptaram a ela posteriormente. A classe C é a principal consumidora, seguida pelas classes A/B, refletindo a composição demográfica brasileira. Além disso, mais da metade das transações ocorre via dispositivos móveis, como celulares e tablets, graças a aplicativos de marcas que oferecem cupons de desconto (ABCOMM, 2023).

O consumidor típico do e-commerce no Brasil é uma mulher de cerca de 40 anos, da classe C, que usa dispositivos móveis para compras. As projeções indicam que, em 2026, o número de compradores ultrapassará os 100 milhões, e o faturamento atingirá R\$ 275 bilhões em 2028. Esses dados ressaltam a importância do e-commerce para as empresas, que devem manter uma presença digital forte e estratégica (ABCOMM, 2023).

A globalização e o surgimento de novas ferramentas tecnológicas são acontecimentos importantes que estão mudando as relações entre empresas e consumidores, como também a forma de estruturação e utilização dos sistemas de informação (LIRA et al., 2004). O e-commerce pode ser definido como uma forma de transação comercial realizada de forma online, por meio de um equipamento eletrônico. A estrutura de funcionamento de um e-commerce é altamente relacionada com o digital, sendo assim todo o atendimento ao cliente é feito de forma on-line, isso faz com que a comercialização de produtos e serviços seja ainda mais fácil e rápida para o cliente. O comércio à distância permite que o cliente possa encontrar o melhor produto pelo melhor preço, reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos (NASCIMENTO et al., 2009).

O e-commerce está crescendo a um ritmo acelerado devido aos seus efeitos positivos relacionados à disponibilidade de venda a qualquer hora do dia, ao menor custo de transação e à facilidade de comparar preços e realizar negócios, além de ser responsável por atingir uma quantidade elevada de consumidores que podem estar perto ou longe. O comércio eletrônico não deve ser considerado apenas como um canal de vendas no ambiente online, mas uma iniciativa transformacional para as organizações, as quais desejam sobreviver no contexto atual (CARMINATTI et al., 2022). De acordo com Rondinelli (2021), com custos de operação reduzidos fica muito mais fácil atender uma gama maior de público, saber o que o cliente precisa e oferecer um serviço de qualidade com agilidade e preço justo. Basta ter um smartphone e acesso à internet, e é possível acessar milhões de lojas, produtos e serviços.

Tradicionalmente, quando o comércio de mercadorias migrou para o ambiente virtual, muitos consumidores demonstraram relutância em adotar essa modalidade de compra. Isso ocorria porque a maioria deles preferia visitar lojas físicas para adquirir produtos. Essa preferência se baseava na ideia de que ao verem os itens pessoalmente, podiam ter uma noção mais precisa de suas dimensões e funcionamento. Além disso, havia receios em relação à segurança, tais como o temor de cair em golpes de sites e endereços eletrônicos falsificados (LARA et al., 2020).

Com o surgimento da pandemia do Covid-19 novos hábitos e formas de consumo foram criados na população, sendo o e-commerce uma das ferramentas mais utilizadas na época para a compra e venda de mercadorias, sem precisar sair de casa. A partir desse cenário novas estratégias de promoção e vendas pelo comércio foram reinventadas pelas empresas, onde muitas empresas que antigamente eram apenas físicas migraram para o ambiente virtual. Isso demandou a adoção de novas estratégias de marketing por parte das organizações, com a utilização em grande escala de sites e redes sociais para divulgação dos produtos e serviços (REZENDE et al., 2020).

Através da alteração na dinâmica da vida, a rotina das pessoas foi flexibilizada com o trabalho remoto, o que também transformou os horários para realização de compras, pois os acessos virtuais cresceram e o consumidor passou a experimentar novos meios de realizar compras e pagar por elas, mostrando mais confiança nas transações virtuais (GUIMARÃES et al., 2020). Além disso, se antes da pandemia a maioria dos produtos e serviços adquiridos de maneira online eram em grande parte aqueles não essenciais, nos dias de hoje, praticamente todos os produtos são ofertados no ambiente online, inclusive aqueles de subsistência das pessoas (GUIMARÃES et al., 2020).

A internet é hoje um excelente canal para divulgação de produtos, serviços e outras informações interessantes para o cliente e para aqueles que visitam o site. Ela deve ser uma ferramenta estratégica empresarial, ou seja, deve-se descobrir antes como a rede pode reduzir custos operacionais da empresa, para daí então pensar como ganhar dinheiro, os benefícios a serem alcançados são inúmeros e satisfatórios, como por exemplo, o aumento das receitas e agilidade nas negociações com fornecedores e parcerias comerciais (DA SILVA et al., 2017).

Nesse contexto, uma estratégia importante para o e-commerce é investir em marketing digital. Com ele, os clientes podem conhecer os produtos e serviços ofertados pela empresa de forma mais clara. Os consumidores conseguem interagir diretamente com a empresa, facilitando assim a identificação de suas necessidades e expectativas em relação aos benefícios e comodidade que a internet oferece. Além disso, é uma maneira mais econômica de promover produtos, pois sua execução não requer grandes investimentos, apostar nesse tipo de estratégia é uma necessidade, pois a maioria das pessoas utiliza a internet de forma contínua (DA SILVA et al., 2017).

Para conquistar e manter uma posição competitiva neste ambiente digital altamente dinâmico é imperativo adotar estratégias de e-commerce eficazes. Uma das estratégias é a personalização da experiência do cliente, sendo fundamental no e-commerce, utilizar dados do cliente para fornecer recomendações de produtos relevantes e comunicações direcionadas pode aumentar significativamente as taxas de conversão e a fidelidade do cliente (D'ARC, 2022).

Uma estratégia eficaz para se investir é na criação de programas de fidelização. Criar uma ferramenta de fidelização requer que se estude o público alvo para a criação de prêmios, regras para funcionamento, pontuações e cartões, além de um software para acompanhamento de tudo que o consumidor conquistou com o programa de fidelização. São formas de aproximar empresa e cliente, além de armazenar informações sobre hábitos de consumo, frequência, premiá-lo em seu aniversário e fazer com que ele dê preferência à sua marca. O programa de fidelização deve ter uma interface fácil e ágil para que ele se torne um aliado do consumidor e não um problema (SEBRAE, 2018).

Outra estratégia é a adoção do Omnichannel. Este conceito é a integração perfeita entre canais on-line e off-line, se tornando essencial. Os clientes desejam a flexibilidade de comprar em diversos pontos de contato. A palavra omni vem do latim que significa “todo”. Já a palavra inglesa channel é traduzida como “canais”. Dessa forma, segundo o CEO da Nexcore, Ricardo Zanlorenzi, o objetivo desse processo é a integração de todos os canais da empresa. “Essa estratégia tem como base utilizar os meios on-line e off-line para que o cliente tenha a melhor experiência. Sendo assim, ele vai poder utilizar-se de todas as formas interligadas para se comunicar com a empresa” (INFOR CHANNEL, 2022).

Devido ao aumento crescente de uso de internet por celulares e a procura por aplicativos, explorar esse mercado se tornou fundamental para qualquer empresa se manter competitiva, hoje estratégias centradas em dispositivos móveis são importantes. No mercado brasileiro, por exemplo, uma pesquisa divulgada pela FGV mostra que o Brasil tem atualmente mais de um smartphone por habitante. São 242 milhões de smartphones em uso no país, que tem pouco mais de 214 milhões de habitantes. Além disso, os usuários ultrapassaram cinco horas por dia utilizando aplicativos móveis. O Brasil liderou o ranking mundial de uso de apps em 2021 e ficou em terceiro em 2022 (LECHETA, 2022).

A Logística é um dos setores mais importantes do e-commerce porque ela é responsável por levar o produto com segurança até o cliente, para que o mesmo volte a comprar no site ou aplicativo, ter um serviço de logística eficiente é uma estratégia vital para o sucesso do e-commerce. A Amazon é conhecida por suas inovações logísticas, como a entrega no mesmo dia. Estabelecer parcerias com empresas de logística confiáveis é uma estratégia fundamental (APARECIDA, 2022).

A implementação de chatbots desenvolvidos com inteligência artificial, como a utilizada pela Sephora, rede de lojas de luxo com diversos produtos de maquiagem, perfumes e cuidados com a pele, pode melhorar o atendimento ao cliente fornecendo respostas rápidas e personalizadas, os bots podem ser utilizados em campanhas e também em outros setores que precisam dessa transformação digital, como vendas e atendimento. O chatbot é um recurso que auxilia a agilizar a comunicação, facilita a fidelização dos clientes e melhora de forma significativa o relacionamento com o público (SANCHEZ, 2022).

O Blog é um site informativo, também chamado de diário online, onde os conteúdos são apresentados em ordem cronológica inversa, ou seja, com destaque para as publicações mais recentes, muitas vezes chamadas de blog posts. Ter um blog da empresa é uma estratégia muito importante, pois é uma ferramenta onde se pode trabalhar o ranqueamento do site, no blog será entregue um conteúdo completo, bem escaneável e atualizado, incluindo informações novas e critérios importantes. O blog precisa ter um formato responsivo, devendo funcionar tanto no mobile quanto no desktop. No blog é possível usar palavras-chave, links internos e externos. O blog é o local ideal para se linkar a landing pages e transformar um visitante em um lead (SEBRAE, 2018).

O SEO (Search Engine Optimization) é o conjunto de estratégias de otimização para mecanismos de busca. O objetivo é alcançar um bom posicionamento orgânico de páginas da web no Google e em outros buscadores, além de buscar entender o que o cliente está buscando antes de produzir conteúdo. Essa pode ser mais uma das estratégias ideais para um e-commerce. Para realizar essa estratégia pode ser feito um questionário no Instagram ou perguntas no Google forms, com o objetivo de saber qual a linguagem que a persona utiliza. É de extrema importância pesquisar palavras-chave, que são mais bem buscadas, no Google ads, app litags, em uma aba oculta no navegador ou até mesmo no Youtube, por exemplo (SEBRAE, 2018).

### **3. MÉTODO**

Os procedimentos técnicos utilizados para apurar as informações necessárias para atender o objetivo de estudo foram a realização de um estudo de caso (GIL, 2002) sobre o e-commerce de um varejo de confecções, além de utilizar dados bibliográficos, documentais, observação direta e a realização de uma entrevista. O tipo de pesquisa adotado neste estudo foi a pesquisa exploratória e descritiva (VERGARA, 2000; LAKATOS; MARCONI, 2017) que buscou identificar as estratégias mercadológicas de um e-commerce de um varejo de confecções localizado em Camaquã no Estado do Rio Grande do Sul, verificando seu desempenho das vendas on-line nos anos de 2019 a 2022. Esse período foi escolhido para que os dados do e-commerce fossem analisados antes e durante a pandemia.

A abordagem utilizada nesta pesquisa foi a do tipo qualiquantitativa. Essa abordagem envolveu a coleta de dados quantitativos e qualitativos (LEFEVRE, 2003). Para este estudo foram analisados os relatórios anuais com informações que revelaram o desempenho mercadológico da empresa X e o número de clientes que ela obteve por ano. Além disso, foi realizada a observação direta, que é uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para compreender determinados aspectos da realidade. Ajuda a identificar e obter provas a respeito de situações sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (LAKATOS; MARCONI, 1990). E por fim, a entrevista com a gestora do e-commerce, onde o roteiro se encontra no apêndice A, dividido em três seções: a primeira seção com perguntas relacionadas à gestora do e-commerce, a segunda seção apresenta questões sobre as estratégias que o e-commerce utilizou nos anos de 2019 a 2022 para se manter competitivo no segmento, já a última seção conta com perguntas sobre as principais limitações que existem no e-commerce e as principais potencialidades que podem ser exploradas no futuro próximo. A gestora será mencionada nos resultados com o nome fictício “Entrevistada A”.

Para obter os dados do número de clientes nos anos de 2019 a 2022 foi preciso entrar em contato com a analista de CRM. Os dados relacionados ao faturamento anual da empresa, para fazer a análise documental deste estudo de caso, foram entregues pela especialista de e-commerce. Já as informações e os dados sobre o CRM foram conseguidos com o especialista de CRM da empresa X, através de uma conversa no bate-papo do aplicativo Teams com o objetivo de tirar todas as dúvidas referentes a essa área que é de vital importância para o e-commerce.

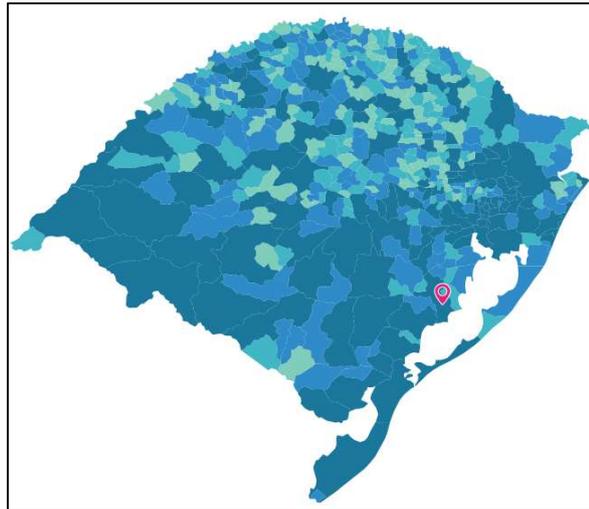
Os dados da pesquisa foram analisados através da técnica análise de conteúdo (BARDIN, 2016). As informações coletadas através da pesquisa documental, bibliográfica e observação direta, foram validadas por meio da triangulação da análise, já os dados sobre o faturamento da empresa X e o número de clientes por ano foram analisados através da estatística descritiva básica, com a utilização de gráficos.

### **4. RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA X**

A empresa X surgiu em Camaquã, no Rio Grande do Sul, em 1953 e mantém seu centro administrativo e de distribuição localizados no município. Na década de 50 a loja era focada em vestuário masculino, ao longo dos anos 60 e 70 a empresa ganhou novos sócios e passou a atender o público feminino. Nos anos 80 a rede não parava de crescer, e foi quando a segunda geração da família entrou nos negócios. Esse ano ficou marcado pela consolidação da empresa como referência no varejo gaúcho, foi quando houve um aumento significativo da rede nas cidades do interior.

Imagem 1 - Localização de Camaquã (RS)



Fonte: IBGE (2024).

A década de 1990 ficou marcada pela expansão da rede, com a chegada de um amplo e moderno centro de distribuição e administração. Em 2000 deu início um período de inovação, onde o número de lojas físicas foi ampliado, nesse período a visão da organização era vender para toda a família, oferecendo um preço baixo e um atendimento diferenciado. No ano de 2004 o mundo começou a ter um novo olhar, o termo Fast Fashion começou a ser bastante utilizado e conhecido pelos consumidores, além da mudança na sociedade, houve mudança na cultura e economia também. Nesse período houve um reposicionamento da marca no mercado, uma mudança estratégica olhando mais para o consumidor, que já chegava à loja sabendo o que queria e muito mais determinado.

As principais mudanças constatadas nesse período foram o aumento da renda da classe C, a inserção da mulher no mercado de trabalho e as concorrentes que investiam fortemente em comunicação e posicionavam-se como empresas que produzem moda para ser consumida pelo grande público. Foi nesse período que a loja passou a ser conhecida e inserida no conceito de Fast Fashion, uma moda acessível com um ciclo de vida rápido. Foi em 2010 que a empresa X iniciou o e-commerce para atender o mercado nacional, trazendo cada vez mais estratégias para aumentar a receita da empresa. Atualmente, em 2023, a empresa X conta com mais de 3.300 funcionários e 90 lojas físicas, estando entre as 200 maiores varejistas do Brasil com vendas totais de R\$ 694 milhões de reais (SBVC, 2022).

O processo de compra no e-commerce da empresa X funciona da seguinte forma: o cliente entra no site ou aplicativo, escolhe seus produtos, adiciona-os no carrinho e para finalizar a compra há três processos: identificação, dados de entrega, e por fim, o pagamento. Na logística, após o cliente finalizar a compra, há todo o processo de recebimento, aprovação e faturamento do pedido. A separação é feita pelos auxiliares de logística que procuram os produtos de cada pedido dentro do estoque, através de um código referente a cada peça. Após a separação acontece o faturamento, onde esses produtos são embalados com a identificação e os dados de entrega de cada cliente. A última etapa acontece quando a transportadora parceira busca os pedidos para entregar até o cliente final.

A moda acessível é o objetivo da empresa X, que oferece um amplo mix de produtos, confecção feminina, masculina, infantil, calçados, acessórios, beleza, além de produtos para cama, mesa e banho. A empresa estabelece fortes relações com a comunidade e prima por contribuir com o desenvolvimento socioeconômico e cultural de cada uma das cidades onde está inserida. Por meio de projetos e ações, sempre envolvendo a mão de obra social e a

preocupação com a sustentabilidade, busca contribuir para fazer a diferença por meio da inclusão e da cidadania.

#### 4.2 ESTRATÉGIAS DA LOJA ONLINE – DA FRUSTRAÇÃO À AÇÃO

Entre 2019 e 2021, as estratégias de e-commerce eram focadas na sobrevivência. Os produtos eram recebidos, fotografados e comercializados de forma quase artesanal, sem uma estratégia concreta para atrair novos clientes e alavancar as vendas. As compras através da plataforma online ocorriam mais pela necessidade de disponibilizar produtos na loja virtual do que por uma estratégia sólida da empresa. Apesar da expectativa de grandes vendas online por parte dos gestores, a falta de estratégias e ações concretas resultava em desmotivação e frustração dos envolvidos.

No período pós-pandemia, em 2022, as principais estratégias mercadológicas adotadas pelo e-commerce para se manter competitivo foram: a) oferecer um mix de produtos amplo e bem segmentado para atender diferentes perfis de clientes; b) inovar na linha de produtos para alcançar novos clientes e expandir o alcance da marca; c) ofertar produtos diversificados e que são tendências, para potencializar os ganhos; d) proporcionar diferentes condições de pagamento, atendendo tanto clientes que preferem pagar à vista quanto os que optam pelo pagamento parcelado no cartão de crédito.

O pagamento no cartão de crédito se tornou popular devido à sua praticidade. A empresa X introduziu um cartão próprio com condições de pagamento diferenciadas, sem anuidade e taxas extras, permitindo que os clientes realizem compras nas lojas físicas, site e app, com início do pagamento em até 30 dias. Outra estratégia implementada em 2022 foi a introdução de ações comerciais ao longo do mês, algo que o e-commerce não fazia anteriormente. As ações comerciais são cruciais para o sucesso de qualquer empresa, pois influenciam o comportamento de compra dos consumidores e aumentam as vendas. Com a entrada de uma nova gestora em 2022, essas ações começaram a ser implementadas, trazendo resultados positivos. Exemplos incluem campanhas em datas comemorativas, frete grátis para compras acima de um valor determinado, frete fixo, cupom de 10% de desconto na primeira compra, descontos progressivos para girar o estoque, e promoções "leve 3 pague 2". No início de cada mês, a empresa realiza sessões de brainstorming com supervisores de cada setor e colaboradores convidados para gerar ideias criativas de campanhas e ações para o mês seguinte.

Os aspectos de comunicação voltados ao relacionamento são direcionados para o branding, ou seja, o posicionamento da marca junto ao consumidor. Exemplos incluem o envio de mensagens de aniversário aos clientes, o acompanhamento pós-venda para verificar a satisfação com a compra e fornecer dicas de uso do produto. Os elementos institucionais também focam no branding, mas com o objetivo de aproximar a marca do cliente, através de eventos, desfiles e projetos. A cada mudança de estação, a empresa X lança uma nova coleção de roupas contemporâneas. Antes do lançamento, há uma ampla divulgação em todas as redes sociais, anunciando a data do desfile de moda em que as novas peças serão apresentadas, permitindo que o público acompanhe o evento e escolha seus looks preferidos, que estarão disponíveis no site.

A aquisição de novos clientes e a sustentação de clientes existentes também são estratégias da empresa X, assim como as estratégias de marketing e CRM. O CRM (Customer Relationship Management) se refere ao conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com o cliente. A entrevistada alegou que o e-commerce tem uma série de jornadas dentro do próprio CRM de reativação e de retenção de clientes. Essas ativações ocorrem devido ao custo de aquisição de clientes não ser tão alto. A empresa X trabalha a comunicação muito focada em conversão, mas também em relacionamento e aspectos

institucionais. A conversão é trabalhada com destaque no produto, promoção, preço, conteúdo, moda, tendência, tudo que gere um desejo de compra no consumidor.

O CRM é muito utilizado para ativação de mídia, segundo a entrevistada eles usam o público Lookalike baixando os custos de mídia. O Lookalike foi criado pela empresa Facebook, é uma ferramenta que usa os dados sobre os usuários da rede, com o objetivo de ajudar as marcas a alcançar um público-alvo mais específico por meio do anúncio segmentado. A empresa X trabalha com perfis de clientes que são potencialmente mais rentáveis. Quando esse público se torna cliente, eles têm um nível de retenção maior, ou seja, eles permanecem mais tempo comprando no e-commerce produzindo um rendimento satisfatório, isso pode explicar o porquê da diminuição do número de clientes em 2022 (Gráfico 2) não ter afetado de forma negativa o faturamento da empresa no ano (Gráfico 1).

De acordo com os dados da pesquisa os principais canais de CRM da empresa X, são: SMS, e-mail, whatsapp, push notification e push browser, que são as notificações enviadas para uma pessoa que está usando a internet por meio de navegadores como: Google Chrome, Microsoft Edge, Safari, etc. A empresa X tem uma base grande de clientes, em torno de 3,5 milhões de clientes. Porém nem todos eles possuem contatos válidos ou cadastrados para o CRM se comunicar, isso varia entre 70% e 80% da base. A maior base de clientes cadastrada é com SMS, em torno de 2,5 milhões e o e-mail é 25%, uns 900 mil clientes.

Para o trabalho de disparo com SMS é preciso sempre ter um controle do volume que é enviado, porque a empresa tem um pacote de 500 mil disparos por mês. Caso ultrapasse a meta é preciso pagar por cada SMS enviado a mais. Dessa forma, para ser efetivos na comunicação, eles vão negatizando os clientes que já compraram recentemente, que já receberam comunicação recentemente, ou que tem o contato inválido. Trabalham muito com a segmentação, porque possuem uma base muito grande com SMS, mas o volume de disparos não é o mesmo. Então, ao mesmo tempo em que trabalham com clientes mais ativos, que têm maior probabilidade de comprar, eles precisam trabalhar com a base de clientes inativos, para reativá-los e tentar fidelizar. No SMS o negativar acontece quando se tira os clientes daquele segmento, por exemplo, os clientes que receberam contato nos últimos 15 dias receberam um SMS, o CRM então negativa eles no segmento para que eles não recebam mensagem novamente, geralmente a empresa X trabalha com 10, 15, 30 ou mais dias, varia muito do objetivo, para também esse cliente não estar recebendo contato seguido por SMS.

A empresa X envia entre 20 a 30 mil e-mails por semana, embora possua uma base de clientes menor. O e-mail é utilizado intensivamente junto ao e-commerce para incentivar a captura de contatos, pois atualmente há um número limitado de cadastros. Para trabalhar com e-mail, existem algumas boas práticas a serem seguidas, como manter um volume constante de envios. A empresa X não pode enviar 10 mil e-mails em uma semana e 200 mil na outra, pois a reputação do IP precisa ser constantemente verificada. Se o IP cair em blacklist, os e-mails irão para a caixa de spam, dificultando a recuperação da reputação da empresa, um processo que leva meses e impacta negativamente os resultados.

Os e-mails são direcionados principalmente para clientes engajados, ou seja, aqueles que abrem, clicam ou navegam no site, pois são mais propensos a interagir com os e-mails. Enviar muitos e-mails para clientes desengajados pode resultar em baixo engajamento e aumento das chances de os e-mails caírem no spam. O CRM (Customer Relationship Management) busca manter um equilíbrio de 70% de clientes engajados e 30% de desengajados, com o objetivo de reativar clientes inativos que não compram mais. Após os envios, há uma jornada de conversão de 7 dias; se o cliente realizar uma compra nesse período, ele foi de alguma forma incentivado pela comunicação, seja por e-mail, WhatsApp ou SMS.

A empresa cria campanhas para que a loja entre em contato com o cliente de forma individual. Se um cliente compra frequentemente em uma determinada loja e com um vendedor específico, ele passa a ser atendido por esse vendedor, que pode gerenciar tanto clientes ativos

quanto inativos. No WhatsApp, um vendedor entra em contato diretamente com cada cliente, o que depende do tempo disponível para fazer e responder esses chamados, variando entre 40 a 50 contatos por dia. No entanto, é necessário controlar o número de mensagens enviadas diariamente, pois, em caso de uma base muito inativa, há a tendência de os clientes bloquearem o número. Por isso, é importante adotar alguns cuidados, como controlar a quantidade de contatos, a forma de abordagem, e verificar se há foto no WhatsApp, entre outros.

A push notification é uma notificação que pode ser enviada aos usuários por meio da web, tanto para desktop quanto para dispositivos móveis. Esta notificação é uma mensagem de alerta que aparece no canto superior ou inferior direito da tela da área de trabalho, dependendo do sistema operacional, e em dispositivos móveis pode surgir de forma quase idêntica à notificação push enviada por aplicativos. Quando o usuário acessa um site que utiliza essa estratégia e aceita as notificações, ele começa a receber mensagens enviadas pela empresa, mesmo que esteja apenas com o navegador aberto e não acessando o site da empresa (AIRSHIP, 2023). Essa estratégia é utilizada para engajar os usuários do site, mantendo-os sempre atualizados sobre novos conteúdos.

Sobre os canais de marketing digital que a empresa utiliza para promover o e-commerce, a entrevistada citou que o marketing utiliza muito o TikTok para topo de funil, sendo responsável pelo primeiro contato do cliente com a marca. O TikTok é uma das redes sociais mais utilizadas da atualidade, onde é possível atrair um número maior de pessoas, despertando o interesse delas através de vídeos curtos e atrativos. A empresa X trabalha também com o Instagram e o Facebook para anúncio e o marketing trabalha com esses aplicativos para a distribuição de conteúdo por influenciadores.

De acordo com a pesquisa, cerca de 70% do investimento da empresa é destinado para o Google, pois no Google trabalham o investimento no aplicativo da empresa, que é a principal fonte de receita do e-commerce hoje. Outros canais de marketing digital citados foram a rede de afiliados, mídia programática e mídia de remarketing. Essas são as principais frentes de canais que a empresa X tem hoje

Segundo os dados da pesquisa, a principal ferramenta de acompanhamento de metas que a empresa usa atualmente é o *Power BI*, que é um *software* desenvolvido pela *Microsoft* para avaliar e visualizar dados através da criação de gráficos, estatísticas, relatórios, entre outros. O *Google Analytics* é muito utilizado para fazer acompanhamento de resultados de mídia. Já o restante é feito de forma manual.

*A gente faz muita coisa manual, a nossa empresa está se construindo na frente de dados, então eu sou uma pessoa que não dou um passo sem analisar. A gente faz tudo na mão, a gente tem a própria VTEX, onde a gente tira muito relatório, fazemos relatórios à mão, até a gente está construindo eles no Power BI (Entrevistada A).*

Coletar informações é uma forma valiosa que as empresas têm para saber mais sobre seu público e seus resultados. Atualmente vive-se em uma era digital, onde existem diversas ferramentas para auxiliar as empresas a terem resultados eficientes, sendo mais assertivas em suas estratégias. Pois, não basta apenas captar os dados: é preciso saber onde buscá-los, como estruturá-los para uma análise e, por fim, como essa informação será usada. Quando questionada sobre as principais mudanças trazidas pela entrada da nova gestão em junho de 2022, a entrevistada citou:

*A principal mudança foi fazer os colaboradores olharem para frente. Uma mudança no comportamento geral do pessoal, mostrar que olhar para baixo significaria apagar o fogo de uma árvore, mas a floresta continuaria em chamas. Começamos a desenvolver metas e processos para tudo, enxergando mais o futuro (Entrevistada A).*

A organização foi uma das principais mudanças que surgiram, com a nova administração do e-commerce, no período pós-pandemia. O trabalho que antes era feito sem o objetivo de

alcançar uma meta e sem visão de futuro, hoje já não é mais. Existem metas e objetivos para serem alcançados, para assim elevar o patamar da empresa. A entrevistada relatou sua experiência com a concorrência no cenário pós-pandemia em 2022. Ela declarou que não se preocupa com a concorrência, pois não acredita em concorrentes, mas em rivais. Afirmou que o e-commerce da empresa X tem muito a melhorar. Quando começou a trabalhar lá em 2022, havia muitos problemas a serem resolvidos, como salários baixos e câmeras com defeito, o que não deixava tempo para se preocupar com a concorrência. Segundo a entrevistada, "como vamos nos preocupar com a concorrência se não conseguimos nem trocar uma câmera? Muitas empresas acabam olhando para fora e não olham para dentro do seu próprio negócio"

Quadro 2 - Síntese das estratégias da empresa X

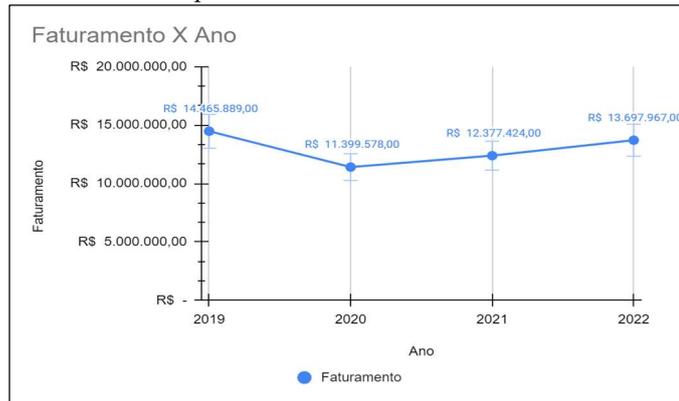
2019 a 2021	2022
Falta de planejamento e organização.	Tudo é planejado e organizado com o objetivo de atingir as metas.
Foco na quantidade. Exemplo: número maior de clientes.	Foco na qualidade. Exemplo: fidelizar clientes.
Pouca variação de produtos.	Apresenta um bom mix de produtos para atender diferentes públicos.
Poucas ações comerciais.	Criação de ações comerciais ao longo dos meses. Exemplo: campanhas em datas comemorativas, campanhas de frete grátis para compras acima de um determinado valor, frete fixo, cupom de 10% <i>off</i> na primeira compra, campanhas de desconto progressivo, etc.
Se mantinha presente em algumas redes sociais. Exemplo: <i>Facebook, Whatsapp e Instagram</i> .	Se mantém presente em todas as redes sociais, com publicações planejadas para atrair o público. Exemplo: <i>Instagram, Facebook, Whatsapp, LinkedIn, TikTok, Pinterest</i> , etc.
Foco na expansão. Exemplo: Aumentar o número de funcionários e estrutura da empresa.	Foco em estabilizar custos. Exemplo: Promover treinamento para os funcionários e manter a equipe alinhada.

Fonte: Autores

Segundo a entrevistada o desempenho mercadológico das vendas on-line neste cenário de pós-pandemia está sendo muito positivo, a empresa apresenta um bom crescimento e por isso não se compara com outros e-commerce que estejam tendo um crescimento maior, a entrevistada afirma que a comparação deve ser feita com a empresa X, que no ano anterior (2022) estava 11% menor. A entrevistada A comemora que “a gente tem um crescimento incrível. Estamos nadando contra a corrente, porque a gente está resolvendo nossas pendências”. O gráfico 1 apresenta o desempenho mercadológico das vendas de 2019 a 2022

No ano de 2019, período pré-pandemia, o faturamento anual da empresa X foi de R\$ 14.465.889,00, em 2020 houve um decréscimo de -21,20%, atingindo R\$ 11.399.578,00. No ano de 2021 o faturamento anual foi de R\$ 12.377.424,00, um crescimento de 8,58% em relação ao ano anterior, esse ano ficou marcado também como o ano em que houve o maior número de clientes que realizaram compras pelo e-commerce, como revela o gráfico 2. Em 2022 houve um crescimento no faturamento anual de 10,67% em relação ao ano de 2021, atingindo R\$ 13.697.967,00. Mesmo com o decréscimo registrado no número de clientes no ano de 2022 a empresa X conseguiu manter seu faturamento alto, isso mostra que as estratégias iniciadas pela nova gestão em 2022 tiveram um resultado positivo e fizeram com que a empresa fosse capaz de se manter em crescimento mesmo com a redução do número de clientes.

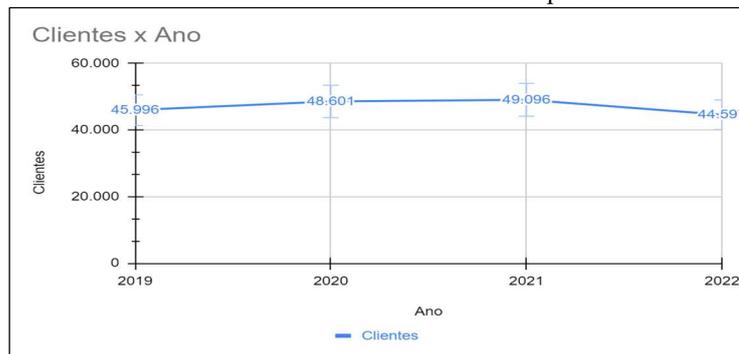
Gráfico 1 – Desempenho das vendas do e-commerce de 2019 a 2022



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O gráfico 2 apresenta a relação entre o número de clientes por ano, quando se pode constatar que em 2019, no período pré-pandemia, houve um total de 45.996 clientes que realizaram compras no site ou App. No ano de 2020, logo quando começou a pandemia, o número de clientes subiu para 48.601, uma variação de 5,66%. E no primeiro ano de pandemia (2021), o número de clientes foi de 49.096, se comparado com o ano de 2020 esse crescimento foi de 1,02%.

Gráfico 2 – Número de clientes por ano



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Esses dados indicam que a empresa X teve um crescimento no número de clientes durante a pandemia do Covid-19, porém mesmo com esse aumento no número de clientes houve uma redução no faturamento durante os anos de 2020 e 2021, ou seja, é possível que os clientes tenham gastado menos em suas compras, resultando em um ticket médio baixo para a empresa X.

## 5. DISCUSSÃO

O e-commerce gerou benefícios para a empresa X. Dentre esses benefícios, destacam-se o alcance geográfico expandido, que permite alcançar clientes para além das fronteiras físicas da empresa, democratizando a marca. Além disso, as diferentes plataformas do e-commerce possibilitam a segmentação eficaz do público-alvo. Por fim, o e-commerce possibilita a obtenção de uma interação direta com os clientes por meio de recursos como chat ao vivo, comentários, avaliações e mídias sociais.

Entre as vantagens mencionadas é possível constatar a comodidade que esta ferramenta pode proporcionar aos consumidores, contudo é preciso ampliar o escopo desta pesquisa, e identificar quais são os desafios que afetam essa forma de comércio. Por isso, a realização desta

pesquisa se torna tão preponderante para os gestores do varejo de confecções e para os possíveis novos empresários que desejam abrir um e-commerce, assim como para a qualificação deste trabalho na área dos mercados digitais, haja vista a minha atuação profissional nesta área que envolve plataformas, mídias e marketing digital.

Os resultados obtidos reforçam a importância de criar estratégias para um e-commerce conquistar e manter uma posição competitiva no ambiente digital. De acordo com Da Silva et al. (2017), investir em marketing digital é uma ótima opção para atrair um número maior de clientes e fazer com que eles se sintam mais conectados com a marca. A empresa X utiliza amplamente essa estratégia através de plataformas como: Instagram, Facebook e TikTok, divulgando a marca e criando conteúdos de moda compartilháveis. Essa abordagem tem o potencial de gerar o desejo de compra no consumidor e o interesse em conhecer mais sobre a marca.

Os resultados da pesquisa reforçam a ideia de que a presença de um blog pode contribuir significativamente para a melhoria do posicionamento do site na internet. Na empresa X, por exemplo, os links dos produtos mencionados nos artigos do blog estão disponíveis para os clientes, proporcionando a eles a possibilidade de acessar diretamente o site e efetuar compras com maior confiança e assertividade.

Conforme Infor Channel (2022), o Omnichannel é uma das principais estratégias de e-commerce que visa minimizar as diferenças percebidas pelo cliente entre a compra online e offline. No entanto, os resultados da pesquisa destacam a necessidade de aprimoramento de certos aspectos na empresa X para tornar essa integração uma realidade, como, por exemplo, a criação de um sistema de estoque integrado, que a empresa está atualmente em processo de desenvolvimento.

Como mencionado por Mousinho (2023) as estratégias de otimização para mecanismos de busca conhecida como Search Engine Optimization (SEO), são fundamentais para alcançar um bom posicionamento orgânico de páginas da web no Google e em outros buscadores. Além disso, é crucial compreender as necessidades do cliente antes de criar conteúdo. Os resultados indicam que a empresa iniciou a implementação de estratégias de Search Engine Optimization (SEO) com o objetivo de aprimorar seu posicionamento nos mecanismos de busca, aumentar o reconhecimento da marca e direcionar mais tráfego para o site. Consequentemente, a empresa já está colhendo resultados positivos, sendo frequentemente listada como líder em várias pesquisas.

Segundo D'Arc (2022), investir em estratégias de personalização da experiência do cliente é altamente eficaz para aumentar as taxas de conversão, oferecendo recomendações de produtos relevantes. O estudo demonstra que o Customer Relationship Management (CRM) facilita a comunicação personalizada com os clientes, sendo realizado por meio de canais como: e-mail, SMS, whatsapp e notificações push. A empresa X adota diversas abordagens para aprimorar a interação com os clientes. Ela envia e-mails com informações sobre as novas campanhas, promoções, projetos novos e conteúdos diversos sobre moda e tendência, incentivando os clientes a visitar o site e realizar compras. No whatsapp, a empresa está executando uma estratégia de para reconquistar antigos clientes, oferecendo cupom de desconto e estimulando-os a comprar novamente no site ou no aplicativo. Os resultados dessa estratégia têm se mostrado satisfatórios, já que as taxas de conversão estão aumentando, e os clientes que talvez não voltassem a comprar no site estão se sentindo encorajados a fazê-lo.

Através dos resultados da pesquisa nota-se que a empresa não utiliza programas de fidelização. Esses programas são uma forma de aproximar a empresa do cliente, fazendo com que o cliente dê preferência à marca (SEBRAE, 2018). Um exemplo muito utilizado atualmente é o cashback, onde o cliente recebe um percentual do valor da sua compra para utilizar em outras compras. Outro exemplo seria o Loyalty de propósito, uma estratégia de fidelização onde

os clientes são pontuados, e premiados, de acordo com tarefas que estejam relacionadas aos ideais da marca.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que este artigo atingiu seu objetivo de verificar os desafios e soluções de um *e-commerce* para uma marca já estabelecida na venda e distribuição de produtos têxteis. Percebeu-se a importância da construção de um planejamento de ações que contribuam tanto para a comunicação estratégica da empresa quanto para a implementação da tecnologia empregada.

As ações que a empresa tomou após a pandemia demonstram a necessidade de compreender as nuances e especificidades de cada estratégia para gerar resultados satisfatórios. Inclusive, é a partir das próprias estratégias que se poderão gerar as expectativas e cobranças na equipe. Os números de metas, por exemplo, precisam ter informações básicas para serem gerados e alcançados. Cabe ressaltar que o *e-commerce* da empresa X ainda realiza muitos processos e relatórios de forma manual, apresentando dificuldade para automatizá-los, o que impacta negativamente o ritmo de crescimento da empresa. Isso ocorre devido ao considerável tempo dedicado pelos funcionários a essas tarefas, resultando em um custo elevado de mão de obra.

Reforça-se aqui a importância dos canais digitais nas estratégias de marketing da empresa. Compreender que os canais devem ser parte integrante das ações de comunicação de maneira unificada e a partir de uma visão holística faz a diferença para uma marca que deseja estar presente efetivamente nas vendas online e não apenas existir nesse ambiente.

Para vislumbrar novas possibilidades, sugere-se que, a partir deste estudo, possam ser avaliados novos olhares sobre o tema, principalmente sobre a possibilidade da inclusão da marca em marketplaces conhecidos, bem como os desafios, oportunidades e vantagens que poderão surgir. Este estudo possui alguns pontos limitantes, principalmente na compreensão da usabilidade e tecnologia envolvida na produção da loja online, visto que, desde a sua implementação, a tecnologia pode ter evoluído e influenciado na melhoria da performance.

Por fim, futuras pesquisas poderiam realizar uma análise mais aprofundada das estratégias utilizadas pela empresa em 2019, as quais resultaram em um faturamento superior em comparação com os anos de 2020, 2021 e 2022. Além disso, outra sugestão de estudo é realizar uma pesquisa de satisfação com os clientes para captar sugestões de melhorias para o *e-commerce*, permitindo que a empresa entenda cada vez mais as necessidades de seus consumidores e tenha a possibilidade de coletar dados que serão de extrema importância para a gestão decidir sobre quais caminhos seguir e traçar novas e melhores estratégias.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM (São Paulo). **Perfil dos Compradores Online**. 2023. Disponível em: <https://dados.abcomm.org/>. Acesso em: 14 jul. 2024.

AIRSHIP. **Web Push Notifications**. 2023. Disponível em: <https://www.airship.com/resources/explainer/web-push-notifications-explained/>. Acesso em 30 set. 2023.

APARECIDA, C. **Os desafios da logística em decorrência da pandemia**: análise das estratégias utilizadas em uma organização. 2022, 22 f. Monografia (graduação) - Faculdade Santa Rita – Curso de Administração, 2022.

CARMINATTI, S. et al. Além Dos Limites do Varejo Físico: As Dificuldades Das Lojas Físicas Ao Implementarem Um E-Commerce. **RGO – Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, 2022. 16 p.

CARVALHO, H. **Estratégia e risco: o crescimento das lojas riachuelo durante a pandemia do covid-19**. 2022, 63 f. Monografia (graduação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - Bacharelado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, 2022.

DA SILVA, G. et al. A importância da internet como ferramenta estratégica para o negócio da empresa. **Revista Gestão em Foco**, São Paulo, v.9, p. 132-137, 2017.

D'ARC, T. **Personalização: O que é e qual a importância para o e-commerce**. 2022. Disponível em: <https://www.smarthint.co/personalizacao/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

FFW. **2020: O ano em que a pandemia parou o mundo e mudou a moda**. [S.L.], 22 dez. 2020. Disponível em: <https://ffw.uol.com.br/noticias/moda/2020-o-ano-em-que-apandemia-parou-o-mundo-e-mudou-a-moda/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTES, L. J. O; DIVIESO, E. O crescimento da logística de baixo contato. **Diálogos Acadêmicos IESCAMP – ReDAI**. v. 4, n. 2, ago-dez, 2020. Disponível em: <https://revista.iescamp.com.br/index.php/redai/article/view/90/59>. Acesso em: 08 jun. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, J. et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.

IBGE. **Camaquã**. Disponível em < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/camaqua/panorama>>. Acesso em: 10 mar. 2024.

INFOR CHANNEL. **Fatos sobre omnichannel para aproveitar melhor compras e serviços**. 2022. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/2022/03/07/fatos-sobre-omnichannel-para-aproveitar-melhor-compras-e-servicos/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

KHAN, A. G. Electronic commerce: a study on benefits and challenges in an emerging economy. **Global Journal of Management and Business Research: Economics and Commerce**, v. 16, n. 1, p. 19–22, 2016.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Técnicas de pesquisa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LECHETA, R. **Mobile: por que sua empresa precisa investir em um aplicativo?**. 2022. Disponível em: <https://blog.brq.com/mobile-aplicativo/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: Educs, 2003.

LARA, J. et al. Marketing e logística: em busca da satisfação e lealdade do consumidor de compras on-line. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v. 4, n. 2, p. 80-103, 2020.

LIRA, W. et al. O comércio eletrônico: uma perspectiva de sucesso para as organizações na sociedade da informação. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, Campo Largo. v. 3, n. 1, 2004. 8 p.

MOUSINHO, A. **O que é SEO: O guia completo para você conquistar o topo do Google**. 2023. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-seo/>. Acesso em: 04 set. 2023.

NASCIMENTO, A. et al. **E-commerce: o melhor caminho no mercado atual**. Marília, n.81, 2009. Disponível em: <https://aberto.univem.edu.br/bitstream/handle/11077/496/E-commerce:%20O%20Melhor%20Caminho%20no%20Mercado%20Atual.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 maio. 2023.

NEOTRUST. **Com pandemia, vendas pela internet crescem 27% e atingem R\$ 161 bi em 2021**. 2022. Disponível em: <https://neotrust.com.br/2022/04/08/com-pandemia-vendas-pela-internet-crescem-27-e-atingem-r-161-bi-em-2021/>. Acesso em: 08 jun. 2023.

REZENDE, A. A., et al. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n.6, 53-69, 2020.

RONDINELLI, J. **Primeiro trimestre de 2021: vendas no e-commerce têm alta de 57,4% em comparação ao mesmo período de 2020**. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/primeiro-trimestre-de-2021-vendas-alta-de-57>. Acesso em: 07 jul. 2023.

SANCHEZ, C. **Como usar chatbots na estratégia de marketing digital**. 2022. Disponível em: <https://botmaker.com/pt/publicacoes/chatbots-estrategia-marketing-digital/#:~:text=O%20chatbot%20%C3%A9%20uma%20ferramenta,o%20relacionamento%20com%20o%20p%C3%ABblico>. Acesso em: 26 ago. 2023.

SEBRAE. **Curso de Marketing Digital**. 2018. Disponível em: <https://ava.sebrae.com.br/App/Student/Training/CourseDetail?hash=161173697000C1E2D982822C7E65536057F9DC9800C6F6B86F54FA37CE085BC292B3CE315D36&vcache=295>. Acesso em: 04 set. 2023.

SBVC. **Ranking coloca 30 empresas gaúchas entre as 300 maiores varejistas do Brasil**. 2022. Disponível em: <https://sbvc.com.br/ranking-coloca-30-empresas-gauchas-entre-as-300-maiores-varejistas-do-brasil/>. Acesso em: 26 ago. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.