

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PARÁ**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO CESUPA**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FERNANDO MACHADO SOLANO FÉLIX BARROSO  
RAIMUNDO IMBIRIBA GUERREIRO NETO  
THAYNAN FERREIRA NASCIMENTO  
VICTOR MAUES TEIXEIRA

**E-COMMERCE VAREJISTA NA REGIÃO NORTE E A COMPETITIVIDADE NO  
MERCADO NACIONAL: ESTUDO DE CASO NO PERÍODO DE JANEIRO DE  
2018 A AGOSTO DE 2019.**

BELÉM  
2019

FERNANDO MACHADO SOLANO FÉLIX BARROSO

RAIMUNDO IMBIRIBA GUERREIRO NETO

THAYNAN FERREIRA NASCIMENTO

VICTOR MAUES TEIXEIRA

**E-COMMERCE VAREJISTA NA REGIÃO NORTE E A COMPETITIVIDADE NO  
MERCADO NACIONAL: ESTUDO DE CASO NO PERÍODO DE JANEIRO DE  
2018 A AGOSTO DE 2019.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação do  
CESUPA como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Júlio Cezar dos Santos Patrício

BELÉM

2019

FERNANDO MACHADO SOLANO FÉLIX BARROSO

RAIMUNDO IMBIRIBA GUERREIRO NETO

THAYNAN FERREIRA NASCIMENTO

VICTOR MAUES TEIXEIRA

**E-COMMERCE VAREJISTA NA REGIÃO NORTE E A COMPETITIVIDADE NO  
MERCADO NACIONAL: ESTUDO DE CASO NO PERÍODO DE JANEIRO DE  
2018 A AGOSTO DE 2019.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola de Negócios, Tecnologia e Inovação do  
CESUPA como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação:    /        /

Banca examinadora

---

Prof. Júlio Cezar dos Santos Patrício

Orientador e Presidente da banca

---

Prof. Felipe Fonseca Araújo

Avaliador

**Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)**  
**Biblioteca do Cesupa, Belém – PA**

---

Barroso, Fernando Machado Solano Félix.

E-commerce varejista na região norte e a competitividade no mercado nacional: estudo de caso no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019 / Fernando Machado Solano Félix Barroso, Raimundo Imbiriba Guerreiro Neto, Thaynan Ferreira Nascimento, Victor Maués Teixeira; orientador Júlio Cezar dos Santos Patrício. – 2019.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário do Estado do Pará, Administração, Belém, 2019.

1. Competitividade. 2. Comércio eletrônico. I. Guerreiro Neto, Raimundo Imbiriba. II. Nascimento, Thaynan Ferreira. III. Teixeira, Victor Maués. IV. Araújo, Felipe, *orient.* V. Título.

CDD 23ª ed. 658.4012

---

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por tudo em minha vida e hoje principalmente por esse ciclo que está concluindo para que outro possa começar, só ele sabe o meu caminho e procuro viver um dia após o outro entregando o controle da minha vida a ele e nunca me decepciono por saber que nada é por acaso e Deus está no controle.

Agradeço a minha família que mesmo não tendo ensino superior, puderam me dar essa oportunidade de cursar administração, matéria essa em que já são formados pela vida e sempre batalharam para me ajudar e hoje posso retribuir, ajudando na empresa que bancou meus estudos e despesas.

Agradeço ao CESUPA e todos os professores, funcionários, ajudantes do CTIC, tias da lanchonete etc. que puderam me ajudar transmitindo conhecimento, dando atenção e ajudando até mesmo com um bom dia ou uma conversa descontraída.

***Fernando Machado Solano Félix Barroso***

Agradeço primeiramente a Deus, por me proteger e iluminar minha trajetória acadêmica e profissional. Em segundo agradeço aos meus pais, Raimundo e Fátima, por sempre orarem por mim, por me proporcionarem a oportunidade de estudar e me apoiarem tanto na minha caminhada acadêmica e profissional. Agradeço também a minha irmã Daniela, por sempre me apoiar nas minhas decisões.

Agradeço ainda aos professores do CESUPA por contribuírem para minha formação, em especial a professor Júlio Patrício, que além de ser o tutor deste trabalho, vem acompanhando a maior parte de minha trajetória acadêmica. Agradeço também ao NIEJ, por me ajudar a desenvolver habilidades e competências e ter me proporcionado a oportunidade fazer grandes amigos. Agradeço a Eduarda Arruda, por sempre me apoiar nos momentos difíceis e ter ajudado a equipe a montar a apresentação deste trabalho.

Agradeço também a Norte refrigeração por abrir as portas da empresa e disponibiliza todas as informações necessárias para a construção desse trabalho. Fica minha gratidão também a minha equipe pela construção deste belo trabalho.

***Raimundo Imbiriba Guerreiro Neto***

A trajetória acadêmica diz respeito a aprendizagens diversas, não somente se limitando aos conhecimentos obtidos nas margens das paredes acadêmicas, mas a criação de uma bagagem rica que se perpetuará em memórias por longos períodos quando se remeter à graduação, das renúncias que foram feitas, das pessoas que pelo caminho passaram e que de alguma forma contribuíram em minha formação. Acredito que devemos ser auto responsáveis pelas nossas escolhas, chamando para si a responsabilidade dos resultados que obtivemos até então e mais ainda tendo a humildade de ser grato a quem nos estendeu a mão, mesmo que reapresente 1%, esse valor por mais que baixo representa um elemento crucial pois sem ele nunca teríamos chegado à concretização do objetivo final.

Agradeço especialmente à minha mãe Edilene Melo por me ajudar a enfrentar todos os empecilhos que atrapalhavam minha jornada acadêmica, pelas horas tardadas da noite à minha espera por não haver ônibus para a volta para casa após aulas e palestras de longa duração, pelo sacrifício financeiro a fim de me ver alcançando meu objetivo de me graduar, além de sempre cuidar de mim com muito carinho e amor você foi minha inspiração durante toda minha trajetória.

Ao meu pai, Jorge Nascimento, pelo incentivo à capacitação profissional, por nunca deixar faltar alimentação e transporte para que eu desempenhasse meus estudos. Agradeço ainda a minha irmã Thaiana, que mesmo por ser especial e não entender a sua contribuição para auxiliar em meus estudos, me apoiou desde o início com seu amor ingênuo e puro que só sua alma inocente sabe expressar.

Agradeço também, a minha tia, Enilda Melo pelo apoio consistente durante toda minha trajetória e pela confiança de fazer valer o investimento em meus estudos. Pelos ensinamentos, incentivo e clareza da importância dos estudos desde que eu era pequeno. E a minha família também, por sempre me incentivar e me apoiar, sendo meu porto seguro, quando os momentos mais difíceis se faziam presente.

Ao corpo docente do CESUPA, bem como os que não se encontram mais na instituição, pela dedicação dentro e fora das salas de aula. E apesar dos desafios que o ato de ensinar proporciona, agradeço-os por nos lhe dar algo que jamais alguém poderá nos tirar, sendo muito mais valioso que o dinheiro, o conhecimento.

Ao orientador, Professor Júlio, pela clareza, paciência, preocupação e excelente orientação para que o presente trabalho se fizesse possível, pelo incentivo aos estudos não somente à nossa equipe, mas para com todos os discentes da turma.

Agradeço ainda aos colegas do trabalho de conclusão do curso, por acatarem minhas ideias e orientação para elaboração, por confiarem no meu conhecimento e pela colaboração e dedicação integral ao nosso trabalho. Com vocês, o relacionamento interpessoal me concedeu novos aprendizados e assimilar na prática a definição pura de equipe.

Aos colegas de turma, por desde o início a cada discussão, trazer novos conhecimentos a fim de complementar e colaborar para melhores raciocínios em aulas, pela colaboração de todos a fim de disseminar informações pertinentes em benefício da turma.

Aos integrantes do estágio por me auxiliar em realização de atividades, aos ensinamentos por vocês propostos a fim de assimilar além de novos conhecimentos, aqueles aprendidos em sala de aula. Em especial, Miriam Kawage, pela percepção de minha competência profissional, pelos desafios, e por me conceder autonomia para desenvolver trabalhos dentro do núcleo de planejamento estratégico.

Agradeço à todas as pessoas que direta e indiretamente me auxiliaram, indicando eventos e palestras que me fizeram enxergar novos horizontes dentro de minha área, e conseqüentemente criar novos Networking e obter novos conhecimentos.

E por fim, aos desafios e aos "nãos" recebidos em oportunidades durante o percurso acadêmico, por servirem como presentes que agiram como combustível para mim perseverar em minha carreira, pois acredito que todo e qualquer resultado, sendo negativo ou não, nos acarreta novos aprendizados. Uma vez que o oposto do sucesso não é o fracasso, e sim a desistência, os "nãos" e todos os desafios me auxiliaram a jamais desistir dos meus objetivos.

***Thaynan Ferreira Nascimento***

Começo por agradecer a Deus por, ao longo deste processo complicado e desgastante, me ter feito ver o caminho, nos momentos em que pensei em desistir.

Não posso deixar de agradecer a esta universidade por ser um espaço que privilegia o conhecimento e onde todas as ideias são bem recebidas.

Deixo também um agradecimento especial aos meus professores, pois sem eles este trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais, eu devo a vida e todas as oportunidades que nela tive e que espero um dia poder lhes retribuir.

Agradeço ainda aos meus amigos e familiares que ao longo desta etapa me encorajaram e me apoiaram, fazendo com que esta fosse uma das melhores fases da minha vida..

À Universidade quero deixar uma palavra de gratidão por ter me recebido de braços abertos e com todas as condições que me proporcionaram dias de aprendizagem muito ricos.

Aos professores reconheço um esforço gigante com muita paciência e sabedoria. Foram eles que me deram recursos e ferramentas para evoluir um pouco mais todos os dias.

A todas as pessoas que de uma alguma forma me ajudaram a acreditar em mim eu quero deixar um agradecimento eterno, porque sem elas não teria sido possível

Ao longo de todo meu percurso eu tive o privilégio de trabalhar de perto com os melhores professores, educadores, orientadores. Sem eles não seria possível estar aqui hoje de coração repleto de orgulho.

Pela conclusão deste trabalho, gostaria de agradecer a Deus por ter me dado tudo que sempre precisei para alcançar este objetivo.

Agradeço de coração também esta instituição por toda a ajuda e pela educação dada. Tenho este lugar meu segundo lar.

Aos meus orientadores e demais professores que tanto me ajudaram a chegar na conclusão deste trabalho.

Por fim, mas não menos importante, deixo uma palavra de gratidão a todas as pessoas que de alguma forma tocaram meu coração e transmitiram força e confiança em mim.

Hoje não posso esquecer o papel que Deus teve ao longo do meu percurso. Agradeço ao Senhor pela força que colocou no meu coração para lutar até alcançar esta grande meta na minha vida.

***Victor Maués Teixeira***

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central o estudo de um e-commerce localizado na região Norte e a sua influência na competitividade a nível nacional da empresa Norte Refrigeração entre Janeiro de 2018 e Agosto de 2019, esse relato utilizou como metodologia a pesquisa descritiva e para as ferramentas da coleta de dados: entrevista, observação e análise documental. A partir das informações obtidas no período estudado. Ao delinear as características internas e externas da organização, foi construído uma caracterização do mercado, apoiado por uma releitura conceitual, para que a empresa possa entender a base do mercado em que agora está situada. Por fim esse relato apresenta recomendações que contribuam para a empresa melhor entendimento e posicionamento perante o mercado almejado, através de forças e oportunidades encontradas durante o percorrer do trabalho.

**Palavras-chave:** E-commerce, estratégias competitivas, competitividade, eletrodomésticos e Localização.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS - Palavras Chaves de Anúncios (*Adwords, em inglês*)

B2B - De empresa para empresa (*Business to Business, em inglês*)

B2C - Empresa para Consumidor (*Business to Consumers, em inglês*)

C2B - Consumidor para Empresa (*Consumers to Business, em inglês*)

C2C - Consumidor para Consumidor (*Consumers to Consumers, em inglês*)

CEP - Código de Endereçamento Postal

CIO - Diretor de Informações (*Chief Information Officer, em inglês*)

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CPF - Cadastro de Pessoa Física

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS - Impostos sobre Circulação de Mercadoria e Serviço

PIB - Produto Interno Bruto

SEO - Otimização para Mecanismo de Busca (*Search Engine Optimization, em inglês*)

SSL - Camada Segura de Soquetes (*Secure Sockets Layer, em inglês*)

TPP - Tratado da Parceria Transpacífica (*Trans-Pacific Partnership, em inglês*)

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Logo da NORTE REFRIGERAÇÃO	19
Figura 2: Ambiente externo a empresa	26
Figura 3 - A empresa como um sistema aberto	28
Figura 4 - A abordagem contingencial	29
Figura 5: Cinco forças competitivas de Porter	30
Figura 6: Estratégias Genéricas	33
Figura 7: O ciclo do comércio eletrônico	36
Figura 8: Faturamento global comércio eletrônico	40
Figura 9: Ranking líderes varejo online internacional	41
Figura 10: Top 10 e-commerces americanos 2018	42
Figura 11: Crescimento do e-commerce	44
Figura 12: Faturamento por categorias	45
Figura 13: Ticket médio por categoria	46
Figura 14: Gráfico sobre consumidores de e-commerce	47
Figura 15: Quantidade de pedidos por ano	47
Figura 16: Fachada da primeira loja	53
Figura 17: Loja matriz	54
Figura 18: Loja Ananindeua	54
Figura 19: Centro de Distribuição	55
Figura 20: Sede assistência técnica	55
Figura 21: Performance de vendas anual (2018)	56
Figura 22: Fluxograma	58
Figura 23: Nota de pedido	60
Figura 24: Exemplo de venda cruzada	61
Figura 25: Homepage blog da empresa	63
Figura 26: Certificados de segurança	66
Figura 27: Página “sobre a empresa”	66
Figura 28: Mapa de entendimento e-commerce brasileiro	69
Figura 29: Quadro comparativo simples nacional x lucro real	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Colaboradores	20
Tabela 2- Matriz S.W.O.T	23
Tabela 3- Ênfases (ou variáveis) administrativas, teorias administrativas e seus enfoques	24
Tabela 4: Ranking das classes mais vendidas online	43
Tabela 5: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2015	48
Tabela 6: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2016	49
Tabela 7: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2017	50
Tabela 8: sazonalização do e-commerce no brasil em 2018	50
Tabela 9: Faturamento bruto da loja virtual 2018	57
Tabela 10: Diferenças seo x google adwords	61
Tabela 11: Origens de tráfego do e-commerce	62

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2 DELIMITAÇÃO E DESCRIÇÃO DA UNIDADE-CASO</b>	<b>17</b>
<b>3 METODOLOGIA E MATRIZ S.W.O.T.</b>	<b>20</b>
<b>4 RELEITURA CONCEITUAL</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Teorias administrativas e suas variáveis .....</b>	<b>24</b>
4.1.1 <i>Variável ambiente</i>	25
4.1.2 <i>Variável tecnologia</i>	26
<b>4.2 Teoria de sistemas.....</b>	<b>27</b>
<b>4.3 Teoria da contingência .....</b>	<b>28</b>
<b>4.4 Estratégias competitivas .....</b>	<b>29</b>
4.4.1 <i>As cinco forças competitivas de porter</i>	30
4.4.1.1 Grau de rivalidade entre as empresas	31
4.4.1.2 Ameaça dos novos entrantes	31
4.4.1.3 Ameaça dos produtos substitutos	31
4.4.1.4 Poder de barganha dos compradores	32
4.4.1.5 Poder de barganha dos fornecedores	32
4.4.2 <i>Estratégias genéricas</i>	32
4.4.2.1 Liderança no custo total	33
4.4.2.2 Diferenciação	34
4.4.2.3 Enfoque	34
<b>4.5 E-commerce.....</b>	<b>35</b>
4.5.1 <i>Tipos de e-commerce</i>	37
4.5.2 <i>Marketplace</i>	38
4.5.3 <i>Seo e Adwords</i>	38
<b>5 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO</b>	<b>39</b>
<b>5.1 Caracterização do mercado internacional .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2 Caracterização do mercado nacional.....</b>	<b>43</b>
<b>5.3 Caracterização do mercado regional .....</b>	<b>51</b>
<b>5.4 Concorrência .....</b>	<b>52</b>
<b>6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>53</b>
<b>6.1 Sobre a empresa.....</b>	<b>53</b>
<b>6.2 Processo de compra pelo e-commerce .....</b>	<b>57</b>
<b>6.3 Diversificação do mix de produtos .....</b>	<b>59</b>
<b>6.4 Cross selling .....</b>	<b>60</b>

<b>6.5 Otimização da busca de anúncios no google (seo e adwords).....</b>	<b>61</b>
<b>6.6 Inbound marketing via blog .....</b>	<b>62</b>
<b>6.7 Fraquezas .....</b>	<b>64</b>
6.7.1 <i>Escassez de mão de obra especializada e falta de know how</i>	64
6.7.2 <i>Credibilidade a nível nacional</i>	65
6.7.3 <i>Inércia organizacional específica no departamento de estratégias digitais</i>	67
<b>7 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO</b>	<b>68</b>
<b>7.1 Recomendações .....</b>	<b>68</b>
7.1.1 <i>Arrendamento de depósito</i>	68
7.1.2 <i>Planejamento tributário</i>	70
<b>7.2 Conclusão e considerações finais.....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE A- ENTREVISTA COM DIRETOR COMERCIAL DA NORTE REFRIGERAÇÃO</b>	<b>79</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diante dos avanços tecnológicos, as empresas varejistas buscaram aproveitar as inovações para aumentar significativamente a cartela de clientes que possui e sua receita, optando pela transação inovadora do E-commerce para escalar seus negócios, rompendo barreiras geográficas para captar novos públicos de outras regiões do País. Concomitante a isto, a competitividade entre empresas deste setor aumentou expressivamente, pressionando-as a desenvolverem novas estratégias competitivas para se tornarem referência nacional.

Dentro desse cenário competitivo e de uma agressiva evolução, se define como objeto de estudo o E-commerce como estratégia competitiva de comercialização no mercado nacional desenvolvido em uma empresa situada na região norte do Brasil. Tendo como *locus* deste caso a empresa Norte Refrigeração, uma rede varejista com mais de 50 anos de mercado, presente em várias cidades do estado do Pará com uma gama de mais de 2 mil produtos e referência em seu segmento, que almeja expansão a nível nacional através de sua plataforma digital.

A partir dessas considerações o trabalho tem o seguinte tema: **E-commerce varejista na região Norte e a competitividade no mercado nacional: Estudo de caso no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019.** Em suma, pode-se perceber que o assunto principal a ser abordado é o entendimento da realidade de um *E-commerce* situado na região Norte. Com esse entendimento, partimos para a situação problema: **De que maneira a criação do E-commerce varejista influenciou na competitividade da Norte Refrigeração a nível nacional no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019?**

Entendida essa problemática, o presente relato de caso tem como objetivo: **analisar de que maneira a criação do E-commerce varejista influenciou na competitividade da Norte Refrigeração a nível nacional no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019.** Compreendido o objetivo do estudo, indagou-se as seguintes questões norteadoras: (1) Quais as estratégias utilizadas pelas empresas de referência nacional, no ramo de e-commerce varejista, para se manterem competitivas no mercado? (2) Quais as perspectivas do e-commerce varejista no Brasil? (3) Quais as estratégias que a empresa já realizou para se manter competitiva no ramo? (4) Quais as premissas que a empresa enfrenta para alcançar novos mercados por meio das estratégias digitais se tornando referência em seus segmentos?

Por conseguinte, a partir da abordagem feita complementando-a com a observância das variáveis administrativas de ambiente e tecnologia, formulou-se os objetivos específicos seguintes: (1) Estudar as estratégias utilizadas pela concorrência; (2) Identificar as tendências

do e-commerce varejista no Brasil, em busca de aumentar a competitividade da empresa; (3) Verificar as estratégias competitivas já utilizadas pela empresa; (4) Diagnosticar as barreiras que a empresa enfrenta para ser competitiva a nível nacional.

Adicionalmente ao desenvolvimento deste relato, se escolheu quanto ao tipo de pesquisa, a descritiva com predominância qualitativa, sem desconsiderar os indicadores quantitativos, utilizando-se ainda de entrevista, observação e análise documental como ferramentas da coleta de dados.

Quanto a estrutura, está dividido em 7 capítulos: 1) introdução, onde o trabalho será apresentado de maneira geral. 2) Delimitação e Estruturação da Unidade de Caso, onde irá ser apresentado lócus do relatório. 3) Metodologia e Matriz S.W.O.T onde será feito a identificação dos pontos potenciais e limitadores. 4) Releitura Conceitual, capítulo dedicado para o embasamento teórico deste relato. 5) Caracterização do Mercado, onde será feita uma análise do macro ambiente no qual a empresa está inserida. 6) Diagnóstico Organizacional, uma visão do microambiente da empresa estudada neste relato. 7) Recomendações e Conclusão, contendo sugestões para a solução ou amenização do problema e serão concluídos o tema e a situação problema.

## 2 DELIMITAÇÃO E DESCRIÇÃO DA UNIDADE-CASO

Atualmente, é fácil fazer contato com alguém que está do outro lado do mundo. Comprovadamente como cita Castells (2009), viver em Sociedade em Rede é estar conectado em tempo real com pessoas em qualquer parte do planeta. Condição que pode ser verificada quando por exemplo se necessita consultar notícias, saber o resultado do jogo do time favorito, jogar na loteria, dentre outras atividades através de um simples dispositivo na palma da mão. Mas para que isso fosse possível, o mundo teve que passar por sérias mudanças e entrar em uma crescente tecnológica de forma exponencial, tudo isso graças a globalização<sup>1</sup>, que em seu conceito básico é uma completa integração econômica, social e política, gerado pela necessidade do capitalismo em ampliar seus mercados, principalmente se o mercado atual estiver saturado, gerando assim inovações em todas as áreas.

Um dos frutos da globalização, gerado pela constante inovação e a busca de novos mercados por parte das empresas é o e-commerce, que teve seu real início nos Estados Unidos em 1995, junto com o surgimento da Amazon.com<sup>2</sup>. No entanto, tem-se registros<sup>3</sup> em meados de 1970 nos Estados Unidos, da existência da troca de arquivos e solicitações de pedidos, base do que logo após viria ser o e-commerce anos mais tarde.

As evoluções tecnológicas trouxeram consigo novas praticidades para a sociedade, de modo que influencia tanto em hábitos simples do dia a dia quanto para realização de tarefas mais complexas. Com estas evoluções, não difere o modo como a tecnologia afeta os processos de uma empresa, seja para controle de seu pessoal, do financeiro, e de sistemas eficazes para facilitar processos antes demorados.

Não demorou para essas inovações tecnológicas serem introduzidas no funcionamento das empresas e no modo como divulgam e dispõem seus produtos por meio de uma plataforma online, mais conhecido como E-commerce onde seus clientes possam usufruir de informações e realizar transações financeiras dentro de sua comodidade por meio de algum equipamento eletrônico entre smartphones, tablets e computadores.

Hoje em dia, toda empresa competitiva a nível nacional, tem a sua plataforma digital a nível de sua principal loja física, e para o ano de 2019 a projeção é de que as vendas de e-

---

<sup>1</sup> Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141997000100017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017)>. Acesso em: 12 out. 2019.

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://www.e-commerce.org.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.doutorecommerce.com.br/criando-um-e-commerce/aprenda-origem-e-o-que-e-e-commerce/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

commerce cheguem a US\$ 25,038 trilhões (EMARKETER, 2019) mostrando sua grande representatividade e seu futuro promissor.

Diante disto e movido pela contemporaneidade fascinante da inovação nos negócios escolheu-se como tema para a elaboração deste relatório de atuação empresarial, o seguinte: **E-commerce varejista na região Norte e a competitividade no mercado nacional: Estudo de caso no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019.** Com isso tem-se a situação- problema **de que maneira a criação do E-commerce varejista influenciou na competitividade da Norte Refrigeração a nível nacional no período de janeiro de 2018 à agosto de 2019?**

O objetivo geral do estudo visa **analisar de que maneira a criação do E-commerce varejista influenciou na competitividade da Norte Refrigeração a nível nacional no período de janeiro de 2018 a agosto de 2019**, sendo possível a contemplação dos objetivos específicos: Estudar as estratégias utilizadas pelas empresas de referência nacional, no ramo de e-commerce varejista, para se manterem competitivas no mercado; Identificar as perspectivas do e-commerce varejista no Brasil; Verificar as estratégias que a empresa já realizou para se manter competitiva no ramo; Diagnosticar as premissas que a empresa enfrenta para alcançar novos mercados por meio das estratégias digitais se tornando referência em seus segmentos.

O e-commerce atualmente é um grande sucesso e representa o grande foco das grandes redes varejistas. Para melhor explanação, só em 2018 o mesmo cresceu 12% e faturou R\$ 53,2 bilhões, segundo EBIT/NIELSEN, o que já é um número representativo, sem contar aos 400 milhões que o comércio de eletrônicos deixou de arrecadar em maio devido à greve dos caminhoneiros, onde o movimento seria ainda maior, levando em conta que eventos como Copa do mundo e eleições, esfriaram o mercado.

Ao todo foram feitos 123 milhões de pedidos por E-commerce, sendo esse número 10% maior do que o de 2017 e com um ticket médio de R\$ 434, representando assim uma pequena alta de 1%. E o que fica para 2019 é a expectativa de uma expansão nas vendas totais de 15%, gerando assim um faturamento de R\$ 61,2 bilhões.

Figura 1: Logo da NORTE REFRIGERAÇÃO



Fonte: site da empresa, 2019.

Com 53 anos de mercado e pouco mais de 300 funcionários distribuídos em unidades 6 unidades localizadas respectivamente em Belém, Ananindeua, castanhal a empresa NORTE REFRIGERAÇÃO é referência no ramo de equipamentos industriais, refrigeração doméstica e industrial e eletrodomésticos no norte do País, dispõe de um *mix* de 14.000 itens ativos em seus estoques, fornece equipamentos para padarias, açougues, bares e lanchonetes, restaurantes dentre outros nichos da economia, conta com um centro de distribuição de 16.000 m<sup>2</sup> que realiza o armazenamento e a distribuição das mercadorias entre as lojas, além de possuir uma frota própria de 9 caminhões para atender as entregas ao domicílio, para gerar maior credibilidade aos clientes, a empresa criou uma assistência técnica especializada nos produtos vendidos na loja, instalando-os e atendendo todo tipo de inconformidade existente, tornando-se assim, autorizada de 90% dos ativos comercializados.

Para esta ampliação, o mercado onde a empresa se encontra, impõe uma série de gargalos operacionais e por conseguinte elevação de custos como a logística, parte tributária, mão de obra, credibilidade (região de origem da empresa), dentre outros. Com isto a empresa deixa de ser competitiva quando agrega esses fatores.

A empresa Norte Refrigeração tem como sua missão *“proporcionar aos nossos clientes empreendedores a oportunidade de realizar o sonho de ter seu próprio negócio”*, como visão de negócio *“Se tornar cada vez mais reconhecida pela excelência, desempenho e compromisso em ajudar no desenvolvimento e qualidade de vida da população”*, dentre seus valores a empresa preza o respeito, honestidade, responsabilidade e integridade.

O setor de e-commerce da Norte Refrigeração (Norte.com) conta hoje com 5 colaboradores, alocados da seguinte forma na tabela a seguir:

Tabela 1 - Colaboradores

Função	Quantidade de Colaboradores
Gerente	1
Auxiliar Administrativo	1
Cadastro	2
Financeiro	1

Fonte: Autores.

### 3 METODOLOGIA E MATRIZ S.W.O.T.

Após descrição e delimitação da unidade caso, quando se definiu o tema e a situação problema, buscou-se a partir de então, atender os objetivos geral e específicos formulados no presente relatório de atuação empresarial. Dessa forma utilizou-se procedimentos metodológicos para expor os objetivos propostos. Dessa maneira configurando-se como um estudo de caso, em que se procurou fazer uma análise de ocorrências passadas e atuais com base em informações fornecidas pela empresa em estudo, a Norte Refrigeração.

A Respeito disto, Yin (2010) desta que:

O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (p. 39)

Nesse sentido a metodologia, para Fonseca (2002) é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo para se fazer ciência. Portanto etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Diante desse entendimento o presente relatório tem características de uma pesquisa descritiva, utilizando técnicas de coleta de dados. Segundo Gil (2007, p.17), pesquisa se define como o procedimento racional e sistemático, objetivando proporcionar respostas aos

problemas que são propostos, desenvolvendo-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema, até a apresentação e discussão dos resultados.

De acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. A pesquisa irá também utilizar abordagem qualitativa e quantitativa, buscando aprofundar a compreensão de um grupo social, de uma organização, etc (GOLDENBERG, 1997, p. 34) e compreender a realidade com base na análise de dados brutos, colhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros (Fonseca 2002, p.20), respectivamente.

Para proporcionar um melhor entendimento da unidade de caso deste relato, foi utilizado como ferramentas da coleta de dados a entrevista, observação e análise documental.

Gil (1999, p. 117) define a entrevista como “ uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra apresenta como fonte de informação”. A aplicação da entrevista aconteceu através do diálogo presencial de 19 de agosto a 9 de setembro de 2019, com membros da empresa que compõe a Norte.com, composta por perguntas de modo exploratória, para compreender melhor o cenário atual (status quo) da empresa.

A observação, para Marconi e Lakatos (2003, p. 190) é como uma “técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”.

Complementarmente para Yin (2005) e Gil (2010), os documentos são importantes fontes de dados quando seus conteúdos servem para identificação, verificação e apreciação de uma análise. A sua utilização é indicada para responder a um problema de pesquisa, aprofundar o conhecimento sobre um problema, orientar a formulação de hipóteses ou corroborar a evidência oriunda de outra fonte.

A utilização das ferramentas metodológicas possibilitou a elaboração da matriz SWOT a fim de entender quais os pontos positivos e negativos da empresa frente ao mercado e como ela está posicionada atualmente. A análise proveniente da matriz construída é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que se identifica as alterações necessárias nas estratégias para melhorar os processos ou manter caso esteja tendo um resultado positivo (KOTLER, 2000, p.98). A aplicação da matriz SWOT é fundamental para construção do planejamento estratégico e verificar a posição da organização no ambiente em questão, as análises feitas a partir da

matriz SWOT serão abordadas na Caracterização de Mercado (5) e Diagnóstico Organizacional (6).

A matriz se divide em dois ambientes, ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financeiras e órgãos do governo) (FERRELL e HARTLINE, 2009). Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003). Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Tabela 2- Matriz S.W.O.T

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mix de produto</b></li> <li>● <b>Cross selling</b></li> <li>● <b>Seo<sup>4</sup> e Adwords<sup>5</sup></b></li> <li>● <b>Inbound marketing via blog</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Mão de obra especializada</b></li> <li>● <b>Falta de know-how</b></li> <li>● <b>Credibilidade a nível nacional</b></li> <li>● <b>Inércia organizacional específica no departamento de estratégias digitais.</b></li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Concorrência</b></li> <li>● <b>Tributos</b></li> <li>● <b>Ciber criminosos</b></li> <li>● <b>Logística</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Prospectar novos mercados</b></li> <li>● <b>Planejamento tributário</b></li> <li>● <b>Expansão da marca</b></li> <li>● <b>Arrendamento de depósito</b></li> </ul>

Fonte: Autores (2019).

A partir da matriz, será realizado uma análise mais aprofundada dos elementos no capítulo 6 (diagnóstico organizacional).

<sup>4</sup> "Search Engine Optimization" ou "otimização para mecanismos de busca", em tradução livre, consiste em estratégias com o objetivo de melhorar o posicionamento de um site em plataformas de busca, de forma natural.

<sup>5</sup> É um sistema desenvolvido pela Google (companhia norte-americana), o qual disponibiliza a oportunidade de otimizar o aparecimento de anúncios de empresas em pesquisas mais relacionadas.

## 4 RELEITURA CONCEITUAL

Diante dos elementos obtidos a partir das técnicas metodológicas, e que permitiram a composição da Matriz S.W.O.T, pôde-se estabelecer a releitura conceitual apropriada a fim de diagnosticar os pontos identificados sob a luz do objeto de estudo. Dessa forma, a releitura conceitual foi dividida em cinco temas centrais pertencentes à administração concomitante com o tema do trabalho a serem relacionadas posteriormente na Caracterização de mercado (5) e Diagnóstico Organizacional (6) com a prática da empresa Norte.com. Dentre os temas têm-se: variáveis administrativas; teoria de sistemas; teoria da contingência; estratégias competitivas e e-commerce.

### 4.1 Teorias administrativas e suas variáveis

As Teorias de Administração são práticas de gestão empresarial que foram desenvolvidas de acordo com as necessidades que surgiam ao longo das décadas, com o objetivo de resolver determinados problemas presentes no ambiente empresarial. Essas teorias são representadas por seis variáveis (ou ênfases) administrativas, como consta a figura a seguir.

Tabela 3: Ênfases (ou variáveis) administrativas, teorias administrativas e seus enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho a nível nacional;
Estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização formal; Princípios gerais da administração Funções do administrador;
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem; Organização formal e informal Análise intra-organizacional e análise interorganizacional;
Pessoas	Teoria das Relações humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo;

	Teoria comportamental	Estilos de administração; Teorias das decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais;
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto;
Ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise intra-organizacional e análise ambiental; Abordagem de sistema aberto
	Teoria da contingência	Análise ambiental (Imperativo ambiental); Abordagem de sistema aberto;
Tecnologia	Teoria dos Sistemas	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico);

Fonte: Disponível em: <<http://adminstrando-superadm.blogspot.com/2010/12/teorias-administrativas-suas-enfases-e.html>>. Acesso em: 27 set. 2019.

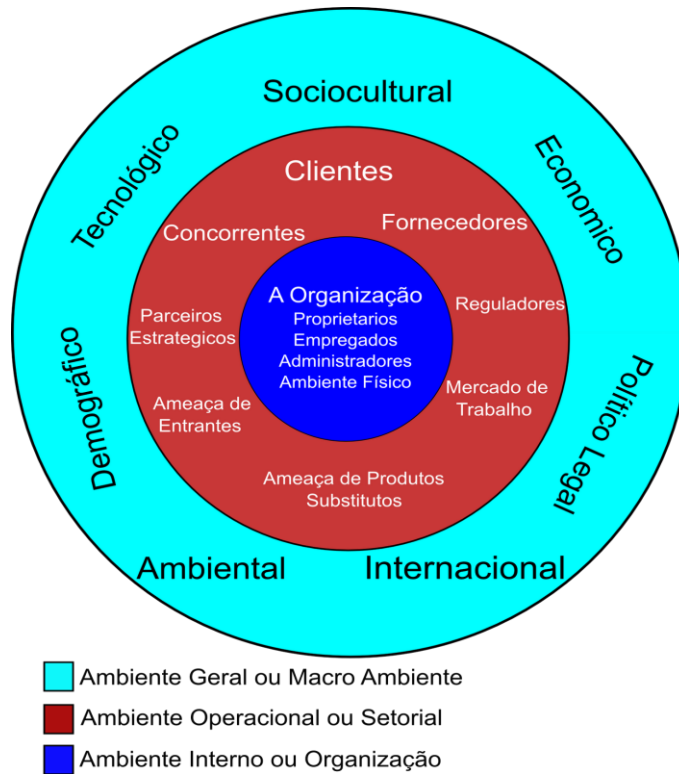
À vista disso, foi percebido que as variáveis ambiente e tecnologia causam maior influência neste estudo. Dessa forma, essas duas variáveis serão abordadas de forma mais profunda.

#### 4.1.1 Variável ambiente

Para Chiavenato (2000, p.71) é necessário compreender o contexto que uma empresa está inserida, para poder conhecê-la adequadamente. Ou seja, não basta apenas conhecer e compreender todos os processos internos de um empresa, é fundamental também que seja compreendido o seu ambiente externo.

De acordo com Chiavenato (2000) o ambiente representa todo o universo externo que está entorno da empresa, ou seja, é tudo aquilo que está fora da organização. “As empresas não vivem no vácuo, isoladas e totalmente autossuficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver e crescer.” (CHIAVENATO,2000, p.71)

Figura 2: Ambiente externo a empresa.



Fonte: Disponível em: </ <https://admconecta.wordpress.com/tag/ambiente-contextual/>>. Acesso em: 14 out. 2019.

Segundo Chiavenato (2000) se uma empresa conseguir se adaptar a esse ambiente externo e atingir os seus objetivos, então a empresa será considerada eficaz, tendo assim condições de sobrevivência e crescimento.

Portanto a variável ambiente, pode se definir como um fator externo que influencia de forma significativa uma empresa, podendo alterar processos internos e tomadas de decisão, uma vez que esse ambiente é formado por clientes, fornecedores, concorrente, dentre outros.

#### 4.1.2 Variável tecnologia

Todas as empresas dependem de algum tipo de tecnologia para poderem operar e alcançar os seus objetivos, seja utilizando de forma rudimentar ou sofisticada (CHIAVENATO, 2000, p.96).

Chiavenato (2000, p.96), afirma que “a tecnologia é algo que se desenvolve predominantemente nas empresas por meio de conhecimentos acumulados e desenvolvidos sobre tarefas (*know-how*) e pelas suas manifestações físicas decorrentes”. O autor ressalta

ainda que a variável tecnologia pode ser considerada ambiental e empresarial, externa e interna, uma vez que é um dos componentes que forma o ambiente externo de uma empresa, por outro lado, também é um componente empresarial (CHIAVENATO, 2000).

Dessa forma, a variável tecnologia, pode se concluir que é fundamental para qualquer empresa moderna que queira alcançar os seus objetivos, impactando em seus setores de recursos humanos, financeiro, produção, comercialização e marketing, exigindo da mesma uma boa execução e controle da inserção da tecnologia em suas atividades.

A partir das variáveis administrativas, faz-se necessário uma melhor explicitação das teorias em que essas variáveis se mostram presentes, sendo elas a teoria de sistemas e teoria da contingência.

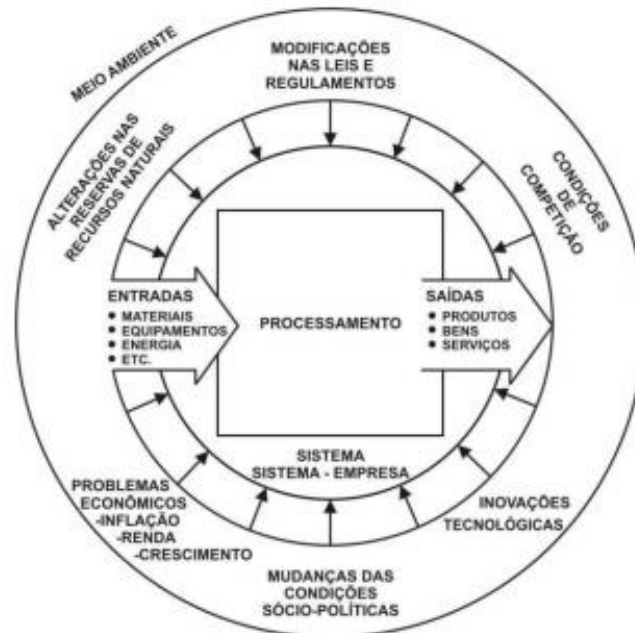
## **4.2 Teoria de sistemas**

A teoria de sistemas retrata que toda empresa, por mais que possua departamentos e subdivisões diversas, suas atividades são interligadas e complementares, ou seja, são processo que se inter-relacionam de forma que a empresa, como um todo, funcione.

Segundo Oliveira (2002, p. 35), a teoria de sistemas tem como propósito o entendimento da natureza dos sistemas e da inter-relação entre eles, possuindo alguns aspectos como focar mais nas partes de um determinado objeto ao invés de se ater ao todo. Um sistema, para Oliveira (2002, pág. 35) “é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Dentro da teoria de sistemas, cada um dos elementos componentes comporta-se como um sistema em si, cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo sejam o foco de atenção (ALVAREZ, 1990, p. 16).

Figura 3 - A empresa como um sistema aberto



Fonte: Bio, 1998.

Chiavenato (2014, p. 370) afirma que os sistemas, quanto a sua natureza, podem ser abertos ou fechados. Onde o primeiro sistema apresenta relações diretas com o ambiente, por meio de entrada e saída de recursos, e que para sobreviver devem se adaptar constantemente às condições do meio em que se encontra. O segundo sistema por sua vez, não recebe influência do ambiente assim como não o influencia, não recebendo nenhum recurso externo e não produz algo que seja enviado para fora.

Em vista disso, a teoria de sistema aborta as organizações especificamente como sistema aberto, havendo troca com ambiente externo, uma vez que esta organização é composta por inúmeras partes de atividades que interagem entre si a fim de atingir um objetivo em comum.

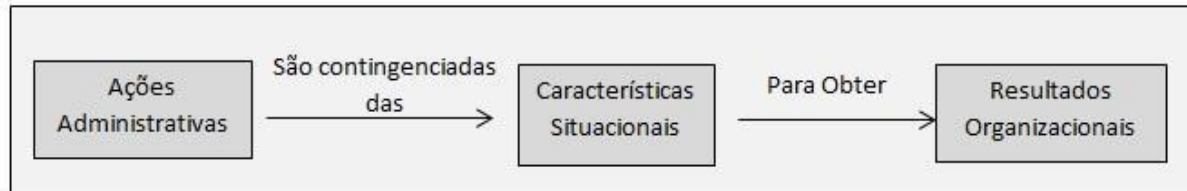
### 4.3 Teoria da contingência

A teoria da contingência defende que uma organização está sujeita ao ambiente externo, tendo em vista o contexto em que está inserida, e como os fatores podem influenciar em suas atividades.

De acordo com Chiavenato (2014), a teoria da contingência ressalta a relação funcional entre condições ambientais e as técnicas administrativas requeridas para o alcance

dos objetivos da organização, enfatizando que não há nada absoluto, tudo depende da situação, tudo é relativo, podendo ser intitulada de abordagem do “se-então”.

Figura 4 - A abordagem contingencial



Fonte: Chiavenato, 2014, p. 408

O autor Donaldson (2007) afirma que não há um modelo padrão organizacional único, para lidar com incertezas do ambiente, além disto, ressalta que esta constante incerteza é o que move as empresas a buscarem inovações para se manterem no mercado.

Donaldson (1998) reforçam sobre a contribuição da teoria da contingência para a relativização de que as organizações devem se estruturar para lidar com as incertezas impostas pelo ambiente externo, tornando-se um desafio particular a ser enfrentado pelas empresas.

Assim como a teoria de sistemas, ondes os elementos são interdependentes, a teoria da contingência afirma que a empresa é dependente do cenário em que atua, cabendo, portanto, à estas adaptações constantes se tornando flexível e eficiente em sua operação para se manter competitiva e sustentável no longo prazo.

#### 4.4 Estratégias competitivas

Tendo em vista o cenário em que a teoria da contingência defende, as organizações devem traçar por meio de estratégias o objetivo que deseja alcançar, diante disto surge a necessidade de se abordar as estratégias competitivas de negócio, visando as suas vantagens frente aos concorrentes.

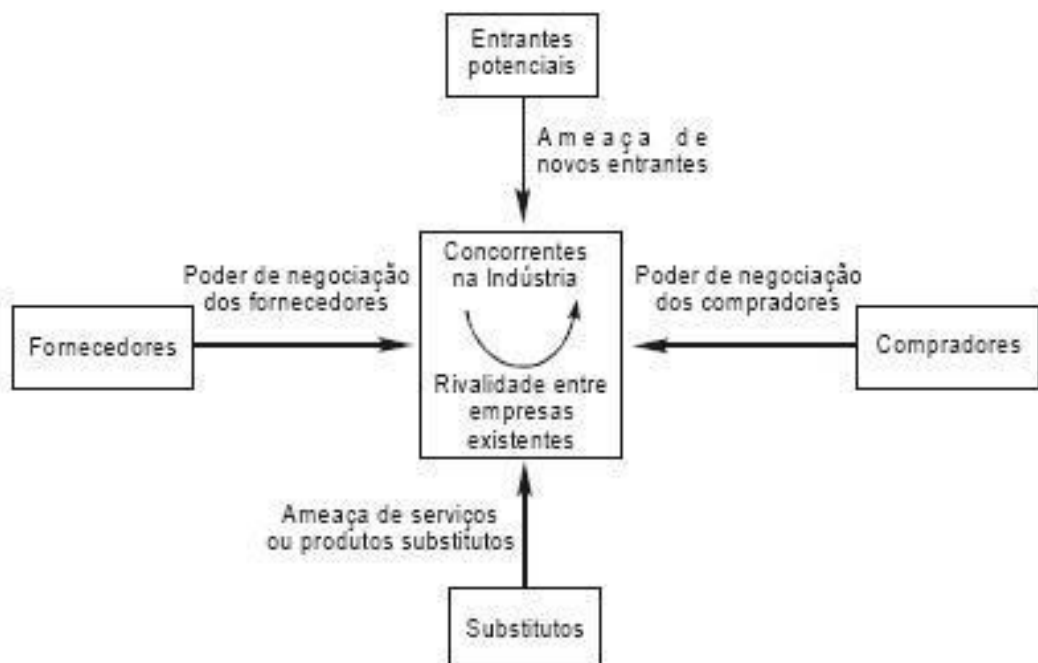
As estratégias fazem-se necessárias para sucesso de um empreendimento, quando bem alinhadas com as diretrizes estratégicas: missão, visão e valores, proporcionam maior sustentabilidade a longo prazo do negócio, pois garantem ao estrategista detectar sinais de mudança, identificar oportunidades e fazer o planejamento de maneira sintonizada com o negócio, criando condições para ações proativas (MENEZES, et al 2007, p. 39).

Através das estratégias, a vantagem competitiva de uma organização se fará determinante perante seus concorrentes pela forma qual ela defende as forças que conduzem a competição em um setor.

#### 4.4.1 As cinco forças competitivas de Porter

Para competir em um mercado, Porter (2004) argumenta que há cinco forças importantes que afetam a atratividade de uma indústria, entre elas: grau de rivalidade entre as empresas; ameaça dos novos entrantes potenciais; ameaças dos produtos substitutos; o poder de barganha dos consumidores e poder de barganha dos fornecedores, como demonstra a figura a seguir.

Figura 5: Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter, Michael E., 1980 - Vantagem Competitiva. p. 4.

#### 4.4.1.1 Grau de rivalidade entre as empresas

Sendo umas das mais óbvias das demais forças, esta força ajuda a determinar o valor criado pela empresa tendo em vista a luta com demais empresas pelo mercado. O grau de rivalidade é considerado alto quando: a empresa possui crescimento lento; há concorrentes numerosos ou bem equilibrados; os custos fixos ou de armazenamento são elevados; concorrentes com grandes interesses estratégicos e ausência de diferenciação de produtos (MENEZES, *et al* 2007, p.46).

#### 4.4.1.2 Ameaça dos novos entrantes

Esta força tem como conceito base a barreira à entrada, onde empresas devem atuar para prevenir que novas empresas se posicionem de maneira privilegiada no nicho, uma vez que estas obrigam a aumentar a capacidade de produção existente, podendo-lhes causar distúrbio tendo em vista a necessidade de se manterem em determinada posição no mercado (MENEZES, *et al* 2007, p.47).

Algumas barreiras à entrada, podem indicar quanto uma empresa pode reduzir seu custo unitário e aumentar sua produção, obrigando que novos entrantes apliquem maiores recursos financeiros para se posicionar no jogo e estejam preparados para longos períodos de prejuízo até vender uma quantidade considerável para ganhos equivalentes aos da concorrência (PORTER, 1986).

#### 4.4.1.3 Ameaça dos produtos substitutos

Segundo Porter (1986), os produtos substitutos são os que possam exercer a mesma função daqueles da indústria, podendo reduzir retornos financeiros da mesma por colocar teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. O produto substituto com características inovadoras pode desestabilizar com alto impacto toda uma indústria, apresentando uma melhor relação preço *versus* desempenho quando comparado com o produto da indústria.

#### 4.4.1.4 Poder de barganha dos compradores

Esta força é denominada pelo poder de negociação que os compradores possuem na compra de produtos ou serviços ofertados por uma determinada empresa, permitindo a estes, sem custos adicionais, a diminuir as margens da empresa e pressionando os competidores a diminuir preços ou aumentar a oferta. Dentre as condições do poder, têm-se: existem poucos compradores; a empresa é pouco importante para compradores; o produto fabricado/vendido pela empresa é padronizado; os custos de mudança para outros fornecedores são baixos e existem substitutos para os produtos da empresa (MENEZES, *et al* 2007, p.49). Porter (1986) afirma que as forças podem ser maiores ou menores dependendo do poder de barganha que os compradores detêm.

#### 4.4.1.5 Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores pode ser definido como a força demonstrada pelos fornecedores em momento de negociação com compradores, possibilitando aos primeiros a ameaça de aumento de preços ou redução da qualidade de seus serviços. Com o alto poder, os fornecedores retêm a maior parte da rentabilidade de uma empresa, impossibilitando que os compradores repassem o aumento de preços aos consumidores finais (MENEZES, *et al* 2007, pág.49).

Para essa força as condições são: existem poucos fornecedores no mercado; os fornecedores têm importância estratégica para a empresa; existe alto grau de diferenciação do produto na empresa; não existem substitutos para os produtos fabricados pelos fornecedores e os custos de mudança de fornecedores são altos (MENEZES, *et al* 2007, pág.49).

Porter (1999) afirma ainda que o conjunto dessas forças determinam o possível lucro final da indústria. Sendo assim, como nem todas as indústrias possuem o mesmo potencial, as forças podem ser mais intensas em umas e moderadas em outras, com isto as forças mais predominantes tornam-se fundamentais para a formulação de novas estratégias.

#### 4.4.2 Estratégias genéricas

Porter (1980) descreve as estratégias como ações ofensivas e defensivas de uma empresa a fim de criar uma posição sustentável, para enfrentar as cinco forças competitivas

e deste modo obter um maior retorno de investimento para a empresa. Em sentido mais amplo o autor afirma a existência de três estratégias genéricas internamente consistentes para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria, sendo: liderança em custo total; diferenciação e enfoque, conforme a figura a seguir.

Figura 6: Estratégias Genéricas



Fonte: Porter, Michael E., 1980 - Vantagem Competitiva. Pág. 41.

#### 4.4.2.1 Liderança no custo total

Na primeira estratégia, Porter (1980, p. 37) afirma que uma posição de baixo custo pode trazer para a empresa retornos acima da média apesar da presença de intensas forças competitivas. Esta estratégia traz para a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, pois com seus custos mais baixos significa que esta ainda pode obter retornos após seus concorrentes terem consumido seus lucros na competição.

Para Porter (1980, p. 38) utilização desta estratégia pode exigir da empresa: projetos de produtos que simplificam a sua fabricação; a manutenção de uma larga escala de linha de produtos relacionados para redução de custos; o atendimento a todos os principais clientes para expansão de volume; investimento pesado de capital de equipamento modernos; fixação agressiva de preços e prejuízos iniciais para adquirir uma parcela de mercado.

Com a concretização desta estratégia, Porter (1980, p. 38) argumenta que a partir das margens altas proporcionada pela mesma, para manter a liderança em custo é necessário ser

feito reinvestimentos destinados a novos equipamentos e instalações mais modernas, assegurando sustentação à empresa nesta posição de baixo custo.

#### 4.4.2.2 Diferenciação

A segunda estratégia genérica, consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa tendo em vista a comparação com demais concorrentes, criando um sentimento de exclusividade de algo que possa ser considerado único no ramo de toda a indústria. Dentre os métodos para esta diferenciação tem-se: projetou ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; dentre outras dimensões (PORTER, 2004). Porter (2004) ressalta ainda que esta estratégia não permite que a empresa ignore os custos demasiados, pois para a utilização desta estratégia, a empresa deve possuir altos investimentos para criar algo singular para o mercado atuante, porém estes custos não são alvo o alvo estratégico primário.

Esta estratégia pode trazer retornos acima da média e uma indústria, por criar uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Dentre todos os benefícios que esta estratégia proporciona para minimização das cinco forças, pode-se destacar o isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, bem como a amenização do poder dos compradores devido à falta de alternativas comparáveis, dessa forma são menos sensíveis aos preços e a necessidade de um concorrente superar as altas barreiras de entrada, impostas pela empresa (PORTER, 1980, p. 39).

Para atingir esta estratégia, Porter (1980, p. 40) argumenta que as atividades necessárias para obtê-la são dispendiosas (como pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor), e ainda mesmo que os consumidores no ramo da indústria considerem a superioridade da empresa, nem todos os clientes estarão dispostos ou terão condições de pagar os elevados preços requeridos devido a estratégia.

#### 4.4.2.3 Enfoque

A última estratégia genérica consiste em focar um determinado grupo de consumidores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, podendo assumir diversas formas. O enfoque pode ser utilizado ainda para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos. Apesar das estratégias de

baixo custo e diferenciação tenham a intenção de atingir seus objetivos no ramo de toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender com precisão um determinado alvo, e com isso cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta (PORTER 1980, p. 40).

A premissa da estratégia, segundo Porter (1980, p. 40), parte da empresa ser capaz de atender seu alvo estratégico de maneira mais efetiva ou eficiente do que seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Com isso a empresa atinge a diferenciação ao satisfazer melhor as necessidades do seu público alvo, ou por possuir custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou podendo atingir ambas as posições tendo em vista o seu estreito alvo estratégico.

Assim como as demais estratégias, está proporciona retornos acima da média além de defesas contra cada força competitiva, entretanto envolve um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas, podendo envolver ou não a posição global de custos (PORTER, 1980, p. 42).

Contudo, as estratégias competitivas ressaltam a necessidade de a empresa estabelecer uma direção a ser seguida, a fim de reduzir possíveis empecilhos que possam dificultar sua posição no mercado frente aos concorrentes.

A fim de explicar melhor um dos conceitos centrais do presente relato, faz-se essencial a abordagem do tema *e-commerce*.

#### **4.5 E-commerce**

A disseminação e a democratização da internet, trouxe para a sociedade maior facilidade para adquirir produtos e serviços, possibilitando assim o surgimento do *e-commerce* (em português, comércio eletrônico). Essa nova alternativa de compra possibilitou que as empresas expandissem suas marcas e criassem lojas virtuais diminuindo assim seus custos com espaço físico e também criou uma nova modalidade para os clientes.

Na atualidade, as empresas optam cada vez mais por atender seus clientes dentro dos seus próprios sistemas, utilizando a Internet como meio de comunicação com o apoio de sistemas automatizados em tempo real dentro da empresa. (SMITH, Rob, *et al* 2000, p. 26). Com isto, a internet como um mecanismo de comunicação e informação, muda a maneira de conceber e realizar negócios em uma organização, contribuindo para o acesso a serviços, informações e recursos (TESTA; FREITAS, 2006).

O e-commerce se define por uma transição feita através de um equipamento eletrônico que possua acesso à internet, onde o cliente efetua compra de produtos ou serviços

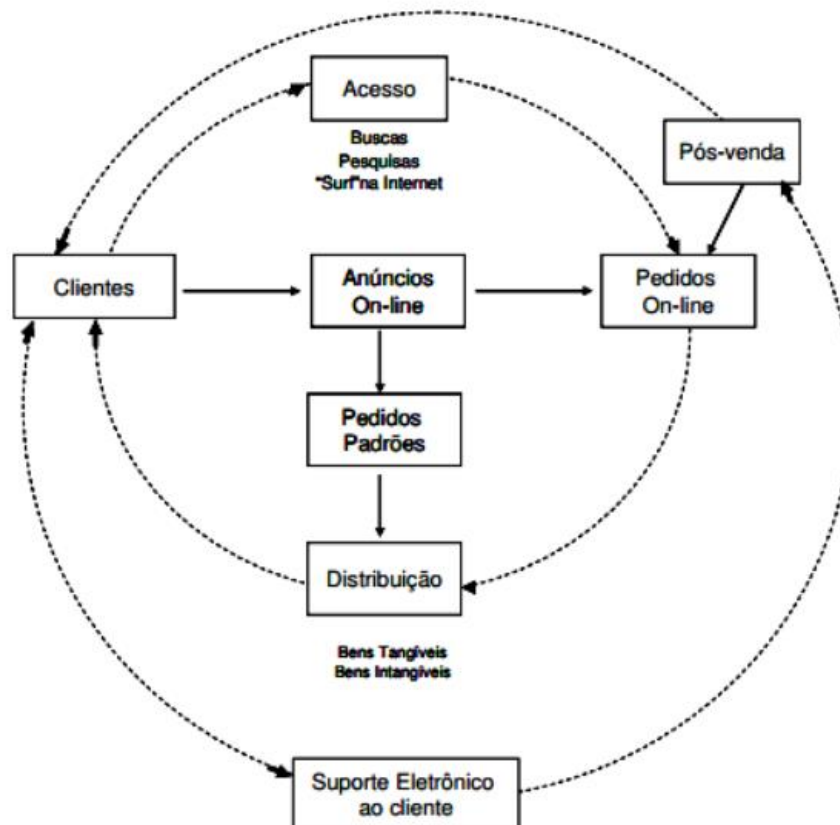
ofertados por uma empresa, gerando comodidade para o primeiro e escalabilidade para a segunda.

Segundo Pinheiro (2008):

O e-commerce também denominado de comércio eletrônico é a forma online de compra e venda, na qual clientes conectados a uma loja virtual podem adquirir os mais diversos produtos e serviços disponíveis na grande rede de forma on-line e receber em um prazo determinado no endereço informado no ato da compra.

Kosiur (1997), afirma que o comércio eletrônico é um sistema que contém não somente transações da compra e a venda de produtos e serviços para gerar receita, mas também abrange transações que dão suporte à geração dessas receitas, como os esforços de marketing para criar demanda sobre a oferta de bens, o suporte à venda e serviço de pós-venda ao cliente e a comunicação direta entre parceiros e fornecedores, como mostra a figura a seguir.

Figura 7: O ciclo do comércio eletrônico



Fonte: KOSIUR, 1997, p. 5.

Para Drucker (2000, p.113):

O Comércio Eletrônico – ou seja, a emergência explosiva da Internet como importante (e talvez com o tempo, o mais importante) canal de distribuição de bens, serviços e empregos [...] está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego. Mas talvez seja ainda maior o impacto exercido sobre a sociedade, a política e, sobretudo, sobre a visão que temos do mundo e de nós mesmos.

Dentre alguns dos benefícios do e-commerce para as empresas, segundo Levy (2008), têm-se: redução de custos; gestão de dados mais eficiente; potencial aumento de vendas; customização mais eficaz; relação direta com consumidores e aumento da possibilidade de prestação de serviço. Entretanto, o mesmo autor ressalta alguns dos riscos do e-commerce para as empresas, dentre eles: necessidade de um site confiável; transações fraudulentas; relutância de consumidor em compra online e aumento da competição.

Por outro lado, Levy (2008), afirma os benefícios do e-commerce para os consumidores, sendo: conveniência; fácil comparação de preços e vantagens; grande oferta de bens e serviços; uso das ofertas *online* para negociar no mundo real; entrega rápida especialmente para produtos digitais e compartilhamento de informações com outros consumidores. Em contrapartida, o autor afirma os riscos do e-commerce para os consumidores: questões de segurança da informação; questões de privacidade; compras baseadas apenas em fotos e possível dificuldade com devolução.

#### 4.5.1 Tipos de e-commerce

Dentre os diversos tipos existentes de e-commerce, Potter e Turban (2005 *apud* Mendes, pág. 5) destacam os mais comuns, sendo:

- B2B (business to bussiness): negociação eletrônica realizada entre empresas;
- B2C (business to consumers): negociação eletrônica realizada entre empresas e consumidores;
- C2B (Consumers to Business): negociação eletrônica realizada entre consumidores e empresas;
- C2C (consumers to consumers): negociação eletrônica realizada entre consumidores.

Devido as diversas variedades de e-commerce, as empresas e os consumidores devem optar para o tipo que melhor satisfaz suas necessidades para negociação.

#### 4.5.2 Marketplace

O marketplace se define por uma plataforma onde diversas empresas podem oferecer seus produtos em um só lugar, sendo uma forma de estimular o e-commerce, uma vez que a remuneração passa a se tornar bastante atraente para os vendedores.

Para Turban (2009), o e-marketplace é um mercado virtual onde compradores e vendedores encontram-se para realizar negócios entre si e possui três principais funções: tornar possível o encontro de compradores e vendedores, facilitar a troca de informações, bens, serviços e pagamentos relacionados com a transação e proporcionar uma infraestrutura que possibilite o funcionamento eficiente deste mercado.

Desse modo, a adoção do *e-commerce* tem se tornado uma estratégia bastante comum para as empresas modernas escalarem seus negócios, proporcionando através de inovações tecnológicas, uma melhor comodidade para consumidores e empresas realizarem seus negócios.

#### 4.5.3 Seo e Adwords

A SEO (sigla em inglês Search Engine optimization), pode ser definida como um recurso que possui o objetivo a popularização do website da empresa por meio dos mecanismos de busca, como o Google por exemplo, em outras palavras, posiciona melhor o site da empresa em plataformas de buscas de maneira orgânica. Por meio da SEO, é feita uma análise interna e externa do site, incluindo a construção de links, uma análise da concorrência, pesquisa de palavras-chave, desenvolvimento de conteúdo, dentre outras tarefas (JERKOVIC, John I., Guerreiro SEO, 2010, p.20).

No que diz respeito à Adwords (ou Ads), é uma ferramenta desenvolvida pela empresa Google, onde permite a visualização do anúncio da empresa no momento em que o usuário realizar pesquisas de produtos ou serviços similares oferecidos pela empresa (GOOGLE).

## 5 CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO

Tendo em vista os levantamentos das teorias no referencial teórico, elaborados a partir dos elementos da matriz S.W.O.T, além dos métodos já citados, para a construção deste capítulo utilizou-se especificamente as informações adquiridas em entrevista, observação e análise documental. À vista disso, foram elaborados quatro itens, para melhor compreensão do mercado em que a empresa Norte Refrigeração está inserida, onde o segundo corresponde a dois objetivos específicos deste relatório: 5.1 Caracterização do mercado internacional; 5.2 Caracterização do mercado nacional; 5.3 Caracterização do mercado regional e 5.4 Concorrência.

### 5.1 Caracterização do mercado internacional

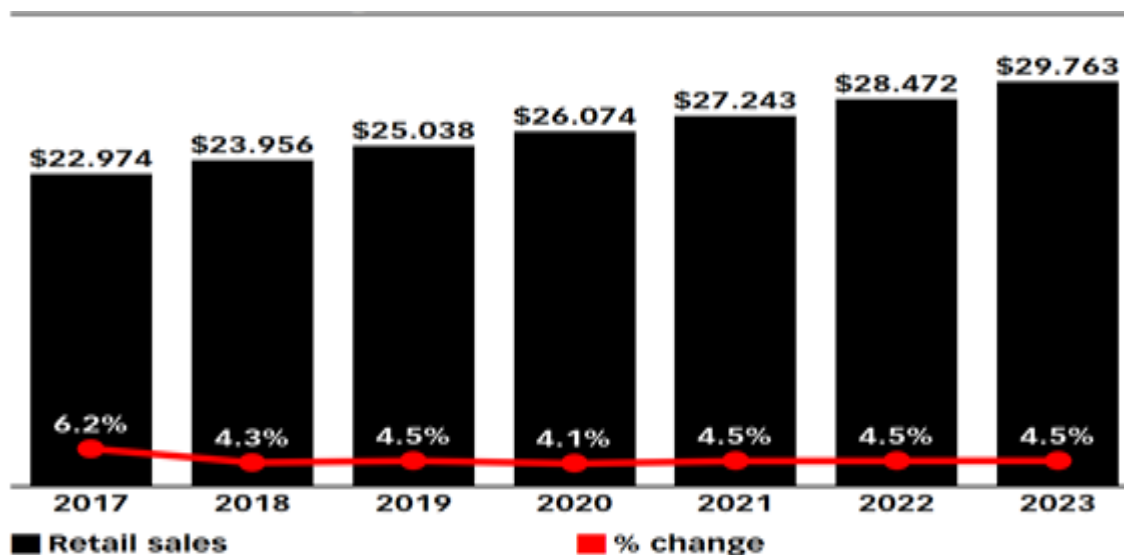
O mercado digital é uma tendência mundial. Nos últimos anos o crescimento dos marketplaces é facilmente perceptível no movimento de migração de grandes redes dos shoppings físicos para os E-commerces, o comércio digital global já é considerado uma realidade contemporânea. Esse fato faz com que o e-commerce se coloque como um novo fator de disputa por espaço no comércio internacional. Isso ficou evidente com as negociações que estão paradas no momento a respeito do Tratado da Parceria Transpacífica<sup>6</sup>(TPP, na sigla em inglês), o qual tem como objetivo oferecer os parâmetros para o comércio digital, definindo regras e procedimentos e elementos considerados como barreiras aos mercados das grandes empresas digitais do comércio eletrônico.

Contudo, as vendas pela internet permanecem em crescimento, segundo estudo realizado pela Emarketer, estima-se que o mercado de varejo global atinja US \$ 25,038 trilhões em 2019, um aumento de 4,5% e uma ligeira aceleração no crescimento em relação ao ano anterior, na figura abaixo é possível analisar o faturamento global no comércio eletrônico bem como uma projeção para os próximos anos.

---

<sup>6</sup> É um acordo de livre-comércio estabelecido entre doze países banhados pelo Oceano Pacífico e relativo a uma variedade de questões de política e econômicas.

Figura 8: Faturamento global comércio eletrônico



Fonte: Disponível em: <<http://www.emarketer.com/>>. Acesso em: 29 set. 2019.

Ao mesmo tempo, pode-se perceber um declínio na curva de crescimento em relação aos anos anteriores, quando as vendas globais do varejo cresceram entre 5,7% e 7,5% a cada ano. Essa desaceleração dos gastos do consumidor nos últimos dois anos exemplifica bem a teoria da contingência, tendo em vista a crescente incerteza econômica e um ambiente econômico em declínio, onde muitas empresas precisam reagir de forma única perante este cenário.

De acordo com o relatório divulgado recentemente pela empresa de pesquisas Emarketer, a China vendeu US\$ 1,1 trilhões na internet em 2018, sendo a primeira colocada no ranking mundial de países com maiores números de vendas em sites de comércio online, seguida dos EUA com US\$ 493,89 bilhões e Reino Unido em terceiro, alcançando a marca de US\$ 124,96 bilhões no e-commerce. Já o Brasil finalizou o ano de 2018 em 10ª colocação neste mesmo ranking, como demonstra a figura abaixo contendo os 10 primeiros países no varejo online internacional, no período de 2013 a 2018.

Figura 9: Ranking líderes varejo online internacional

**Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2013-2018**  
billions and % change

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1. China*</b>	<b>\$315.75</b>	<b>\$426.26</b>	<b>\$562.66</b>	<b>\$714.58</b>	<b>\$871.79</b>	<b>\$1,011.28</b>
—% change	47.0%	35.0%	32.0%	27.0%	22.0%	16.0%
<b>2. US**</b>	<b>\$264.28</b>	<b>\$305.65</b>	<b>\$349.06</b>	<b>\$394.43</b>	<b>\$442.55</b>	<b>\$493.89</b>
—% change	16.5%	15.7%	14.2%	13.0%	12.2%	11.6%
<b>3. UK**</b>	<b>\$70.39</b>	<b>\$82.00</b>	<b>\$93.89</b>	<b>\$104.22</b>	<b>\$114.64</b>	<b>\$124.96</b>
—% change	17.0%	16.5%	14.5%	11.0%	10.0%	9.0%
<b>4. Japan</b>	<b>\$62.13</b>	<b>\$70.83</b>	<b>\$79.33</b>	<b>\$88.06</b>	<b>\$96.87</b>	<b>\$106.07</b>
—% change	17.9%	14.0%	12.0%	11.0%	10.0%	9.5%
<b>5. Germany</b>	<b>\$51.91</b>	<b>\$63.38</b>	<b>\$73.46</b>	<b>\$82.93</b>	<b>\$91.97</b>	<b>\$99.33</b>
—% change	21.7%	22.1%	15.9%	12.9%	10.9%	8.0%
<b>6. France</b>	<b>\$34.21</b>	<b>\$38.36</b>	<b>\$42.62</b>	<b>\$46.13</b>	<b>\$49.71</b>	<b>\$53.26</b>
—% change	13.2%	12.1%	11.1%	8.2%	7.8%	7.1%
<b>7. South Korea</b>	<b>\$29.30</b>	<b>\$33.11</b>	<b>\$36.76</b>	<b>\$40.43</b>	<b>\$44.07</b>	<b>\$47.82</b>
—% change	12.6%	13.0%	11.0%	10.0%	9.0%	8.5%
<b>8. Canada</b>	<b>\$20.98</b>	<b>\$24.63</b>	<b>\$28.77</b>	<b>\$33.05</b>	<b>\$37.61</b>	<b>\$42.67</b>
—% change	17.7%	17.4%	16.8%	14.9%	13.8%	13.5%
<b>9. Russia</b>	<b>\$15.06</b>	<b>\$17.47</b>	<b>\$20.30</b>	<b>\$23.40</b>	<b>\$26.88</b>	<b>\$30.91</b>
—% change	27.4%	16.0%	16.2%	15.3%	14.9%	15.0%
<b>10. Brazil</b>	<b>\$13.34</b>	<b>\$16.28</b>	<b>\$18.80</b>	<b>\$21.34</b>	<b>\$23.79</b>	<b>\$26.17</b>
—% change	28.0%	22.0%	15.5%	13.5%	11.5%	10.0%

*Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; \*excludes Hong Kong; \*\*forecast from Sep 2014*  
Source: eMarketer, Dec 2014

183295 www.eMarketer.com

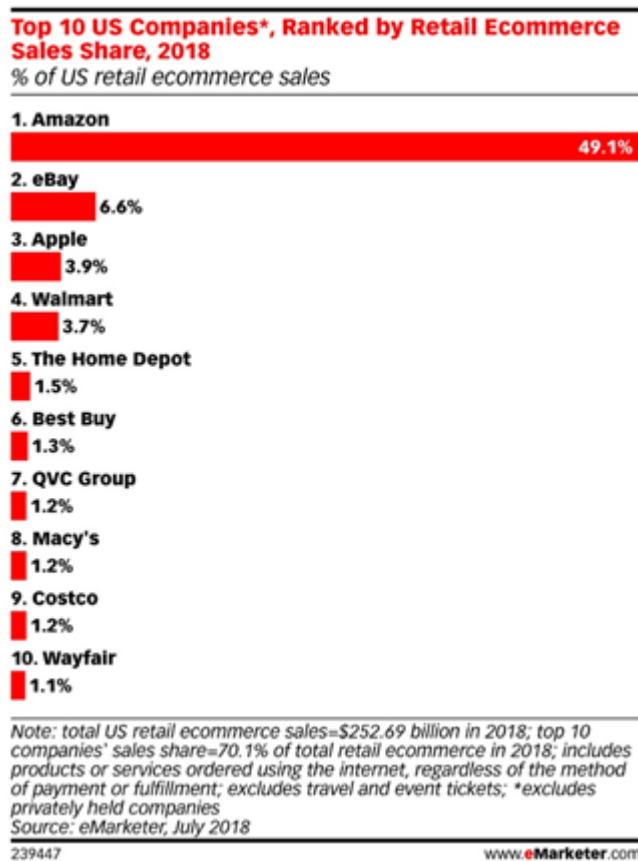
Fonte: Disponível em: <<http://www.emarketer.com/>>. Acesso em: 28 set. 2019.

O destaque para os dois primeiros países no ranking se dão por conta de dois grandes *players* pertencentes ao comércio digital chinês e americano, o Alibaba<sup>7</sup> e a Amazon<sup>8</sup> respectivamente. Segundo o Emarketer, essas duas empresas detêm a maior fatia de seus mercados, onde a Amazon é responsável por mais de 49% das vendas em lojas virtuais nos EUA como mostra no gráfico abaixo.

<sup>7</sup> Alibaba Group é um grupo de empresas de propriedade privada, com sede em Hangzhou, China, cujos negócios são baseados em e-commerce, pela Internet, e incluem sites de business-to-business, vendas no varejo e pagamentos online, um motor de busca para compras e serviços de computação na nuvem. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Alibaba\\_Group](https://pt.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group)>, acesso em 28 de setembro.

<sup>8</sup> Amazon.com, Inc. é uma empresa transnacional de comércio eletrônico dos Estados Unidos fundada por Jeff Bezos em julho de 1994 com sede em Seattle, estado de Washington. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Amazon>>, acesso em 28 de setembro.

Figura 10: Top 10 e-commerces americanos 2018



Fonte: Disponível em: <<http://www.emarketer.com/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

Em relação ao faturamento da empresa chinês Alibaba, pode-se afirmar que este é maior do que o da Amazon e Ebay<sup>9</sup> juntos, alcançando o patamar de US\$ 250 bilhões no ano de 2018. Assim como classificados os países e os sites que mais comercializam com o e-Commerce, pode-se observar os setores e produtos que são os grandes responsáveis por toda essa ascensão comercial. A tabela abaixo demonstra as classes mais vendidas, em volume, no e-commerce do mundo.

<sup>9</sup> eBay é uma empresa de comércio eletrônico fundada nos Estados Unidos, em Setembro de 1995, por Pierre Omidyar. Atualmente é o maior site do mundo para a venda e compra de bens, é o mais popular shopping da Internet, e possivelmente foi a pioneira neste tipo de trabalho. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/EBay>>, acesso em 28 de setembro.

Tabela 4: Ranking das classes mais vendidas online

CLASSE	% DE VENDA NO TOTAL
1. Telefonia e celulares	18,90%
2. Eletrodomésticos	17,90%
3. Eletrônicos	11,20%
4. Informática	9,80%
5. Casa e decoração	9,50%
6. Moda e acessórios	5,60%
7.Saúde, cosméticos e perfumaria	6,20%
8.Esporte e lazer	4,20%
9.Acessórios automotivos	2,40%
10.Livros, assinaturas e apostilas	2,30%

Fonte: Disponível em: < <http://www.dlojavirtual.com>>. Acesso em: 22 set. 2019.

## 5.2 Caracterização do mercado nacional

Até o ano de 2020, cerca de 50% das compras no Brasil serão feitas online, por smartphones, tablets e outros eletrônicos. No ano de 2019, de acordo com o site E-commerce Brasil, os sites de vendas online atingiram patamares nunca antes alcançados, esta é a primeira vez que o mercado de comércio eletrônico de um país latino-americano representa 1% do PIB. De acordo com a pesquisa, isso se torna ainda mais notável por se tratar do Brasil.

Os fatores que impulsionaram o e-commerce no país foram: maior confiança e segurança por parte dos consumidores, comércio em plataformas sociais, reformas governamentais e uso crescente de meios eletrônicos de pagamento, como o cartão de crédito.

Com isso, pode-se dizer que as lojas físicas não serão a primeira opção dos brasileiros. A cada ano o mercado se torna mais moderno, se adaptando da maneira mais fácil e simples à rotina corrida dos consumidores, que por muitas vezes não possuem tempo de se locomover até um ponto de venda físico. Como já mencionado anteriormente, e-commerce proporciona

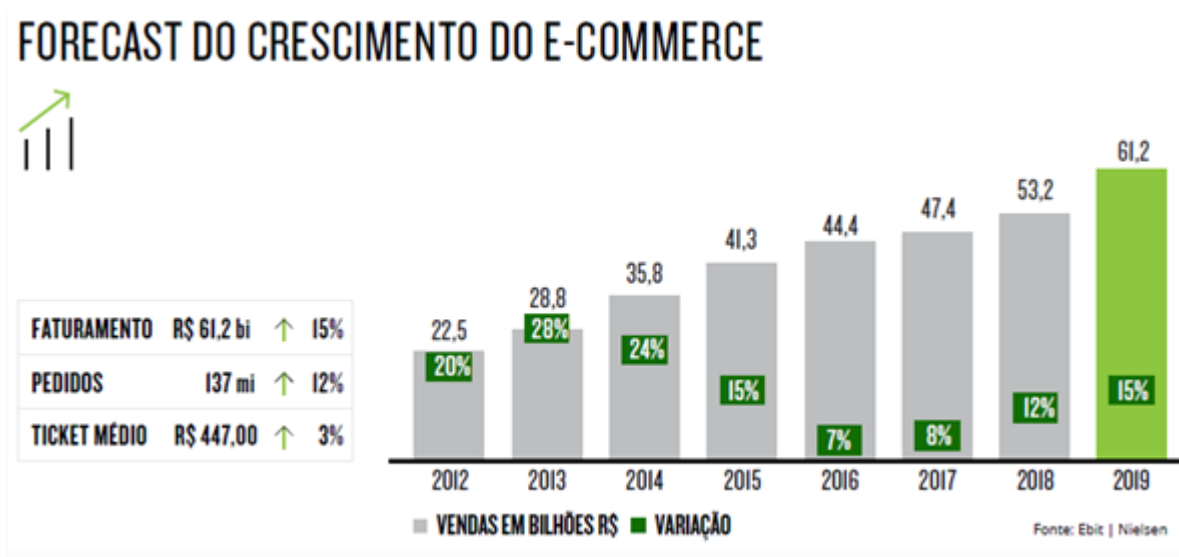
conforto e facilidade para consumidores e para as empresas que optam por realizar esse tipo de transação.

O e-commerce é uma tendência no mercado digital Brasileiro. O perfil do E-commerce nacional segundo pesquisa feita pela *PayPal* (empresa de intermediação financeira) e *BigData Corp* (empresa de soluções virtuais), a expansão do e-commerce brasileiro cresceu, aproximadamente, 40% após dois anos de crescimento moderado. Os registros de 2016 são de 9,23% e de 12,5% em 2017. Em 2018 foi registrado o aumento de 37,59% no número de lojas online, atingindo a marca de 930 mil sites dedicados ao comércio eletrônico no país.

A pesquisa realizada mostrou também que de 2015 até os dias atuais (2019), o e-commerce brasileiro cresceu a ponto de triplicar sua participação no total de sites no Brasil, partindo, nesse período, de 2,65% para 7,04%.

Segundo a *Webshoppers Ebit/Nielsen*, empresa que avalia a reputação das lojas online, no primeiro semestre de 2018 os e-commerces faturaram cerca de 23,6 bilhões, indicando que a economia online brasileira é estável e altamente propícia de se investir. A previsão para o ano atual (2019) é de que o e-commerce tenha um faturamento por volta de R\$ 61,2 bilhões, segundo o site Ebit.

Figura 11: Crescimento do e-commerce



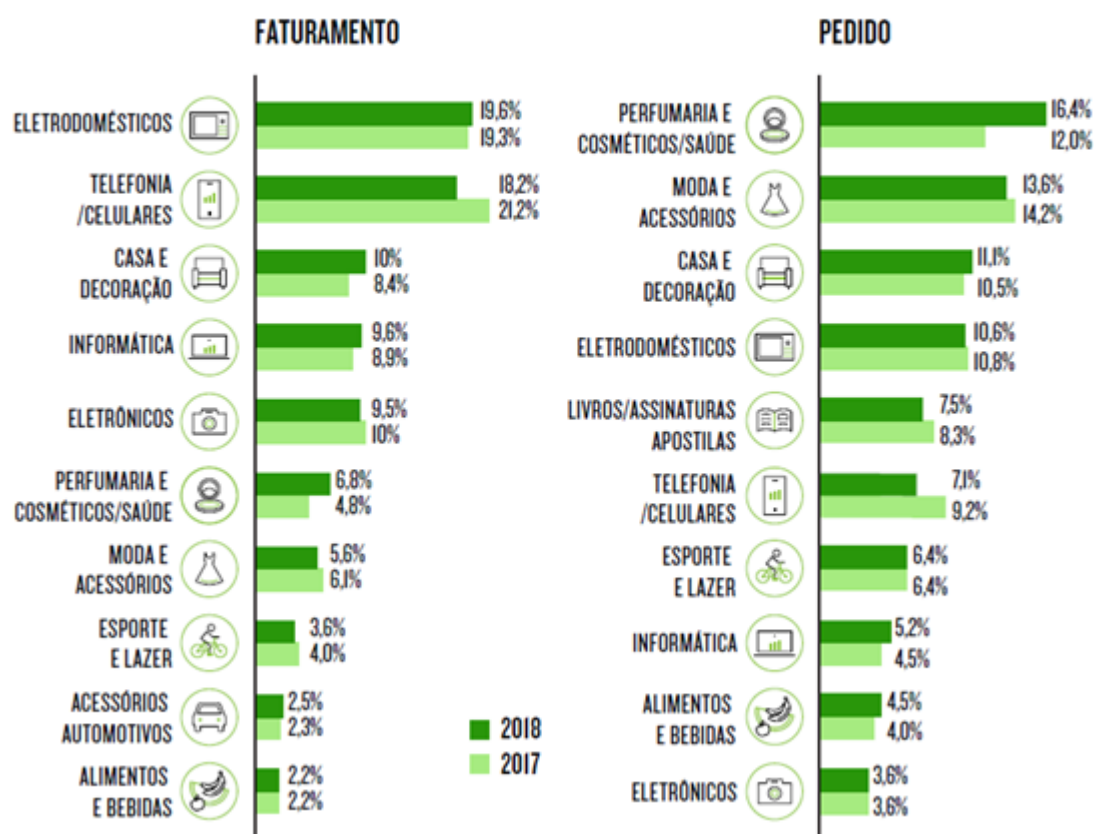
Fonte: Disponível em: <<https://www.climba.com.br>>. Acesso em: 22 de set. 2019.

Analisando as categorias de produtos mais compradas pela internet no Brasil, pode-se ver gráfico abaixo que em 2018 a categoria de **Perfumaria, Cosméticos e Saúde** passou

a liderar o ranking de maior número de pedidos, com 16,4% de participação (4,4 pontos percentuais a mais em comparação com 2017). Em segundo lugar, fica a categoria de **Moda e Acessórios**, com 13,6% de participação.

Figura 12: Faturamento por categorias

## SHARE DE CATEGORIAS FATURAMENTO E PEDIDOS



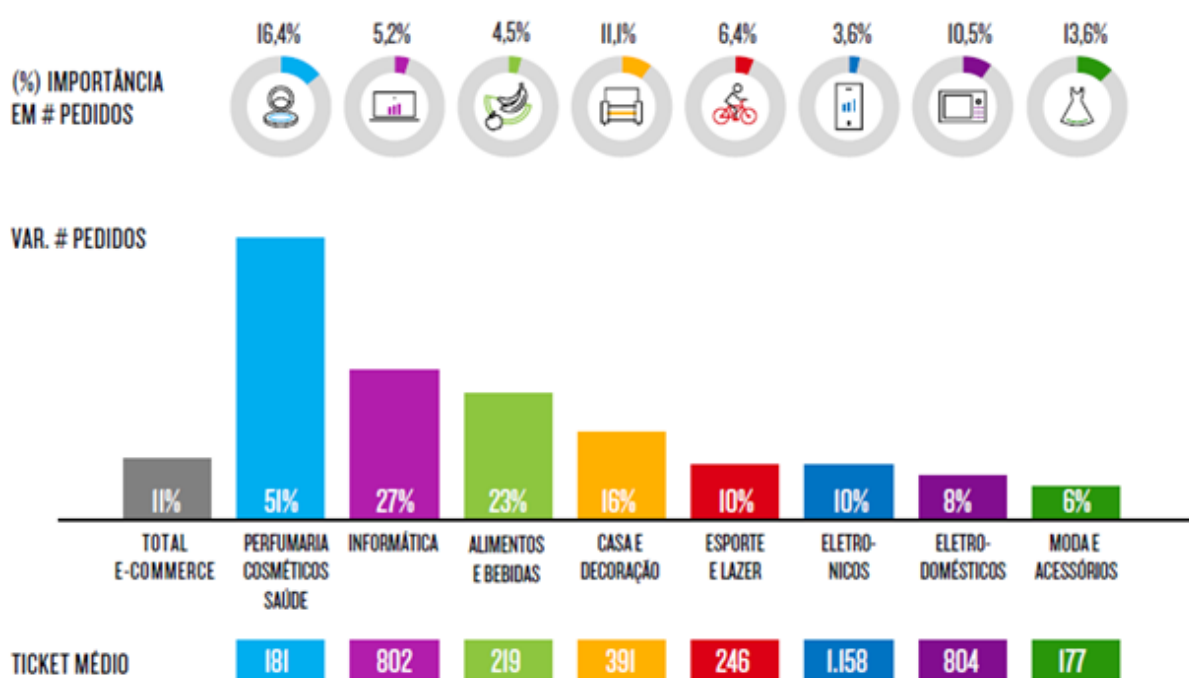
Fonte: Disponível em: <<https://www.climba.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2019.

No entanto, a categoria que lidera a primeira posição no ranking de faturamento são os eletrodomésticos, isso fica evidente tendo em vista que o ticket médio<sup>10</sup> desses produtos é superior ao dos cosméticos.

<sup>10</sup> É o valor médio que cada cliente compra no estabelecimento, esse cálculo é feito da seguinte forma: o volume de vendas realizadas no dia sobre o número de clientes que efetuaram essas compras. Disponível em: <<http://suporte.tagplus.com.br/knowledgebase/articles/849579-o-que-%C3%A9-ticket-m%C3%A9dio>> acesso em 20 set. 2019.

De acordo esta edição da Ebit, as categorias com ticket médio baixo são os principais fatores responsáveis pelo forte aumento no número de pedidos em perfumaria e cosméticos (6,8% de importância), do qual o ticket médio é R\$ 181, foi o maior crescimento em comparação a 2017 que representou 51%, onde Informática possuiu 27%, Alimentos e Bebidas 23%, Casa e Decoração 16%, Esporte e Lazer 10% e Eletrônicos 10% que apresentam o maior ticket médio (R\$1.158) bem como um crescimento de dois dígitos em volume de pedidos no comparativo com 2017, como demonstra o gráfico abaixo.

Figura 13: Ticket médio por categoria



Fonte: Ebit | Nielsen

Fonte: Disponível em: <<https://www.climba.com.br>>. Acesso em: 25 set. 2019.

Como já abordado pelo *e-commerce*, o comportamento do consumidor já não é mais o mesmo, este não se limita somente a loja física. Os canais de vendas se uniram e trouxeram uma jornada de consumo muito mais profunda. Segundo uma pesquisa realizada pela Webshoppers no Brasil, 2018 registrou **58,5 milhões de pessoas** que fizeram pelo menos uma compra online ao longo do ano no Brasil, e 10 milhões destes compraram pela primeira vez em 2018, principalmente, por meio de um dispositivo móvel.

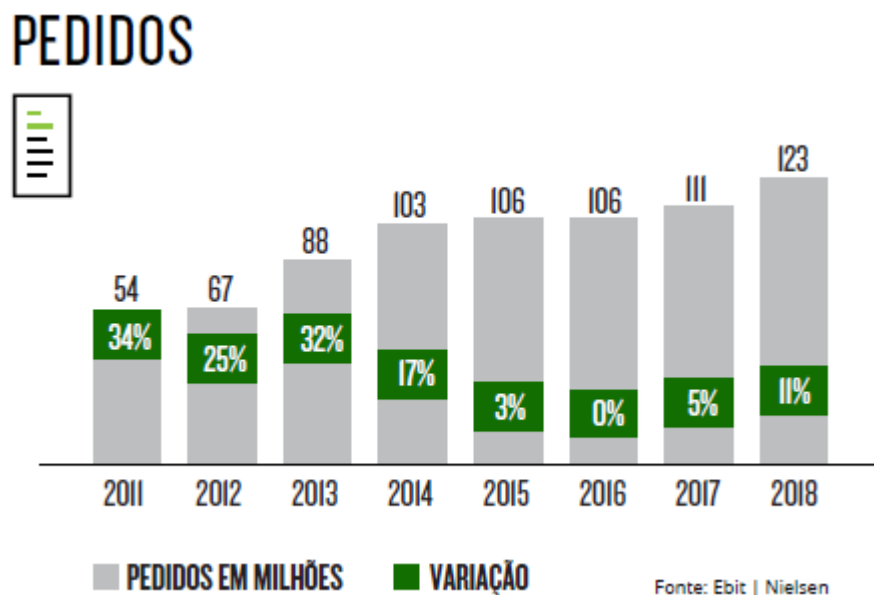
Figura 14: Gráfico sobre consumidores de e-commerce



Fonte: Disponível em: <<https://www.climba.com.br>>. Acesso em: 05 out. 2019.

Desde 2017 as mulheres passaram a liderar as transações do e-commerce e representaram 52,3% dos consumidores em 2018. No total, foram **123 milhões de pedidos**, provenientes dos 58 milhões de consumidores que fizeram pelo menos uma compra em 2018, um **crescimento de 11%** em relação a 2017, conforme o gráfico de pedidos no e-commerce abaixo.

Figura 15: Quantidade de pedidos por ano



Fonte: Disponível em: <<https://www.climba.com.br>>. Acesso em: 09 out. 2019.

As vendas via dispositivos móveis (smartphones), também conhecido como m-commerce, representam **42,8% de todos os pedidos do e-commerce do Brasil** em janeiro de 2019. Enquanto o e-commerce total cresceu 12% em 2018, **o m-commerce cresceu 41%** no mesmo período segundo o site de pesquisas Ebit.

Esta mudança nos hábitos de compras dos consumidores somada à facilidade para realizar uma compra proporcionada pelas lojas virtuais, resultam em um crescimento contínuo quando relacionado os faturamentos de datas comemorativas, historicamente promocionais, criadas pelo mercado para aquecer a economia. Nos últimos anos, percebe-se a popularização da procura do comércio eletrônico aumentando gradativamente nessas épocas comemorativas do ano, como mostram as figuras abaixo.

Tabela 5: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2015

2015	Período	Faturamento	Tíquete Médio	Crescimento
Dia do Consumidor	18/03/2015	R\$ 200 mi	R\$ 425	15%
Dia das Mães	25/04 a 09/05/2015	R\$ 1,51 bi	R\$ 401	-5%
Dia dos Namorados	28/05 a 11/06/2015	R\$ 1,43 bi	R\$ 404	3%
Dia dos Pais	25/07 a 08/08/2015	R\$ 1,51 bi	R\$ 424	4%
Dia das Crianças	28/09 a 11/10/2015	R\$ 1,47 bi	R\$ 385	9%
Black Friday	27/11/2015	R\$ 1,64 bi	R\$ 580	38%
Cyber Monday	30/11/2015	R\$ 294 mi	R\$ 433	56%
Natal	15/11 a 24/12/2015	R\$ 7,40 bi	R\$ 420	26%

Fonte: Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

Tabela 6: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2016

2016	Período	Faturamento	Tíquete Médio	Crescimento
Dia do Consumidor	16/03/2016	R\$ 224 mi	R\$ 398	12%
Dia das Mães	23/04 a 07/05/2016	R\$ 1,62 bi	R\$ 402	8%
Dia dos Namorados	28/05 a 12/06/2016	R\$ 1,65 bi	R\$ 410	16%
Dia dos Pais	30/07 a 13/08/2016	R\$ 1,76 bi	R\$ 441	12%
Dia das Crianças	28/09 a 11/10/2016	R\$1,66 bi	R\$ 408	13%
Black Friday	25/11/2016	R\$ 1,90 bi	R\$ 653	17%
Cyber Monday	28/11/2016	R\$ 571 mi	R\$ 676	94%
Natal	15/11 a 24/12/2016	R\$ 7,7 bi	R\$ 463	4%

Fonte: Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

Tabela 7: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2017

2017	Período	Faturamento	Tíquete Médio	Crescimento
Dia do Consumidor	15/03/2017	R\$ 202,5 mi	R\$ 480	-10%
Dia das Mães	28/04 a 12/05/2017	R\$ 2,11 bi	R\$ 459	12%
Dia dos Namorados	28/05 a 11/06/2017	R\$ 1,71 bi	R\$ 420	5%
Dia dos Pais	29/07 a 12/08/2017	R\$ 1,94 bi	R\$ 462	10%
Dia das Crianças	28/09 a 11/10/2017	R\$ 1,73 bi	R\$ 428	4%
Black Friday	23 e 24/11/2017	R\$ 2,1 bi	R\$ 562	10%
Cyber Monday	27/11/2017	R\$ 308,5 mi	R\$ 428	6%
Natal	15/11 a 24/12/2017	R\$ 9,03 bi	R\$ 437	18%

Fonte: Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

Tabela 8: Sazonalização do e-commerce no brasil em 2018

2018	Período	Faturamento	Tíquete Médio	Crescimento
Dia do Consumidor	14/03/2018	R\$ 219 mi	R\$ 420	8%
Dia das Mães	28/04 a 12/05/2018	R\$ 2,11 bi	R\$ 459	12%
Dia dos Namorados	28/05 a 11/06/2018	R\$ 1,77 bi	R\$ 464	4%
Dia dos Pais	28/07 a 11/08/2018	R\$ 2,09 bi	R\$ 409	8%
Dia das Crianças	28/09 a 11/10/2018	R\$ 1,82 bi	R\$ 408	5%
Black Friday	22 e 23/11/2018	R\$ 2,6 bi	R\$ 608	23%
Cyber Monday	26/11/2018	R\$ 372 mi	R\$ 494	20%
Natal	15/11 a 24/12/2018	R\$ 9,9 bi	R\$ 493	13,5%

Fonte: Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2019.

### 5.3 Caracterização do mercado regional

O mercado eletrônico paraense ainda se encontra em desenvolvimento. Como uma das causas que explicam esse fator, o hábito do consumidor paraense permanece predominantemente tradicional, onde consideram que é melhor ir até as lojas e escolher o produto desejado. Outra causa agravante, é a difícil acessibilidade à determinadas localidades no estado, onde o transporte hidroviário é o principal meio de locomoção no estado do Pará. A maior parte das grandes cidades são alimentadas por rios além das rodovias não possuem a manutenção necessária pelo governo. Com isso, a oferta de transporte empresas que estão aptas a prestarem seus serviços para as lojas virtuais é extremamente limitada, conseqüentemente encarecendo o valor dos fretes e inviabilizando a compra para os consumidores.

Muitos empreendedores estão começando a enfrentar os desafios na região norte. Dados recentes da plataforma de dados online Camara-e.Net mostram a evolução do segmento no Pará e na capital. Esse ano já são 60 lojas paraenses funcionando. No mesmo período do ano passado, havia apenas 15. Na capital existem 40 lojas virtuais, onde anteriormente eram apenas 9. Um crescimento de 344%.

A Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico (camara-e.net) organiza em todo país eventos de capacitação e ciclos de palestras para quem pretende criar uma loja virtual, e Belém passou a fazer parte do roteiro. Este tipo de treinamento é essencial em uma região em desenvolvimento digital como o Pará, pois por meio dele, é possível demonstrar com maior facilidade os requisitos necessários para empreendedores dispostos a investir neste segmento.

O governo do Pará possui uma iniciativa de inclusão social que coopera com o crescimento digital, levando milhares de pessoas acesso à internet através do programa Navega Pará.

Ampliar o acesso à internet não é apenas democratizar o acesso às tecnologias da informação, mas permitir a inserção de todos na sociedade da informação. “Quem tem acesso à internet não é aquele que apenas utiliza essa nova linguagem, que compõe o universo digital, mas aquele que usufrui desse suporte para melhorar as suas condições de vida”, afirma Leila Daher, diretora de Projetos Especiais da Prodepa, responsável pelo Navegapará.

## 5.4 Concorrência

No segmento da empresa Norte Refrigeração, é possível identificar muitos concorrentes específicos de determinados itens ofertados pela empresa, pelo fato do mix de produtos ser altamente vasto, produtos como ar-condicionado, o “carro chefe” da empresa, atualmente são muito explorados pelo mercado, onde magazines, lojas de material de construção, lojas de informática, entre outros, oferecem esse produto em seu portfólio. Isso provoca uma grande guerra de preços entre as empresas, onde os preços são atualizados quase que diariamente, aumentando, portanto, o grau de rivalidade entre as empresas utilizando como base a estratégia genérica de liderança total em custo

Ao analisar o produto “carro chefe da empresa”, foram identificados os seguintes concorrentes da Norte Refrigeração, podendo ser encontrados em âmbito local e nacional: Imperador das Máquinas, Magazan e Dular, estes disputam mercado apenas na cidade de Belém e alguns municípios do estado do Pará, já grandes redes como Frigelar, Dufrio, Friopeças, além de possuírem e-commerce, possibilitando grande alcance de vendas, também estão instalados fisicamente em diversos estados distribuídos em pontos de vendas e centros de distribuição, barateando o frete, e o prazo de entrega da mercadoria para o consumidor final.

Existem também as microempresas que ofertam seus produtos em grandes Marketplaces como Mercado livre, B2W e Magazine Luiza. Por possuírem custos operacionais ínfimos comparados ao de grandes empresas, reduzindo seus preços como estratégia e desestabilizando o mercado.

Uma característica peculiar deste mercado, e muitas vezes inexplicável para muitos, é o fato de grandes revendas possuírem preços de venda inferiores aos preços de compra da mercadoria com o fabricante, isso acontece pelo grande volume de compras realizado por determinados concorrentes, como a Frigelar, onde maior parte dos lotes de fabricação de algumas fábricas são destinados exclusivamente para tal empresa.

Desta forma, o fabricante se torna eternamente dependente desta revenda (cliente), sendo obrigado a receber constantemente as sugestões de preço e às acatando, caso contrário, a revenda diminui rigorosamente o volume de compras passando a comprar de outros fabricantes, impactando diretamente o resultado financeiro dessa fábrica, ou seja, possuem um enorme poder de barganha com os fornecedores.

Tendo em vista as vantagens obtidas pelos concorrentes comentados, se destaca aqueles presentes em zonas de paraísos fiscais como Frigelar, Dufrio e Friopeças. Essas

empresas criaram estruturas físicas nesses locais garantindo redução de impostos como ICMS, possibilitando a redução de preços comparado aos de empresas instaladas fora desses cenários.

## 6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Após a caracterização dos mercados internacional, nacional e regional, utilizando como base as variáveis da administração: tecnologia e ambiente e a partir do referencial teórico e da matriz S.W.O.T. Será descrito as estratégias que a empresa já realizou e vem realizando para se manter competitiva no mercado de ecommerce e apresentar as premissas que a empresa enfrenta para alcançar novos mercados por meio das estratégias digitais se tornando referência em seus segmentos. Foi construída a análise dos procedimentos internos da empresa com foco nos seguintes aspectos: 6.4.1 diversificação do mix de produtos, 6.4.2 cross selling, 6.4.3 otimização da busca de anúncios no google (SEO e Adwords).

### 6.1 Sobre a empresa

Figura 16: Fachada da primeira loja



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

Figura 17: Loja matriz



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

Como unidade de caso do presente relato a empresa NORTE REFRIGERAÇÃO, fundada no ano de 1966, instalada inicialmente na rua “Ó de Almeida” com um pequeno depósito (imagem 1), o fundador, Antônio Wilson Luiz de Almeida Teixeira trabalhava como técnico na área de refrigeração, realizava todo tipo reparo em refrigeradores, captando seus clientes por meio do marketing “boca a boca” e visitando de maneira aleatória algumas residências buscando novos consumidores de seus serviços, ao perceber a grande necessidade de peças para reparo, montou um pequeno estoque para atende-la, iniciando assim, as atividades da empresa.

Figura 18: Loja Ananindeua



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

Figura 19: Centro de Distribuição



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

Figura 20: Sede assistência técnica



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

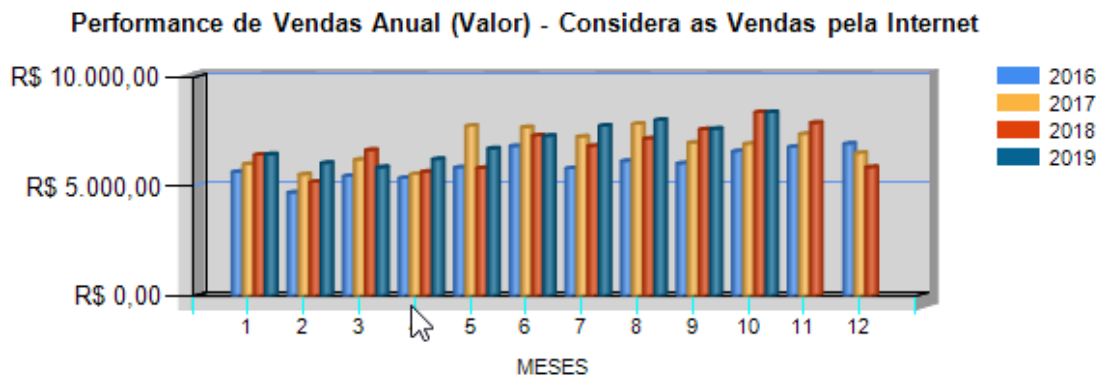
A empresa Norte Refrigeração, até 2017, possuía um catálogo no seu site contendo os produtos ofertados pela rede varejista, porém esta plataforma não disponibilizava a realização de vendas para seus clientes. No final de 2017, ao fazer uma análise do mercado e do raio de alcance de suas vendas, a diretoria da empresa concluiu que a criação de um *E-commerce* poderia levar a Norte Refrigeração a conquistar novos públicos em diferentes regiões do País.

Então, a partir do mês de janeiro de 2018, foi criada uma empresa pelo regime Simples Nacional com a razão social de Norte.com, um e-commerce para ampliar a extensão de vendas dos produtos da Norte Refrigeração, escalando o negócio, buscando o público fora das zonas das lojas físicas da região Norte e proporcionando comodidade para os clientes.

A concretização do e-commerce teve como base a interação do sistema da empresa com a plataforma de catálogos anterior, realizando primeiramente o cadastro dos produtos existentes. Hoje, a rede de varejo possui 1.700 produtos cadastrados na sua plataforma de e-commerce, que representa 13% do mix da loja, com a projeção de crescimento, faturando atualmente em média 200 mil reais ao mês, discrepante das lojas físicas, e por este fato pretende-se ampliar muito mais as operações nesta plataforma.

A Norte Refrigeração é caracterizada como grande empresa segundo a classificação de empresas do IGBE, quanto a quantificação de funcionários (possui 250 funcionários formais em 2019) e pelo seu faturamento anual de (R\$ 74,8 milhões em 2017, R\$81,6 milhões 2018, projeção da empresa é fechar o ano de 2019 com faturamento de R\$ 92,1 milhões) também caracterizada como uma organização de grande porte.

Figura 21: Performance de vendas anual (2018)



Fonte: Inteligência artificial da empresa (2019).

O faturamento bruto da loja virtual da Norte refrigeração em 2018 foi de R\$ 768.984, representando 0,94% do faturamento bruto das lojas físicas, com previsão de alcançar a faixa R\$ 2.2 milhões em 2019, representando 2,41% em relação ao faturamento bruto do ano de 2019.

Tabela 9: Faturamento bruto da loja virtual 2018

Data Transação	Transação	Pago
31/12/2018	R\$ 1.150,45	R\$ 1.150,45
30/12/2018	R\$ 596,00	R\$ 596,00
29/12/2018	R\$ 310,00	R\$ 310,00
28/12/2018	R\$ 772,00	R\$ 772,00
24/12/2018	R\$ 454,00	R\$ 454,00
22/12/2018	R\$ 396,15	R\$ 396,15
22/12/2018	R\$ 3.035,60	R\$ 3.035,60
22/12/2018	R\$ 355,30	R\$ 355,30
21/12/2018	R\$ 700,00	R\$ 700,00
18/12/2018	R\$ 65,55	R\$ 65,55
<b>Valor Total da Página</b>	<b>R\$ 7.835,05</b>	<b>R\$ 7.835,05</b>
<b>Valor Total</b>	<b>R\$ 794.461,90</b>	<b>R\$ 794.461,90</b>

Fonte: Inteligência artificial Norte Refrigeração (2019).

Será demonstrada a forma que a empresa elaborou seus processos e desenvolveu suas estruturas para atender as necessidades do mercado em que atua (regional e nacional).

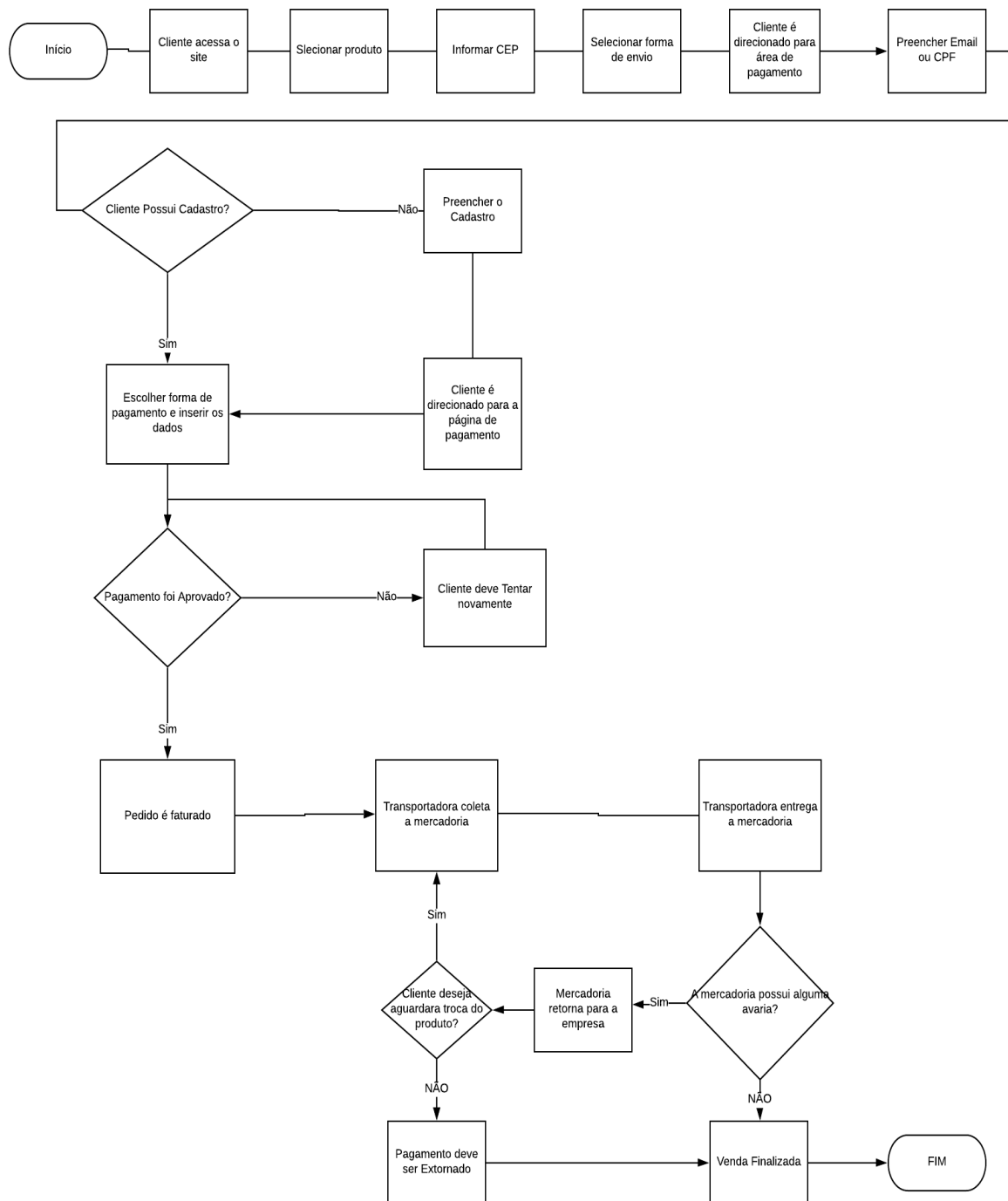
Quanto ao faturamento das lojas físicas da Organização, tiveram um crescimento de 9,09% do ano de 2017 - 2018, e caso a projeção se concretize, crescerá 12,8% no ano de 2019 em relação ao ano anterior. Já o e-commerce terá um crescimento de 65,05% em 2019 caso a previsão esteja correta.

O diagnóstico será feito de forma expositiva, demonstrando de forma resumida as **estratégias que a empresa realizou para se manter competitiva em seu mercado** e as **premissas que a empresa enfrenta para alcançar novos mercados por meio das estratégias digitais**.

## 6.2 Processo de compra pelo e-commerce

O fluxograma a seguir é referente ao processo de compra pelo *e-commerce* da empresa Norte Refrigeração, este é executado respeitando todas as medidas de segurança para preservar o sigilo dos dados de cada cliente e garantir que os produtos sejam entregues em perfeitas condições.

Figura 22: Fluxograma



Fonte: Autores (2019).

O processo de compra pelo *e-commerce* da Norte Refrigeração obedece as seguintes ordens: (1) Cliente acessa o site; (2) Selecionar Produto; (3) Informar CEP; (4) Selecionar Forma de Envio; (5) Cliente é Direcionado para Área de Pagamento; (6) Preencher E-mail

ou CPF (7) Escolher Forma de Pagamento e Inserir os Dados ou Preencher o Cadastro; (7.1) Cliente é Direcionado para Página de Pagamento; (8) Pedido é Faturado ou Cliente deve Tentar Novamente; (9) Transportadora Coleta a Mercadoria; (10) Transportadora Entrega a Mercadoria; (11) Venda Finalizada ou Mercadoria Retorna para a Empresa; (12) Transportadora Recolhe a Mercadoria ou Pagamento deve ser Estornado.

### **6.3 Diversificação do mix de produtos**

A primeira estratégia utilizada pela empresa é a diversificação de *mix* de produtos, essa estratégia consiste em agregar o maior número de produtos relevantes para o nicho de mercado em que a organização atua, tornando assim, maior a probabilidade do cliente encontrar tudo o que precisa no mesmo lugar.

No exemplo abaixo, é possível analisar uma venda em que o cliente comprou todos os itens necessários para montar sua padaria, demonstrando a dimensão do mix de produtos da empresa.

Figura 23: Nota de pedido

Belem-Pa, 23 de Outubro de 2019  
 Att. Sr(a). FAZENDA DA ESPERANCA MARCO LIVA  
 SR. EVANDRO COELHO  
 REF. A COTACAO DE PRECOS

Codigo : MTPDW0

PREZADOS SENHORES,  
 ATENDENDO SOLICITACAO, APRESENTAMOS PRECOS E CONDICoes DE PAGAMENTO DAS MERCADORIAS CONFORME ABAIXO:

Item	Produto	Descrição do Produto	N.C.M	Quantidade	Valor Total
1	550006011	AMASSADEIRA RAPIDA 15 KG 2CV 220V MONO G PANIZ MOD. AR-15 REF. 90024 NR-12	8438.10.00	1- UN	5.055,00
2	569001001	CAMARA P/ CRESCIMENTO DE PAES P/ 20 ASSADEIRAS 58X70 IMECA VAZIA REF. 0608	8419.81.90	1- UN	1.039,00
3	550006037	BATEDEIRA PLANETARIA INOX MASSA LEVE 12L T 220V 1/3 CV G.PANIZ MOD.BP-12RP NR-1	8438.10.00	1- UN	3.803,00
4	550006041	CILINDRO P/ MASSAS ELET. 220V LAMINADOR 1/2CV G.PANIZ SUPER MOD.CL-300SL NR-12	8438.10.00	1- UN	3.808,00
5	712001023	FOGAO 4 BOCAS METALMAQ ALTA PRES. P5 30 X30 Q.SIMP. EM LINHA MOD.(M08)4PLPSQSA	8419.81.90	1- UN	1.037,00
6	544001055	DIVISORA DE MASSAS EM INOX VISA C/ PEDESTAL MOD. DPC-361	8438.10.00	1- UN	1.481,00
7	639001017	ASSADEIRA 58X70 ESTEIRA 5 TALAS CIMAPI (ALUMINIO) REF. 12010	7616.99.00	20- UN	700,00
8	552001022	FORNO TURBO A GAS P/ 05 ASSADEIRAS 127V/ 220V MONO PROGAS MOD. PRP-5000	8417.20.00	1- UN	4.516,00
9	678001020	FREEZER HORIZONTAL COMERC. 411LT 220V FR ICON MOD. HCED-411-2C	8418.50.90	1- UN	2.400,00
10	550004003	MESA P/ PANIFICACAO METALCUBAS TAMPO EM INOX 1,90X0,90X0,85MT MOD. MTC 390	8438.20.90	1- UN	1.075,00
11	544001065	LIQUIDIFICADOR INDUSTRIAL 4,0 LT VISA 1 /2 CV 220V TAMPA PRETO MOD. LQ-4.0	8438.60.00	1- UN	976,00
12	550006047	MODELADORA P/ PAO 35CM 220V C/ PEDESTAL G.PANIZ MOD. MPS-350 REF. 90347 NR-12	8438.10.00	1- UN	5.227,00
<b>VALOR GERAL :</b>					
<b>DESCONTO TOTAL :</b>					
<b>VALOR LÍQUIDO :</b>					<b>29.950,00</b>

Fonte: Sistema operacional da Norte Refrigeração (TOTVS 2019).

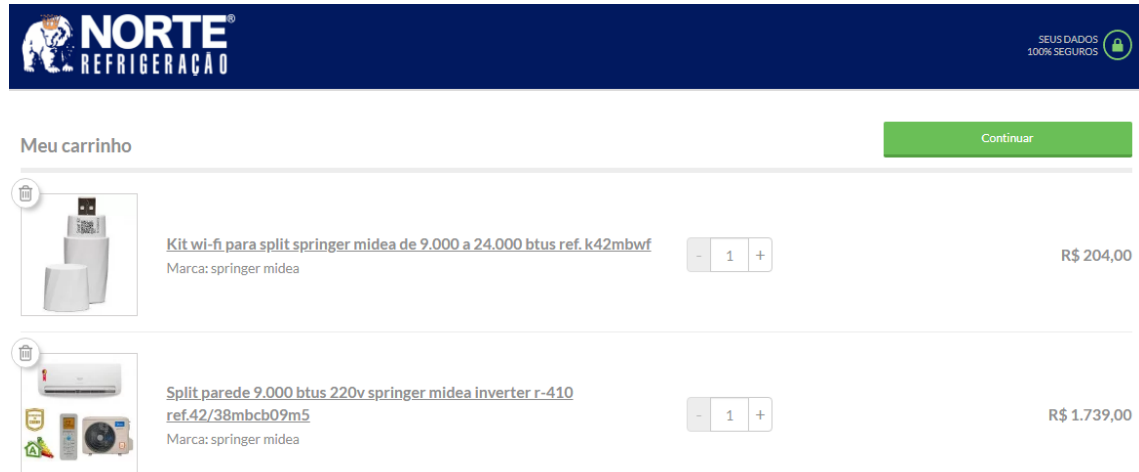
## 6.4 Cross selling

O objetivo principal do *Cross selling*<sup>11</sup> (ou venda cruzada) é elevar o ticket de vendas, cumulando assim em um maior faturamento, além de maior lucratividade, já que os produtos complementares, por possuírem menor competitividade, quase sempre tem maiores margens de lucro.

<sup>11</sup> “*Cross selling*” ou “Venda cruzada”, consiste em uma técnica que estimula o consumidor a concluir a sua compra inicial levando outros produtos que se complementam.

No exemplo abaixo é possível analisar um combo de produtos, sendo um deles principal (ar-condicionado), e o outro complementar (*kit wifi*<sup>12</sup>) para funcionamento a distância do equipamento principal.

Figura 24: Exemplo de venda cruzada



Fonte: Disponível em:

<[https://www.norterefrigeracao.com.br/checkout/cart?session\\_id=lvjpk9i58023tqhcm16jnhvqf3&store\\_id=408764#carrinho](https://www.norterefrigeracao.com.br/checkout/cart?session_id=lvjpk9i58023tqhcm16jnhvqf3&store_id=408764#carrinho)>. Acesso em: 15 out. 2019.

## 6.5 Otimização da busca de anúncios no google (seo e adwords)

A Norte Refrigeração utiliza dois métodos de otimização do seu site, **SEO (Search Engine Optimization)** e **Google ADS**, ambos consistem em ranquear melhor os anúncios de determinada empresa, porém algumas diferenças podem ser observadas na tabela abaixo.

Tabela 10: Diferenças seo x google adwords

SEO	GOOGLE ADWORDS
GRATUITO	PAGO
RESULTADO EM TODOS OS BUSCADORES	RESULTADOS APENAS NO GOOGLE EM SEUS SITES PARCEIROS
RESULTADOS A MÉDIO E LONGO PRAZO	RESULTADOS IMEDIATOS
PÚBLICO EXTENSO	DEFINIÇÃO MAIS ASSERTIVA DE

<sup>12</sup> Dispositivo que controla ar-condicionado, por meio de aplicativo no smartphone, antes do usuário estar presente no ambiente.

	<b>PÚBLICO</b>
<b>VISIBILIDADE LIMITADA E DEPENDENTE DAS OTIMIZAÇÕES</b>	<b>MAIOR VISIBILIDADE</b>

Fonte: adaptado Autores 2019.

A estratégia de SEO praticada pela Norte Refrigeração apresenta constante crescimento e atualmente é a otimização mais utilizada pela empresa, pois além de ser gratuita, tem maior alcance em relação à estratégia paga. No período de 20 de janeiro de 2018 ao dia 20 de outubro de 2019, a estratégia gerou R\$ 2.728.552,87 reais, abaixo é possível analisar as vendas diante de cada estratégia de geração de tráfego utilizada.

Tabela 11: Origens de tráfego do e-commerce

	Default Channel Grouping	Aquisição			Receita ?
		Usuários ? ↓	Novos usuários ?	Sessões ?	
		<b>267.738</b> Porcentagem do total: 100,00% (267.738)	<b>271.187</b> Porcentagem do total: 100,13% (270.830)	<b>416.727</b> Porcentagem do total: 100,00% (416.727)	<b>R\$ 3.732.105,56</b> Porcentagem do total: 100,00% (R\$ 3.732.105,56)
<input type="checkbox"/>	1. Organic Search	<b>216.149</b> (75,91%)	215.265 (79,38%)	319.207 (76,60%)	R\$ 2.728.552,87 (73,11%)
<input type="checkbox"/>	2. Direct	<b>29.564</b> (10,38%)	28.954 (10,68%)	43.526 (10,44%)	R\$ 516.181,57 (13,83%)
<input type="checkbox"/>	3. Referral	<b>14.563</b> (5,11%)	12.955 (4,78%)	19.618 (4,71%)	R\$ 157.714,59 (4,23%)
<input type="checkbox"/>	4. (Other)	<b>10.448</b> (3,67%)	193 (0,07%)	18.796 (4,51%)	R\$ 304.670,33 (8,16%)
<input type="checkbox"/>	5. Social	<b>8.797</b> (3,09%)	8.712 (3,21%)	9.594 (2,30%)	R\$ 10.803,95 (0,29%)
<input type="checkbox"/>	6. Paid Search	<b>5.065</b> (1,78%)	5.009 (1,85%)	5.651 (1,36%)	R\$ 1.462,17 (0,04%)
<input type="checkbox"/>	7. Email	<b>173</b> (0,06%)	99 (0,04%)	335 (0,08%)	R\$ 12.720,08 (0,34%)

Fonte: Disponível em: <<https://analytics.google.com/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

## 6.6 Inbound marketing via blog

Inbound marketing ou marketing de atração<sup>13</sup> é uma forma de publicidade on-line, a Norte Refrigeração criou um Blog para se adequar nesta realidade em busca de gerar maior tráfego qualificado para seu site, segundo a agência “RD STATION” o termo blog surgiu da junção de duas palavras da língua inglesa, web e log, que viraram weblog, depois, somente

<sup>13</sup> “Inbound Marketing ou Marketing de Atração”, consiste em uma forma de publicidade online, onde a empresa se promove de blogs, podcasts, vídeos, etc.

blog, o que pode ser traduzido como “diário da rede”. É um tipo de site que atrai usuários pela facilidade de fazer publicações, dispensando conhecimentos de programação. Em geral, conta com uma seção de comentários, fomentando discussões.

A partir dos anos 2000, empresas passaram a perceber mudanças no comportamento dos consumidores, que passaram a ter papel ativo no processo de compra, disseminando e procurando opiniões sobre produtos e serviços antes de adquiri-los. Além de serem temas de publicações em blogs pessoais, empresas resolveram criar os seus próprios diários virtuais. Os blogs tornaram-se peça-chave para negócios que buscam ser encontrados na internet, o blog é uma ferramenta que tem potencial de ajudar uma empresa a ganhar autoridade, aparecer no topo dos buscadores e vender mais.

O blog da Norte Refrigeração é utilizado para postar artigos sobre produtos vendidos pela empresa e curiosidades que os cercam, fazendo assim com que a empresa se torne autoridade no que a mesma faz, agregando maior valor e propriedade a marca. Abaixo é ilustrado uma imagem da página inicial do blog.

Figura 25: Homepage blog da empresa



Fonte: Disponível em: <<http://blog.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2019.

## 6.7 Fraquezas

### 6.7.1 Escassez de mão de obra especializada e falta de know how

Em um estudo realizado pela consultoria E-Consulting, foi apontado como os maiores obstáculos dos CIOs (*Chief Information Officer*) tornam real o uso da Transformação Digital nas empresas. Dentre as maiores dificuldades, a falta de mão de obra capacitada lidera a lista com 11 %. Em segundo lugar, com 10%, está a dificuldade de comprovar resultados concretos para os acionistas, enquanto que 9% acredita que o problema para o conceito ainda não ter aplicado no Brasil, se dar pelo baixo conhecimento que os profissionais detêm para trabalhar de forma inteligente com dados do usuário do cliente e do consumidor.

A carência de mão-de-obra qualificada para suprir a necessidade do mercado de e-commerce tem sido um dos gargalos de muitos empresários. Anualmente, os negócios virtuais têm apresentado taxas de crescimento significativas ao ano. Para dar conta desse crescimento e seguir com boas perspectivas, empresários têm buscado ampliar suas operações de comércio eletrônico através da contratação de profissionais especializados, mas esbarram num quadro preocupante, a falta de profissionais capacitados para atuar no segmento.

A Norte Refrigeração relatou uma dificuldade aguda quando se trata de recrutar novos colaboradores para o departamento de desenvolvimento digital, além da falta de profissionais preparados para esta área, a grande maioria exige valores exacerbados para contratação.

Recentemente, a e-bit divulgou um estudo que mostra que 79% dos empresários do ramo do e-commerce acharam que os candidatos contratados não atendiam às habilidades necessárias. O estudo ainda indica que, depois de contratados, muitos profissionais necessitam receber treinamento das próprias empresas por não possuírem *know-how* suficiente na área de atuação, o que acaba gerando custos extras para a empresa.

Segundo a Norte Refrigeração, mensalmente é despendido valores entre R\$1000,00 à R\$1200,00 reais em treinamentos online e mentorias para o aperfeiçoamento e atualização de seus colaboradores, a empresa alegou também a grande rotatividade de funcionários neste setor, por se tratar geralmente de primeira ou segunda experiência de trabalho do funcionário, ou seja, os mesmos ainda não possuem opiniões concretas sobre seus ideais empregatícios.

### 6.7.2 Credibilidade a nível nacional

A credibilidade é um dos fatores principais que influenciam os clientes a comprarem em uma loja virtual, esse fator leva muitas empresas “.com” a atenderem os requisitos mínimos para transparecer confiança.

Porém existem fatores externos que influenciam na tomada de decisão do consumidor, quando um cliente conhece a empresa, e já obteve alguma relação de consumo, quando positiva, esse acontecimento leva o cliente na maioria das vezes a procurar o mesmo vendedor novamente na internet para adquirir algum produto que aquela empresa oferte, por esse motivo, grandes redes que atuam no mercado digital possuem índices de reincidência de vendas altos.

Segundo a Norte Refrigeração, este é um grande entrave para se inserir no mercado nacional, pois sua marca é reconhecida em grande escala apenas no âmbito regional, quando determinado cliente compara preços similares com condições e prazos de entrega similares, ele opta por comprar em grandes redes varejistas por questões de credibilidade.

Requisitos que estão ao alcance da empresa em estudo são aplicados em sua loja virtual de maneira clara, segundo a E-commerce Brasil, certificados digitais como “SSL” são indispensáveis para empresas que se preocupam com sua reputação. O certificado garante que durante a operação com cartão de crédito ou os próprios dados do consumidor (documentos, endereço, telefones) sejam recebidos de forma segura, sem a possibilidade de roubo por fraudadores, que usam os dados capturados para efetuar compras em nome do cliente com destino a sua residência, caracterizando as fraudes.

A Norte refrigeração levou a variável da credibilidade gerada pelo certificado “SSL” em consideração, e se adaptou a esta condição, na imagem abaixo consta no “rodapé” do site da empresa o selo digital “SSL”.

Figura 26: Certificados de segurança



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 17 out. 2019.

A Norte refrigeração desenvolveu também uma página explicativa em seu site voltada para seus clientes conhecerem a história e estrutura da empresa, com o objetivo de transparecer credibilidade e seriedade.

Figura 27: Página “sobre a empresa”



Fonte: Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/empresa>>. Acesso em: 19 out. 2019.

### 6.7.3 Inércia organizacional específica no departamento de estratégias digitais

Segundo o site “Colegioweb.com” **Inércia** é a propriedade da matéria que faz com que ela resista a qualquer mudança em seu movimento. Como todos os apresentam matéria, portanto todos possuem a propriedade da **inércia**.

A Norte Refrigeração citou um problema crônico no departamento responsável por sua loja virtual, no que tange aos avanços e melhorias do e-commerce. Segundo a empresa 70% dos procedimentos solicitados por ela para melhoramento dependem da intervenção dos analistas de sistema pertencentes a empresa.

Solicitações como a integrações entre sistemas, alterações de precificação para venda na loja virtual, alterações de layout do site, alterações para processamento de pedidos, concessão de novos acessos à novos colaboradores, exportação de dados para a plataforma online do site, esses casos são exemplos das necessidades constantes do setor.

Entretanto, existem uma série de mudanças caracterizadas como prioridades a serem executados por estes analistas, as quais não dizem respeito ao departamento digital, gerando atraso e perda motivacional em procedimentos voltados ao crescimento, caracterizando resistência às mudanças pretendidas.

## 7 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Após o entendimento do mercado onde a empresa se encontra, uma análise aprofundada sobre a mesma e o cenário de extrema competitividade encontrado, as recomendações buscam entregar soluções dentro das possibilidades da empresa a partir de suas fraquezas e dificuldades identificadas na matriz S.W.O.T que possam através de seu *E-commerce* aumentar a competitividade da empresa a nível nacional. Posteriormente, será apresentado a conclusão do trabalho e suas considerações finais, sobre os objetivos estabelecidos no início do mesmo e suas questões norteadoras.

### 7.1 Recomendações

No presente capítulo, busca-se apresentar de maneira objetiva as recomendações para que o e-commerce da Norte refrigeração o seu objetivo de uma maior representatividade a nível nacional, com um preço mais competitivo em conjunto com a tradição da Norte Refrigeração.

#### 7.1.1 Arrendamento de depósito

O objetivo dessa recomendação é diminuir uma das maiores dificuldades do E-commerce da Norte Refrigeração e uma grande desvantagem perante seus concorrentes, que é a sua localização, por estar situado no norte do Brasil, distante da maior parcela da população do país, sofre com a questão do custo do frete, dificuldade essa que seus concorrentes não têm por conta de seus depósitos e centros de distribuição terem uma localização privilegiada no sentido da logística.

Figura 28: Mapa de entendimento e-commerce brasileiro



Fonte: Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/infografico-mapa-comercio-eletronico-brasileiro/>>. Acesso em: 28 out. 2019.

A partir da figura acima, pode-se identificar a localização do público alvo do negócio, através de uma breve análise pode-se constatar que a região sul em conjunto com a sudeste representam juntas 80,8% dos visitantes de e-commerce, enquanto a região norte, apenas

2,2%, constatando assim a tamanha desvantagem de um e-commerce localizado na região norte, em relação a seus concorrentes, estrategicamente localizados nas regiões sul e sudeste, reduzindo assim os seus custos com frete para atender a grande massa dos consumidores.

No sentido da redução dos custos com frete, para que a empresa possa ter uma disputa mais justa, recomendamos a estratégia de arrendamento de depósito, através da empresa Mercado Livre, que em parceria com o e-commerce, mantém a mercadoria em seus próprios depósitos em São Paulo.

Com a adesão dessa prática, a empresa, economizaria em amplo sentido, por ter seus fornecedores também situados na região sudeste, a redução dos custos no frete, funcionariam tanto para a aquisição dos produtos, quanto para a entrega ao consumidor final, compensando assim o valor para arrendamento, potencialmente entregando um produto mais barato ao consumidor final e aumentando seus resultados.

#### 7.1.2 Planejamento tributário

O principal objetivo dessa recomendação, fica por parte da redução dos custos, para um menor preço de venda e maior atratividade aos clientes do e-commerce, que a nível nacional, não conhecem a credibilidade e história de mercado, por trás do nome “Norte Refrigeração” e necessitam de outro atrativo.

Tendo um enfoque em estratégia genérica liderança em custos, aumentando assim a competitividade, o planejamento tributário busca achar a melhor maneira para que o e-commerce da empresa possa pagar menos imposto.

Por se tratar de um novo CNPJ e ter um faturamento abaixo de 4,6 milhões de Reais ao ano, a empresa “Norte.com” e-commerce da Norte Refrigeração, se enquadra no regime do simples nacional “O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (Receita Federal)”. Diferentemente das lojas físicas, que trabalham no regime de Lucro Real por conta de seu faturamento.

Na tabela abaixo, será ilustrada a diferença percentual entre os regimes: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real.

Figura 29: Quadro comparativo simples nacional x lucro real

REGIME LUCRO REAL - R\$3.600.000,00			REGIME SIMPLES NACIONAL - R\$3.600.000,00																		
<table border="1"> <tr><td>ICMS (CREDITÁVEL)</td><td>17%</td></tr> <tr><td>PIS</td><td>1,65%</td></tr> <tr><td>COFINS</td><td>7,6%</td></tr> <tr><td>IRPJ</td><td>25%</td></tr> <tr><td>CSLL</td><td>9%</td></tr> <tr><td>INSS</td><td>27,80%</td></tr> <tr><td>FGTS</td><td>8%</td></tr> </table>			ICMS (CREDITÁVEL)	17%	PIS	1,65%	COFINS	7,6%	IRPJ	25%	CSLL	9%	INSS	27,80%	FGTS	8%	<table border="1"> <tr><td>DAS</td><td>11,88%</td></tr> </table>			DAS	11,88%
ICMS (CREDITÁVEL)	17%																				
PIS	1,65%																				
COFINS	7,6%																				
IRPJ	25%																				
CSLL	9%																				
INSS	27,80%																				
FGTS	8%																				
DAS	11,88%																				
COMPRA DO ESTADO DE SÃO PAULO	R\$	1.000,00	COMPRA DO ESTADO DE SÃO PAULO	R\$	1.000,00																
ICMS À RECUPERAR (7%)	R\$	70,00	<b>NÃO POSSUI CRÉDITO</b>																		
PIS À RECUPERAR (1,65%)	R\$	16,50	VENDA NO ESTADO DO PA (MARK-UP 49,389%)	R\$	1.493,89																
COFINS À RECUPERAR (7,6%)	R\$	76,00	DOCUMENTO DE ARRECAÇÃO DO SIMPLES (11,88%)	R\$	177,47																
<b>TOTAL DE IMPOSTOS À RECUPERAR</b>	<b>R\$</b>	<b>162,50</b>	<b>IMPOSTOS À RECOLHER</b>	<b>R\$</b>	<b>177,47</b>																
VENDA NO ESTADO DO PA (MARK-UP 49,389%)	R\$	1.493,89																			
ICMS S/ VENDA (17%)	R\$	253,96																			
PIS S/ VENDA (1,65%)	R\$	24,65																			
COFINS S/ VENDA (7,6%)	R\$	113,54																			
<b>TOTAL DE IMPOSTOS S/ VENDA</b>	<b>R\$</b>	<b>392,15</b>																			
<b>IMPOSTOS À RECOLHER</b>	<b>R\$</b>	<b>229,65</b>																			
<b>LUCRO DESEJADO 5%</b>																					
LUCRO	R\$	74,69																			
IRPJ (25%)	R\$	18,67																			
CSLL (9%)	R\$	6,72																			
<b>TOTAL DE IMPOSTOS S/ LUCRO</b>	<b>R\$</b>	<b>25,40</b>																			
MÃO DE OBRA 1	R\$	1.232,40																			
MÃO DE OBRA 2	R\$	1.233,40																			
MÃO DE OBRA 3	R\$	1.234,40																			
<b>TOTAL DE MÃO DE OBRA</b>	<b>R\$</b>	<b>3.700,20</b>																			
<b>PROPORÇÃO (3.700x12=44.400,00) 44.400=1,23% (SALÁRIO)</b>																					
SALÁRIO PROPORCIONAL (1,23%)	R\$	18,37																			
INSS (27,8%)	R\$	5,11																			
FGTS (9%)	R\$	1,65																			
<b>TOTAL DE IMPOSTOS S/ MÃO DE OBRA</b>	<b>R\$</b>	<b>6,76</b>																			
<b>TOTAL DE IMPOSTOS À PAGAR</b>	<b>R\$</b>	<b>261,80</b>	<b>TOTAL DE IMPOSTOS À PAGAR</b>	<b>R\$</b>	<b>177,47</b>																
		<b>17,52%</b>			<b>11,88%</b>																

Fonte: Autores

Após a análise da tabela, pode-se constatar a diferença de 5,64% no valor pago de imposto de qualquer uma das lojas físicas da empresa, para seu e-commerce, abrindo assim a possibilidade de se ofertar o mesmo produto, com a mesma margem de lucro, porém por um preço menor ao consumidor final, criando assim vantagem competitiva a empresa aumentando o sucesso de suas vendas e respectivamente, sua receita.

## 7.2 Conclusão e considerações finais

A empresa Norte Refrigeração tem grande credibilidade em sua região de atuação e no decorrer do trabalho, pode-se constatar a grandiosidade e esforço por de trás desse reconhecimento e tradição. Com suas unidades distribuídas pelo estado e sua consolidação no mercado regional perante os consumidores e concorrentes, a empresa apresentou um perfil inovador e empreendedor, utilizando a estratégia de criação de seu próprio *E-commerce*.

Demandando um investimento financeiro, de pessoal e de tempo, o *E-commerce* da empresa entrou em funcionamento no início de 2018 e apesar de pouca representatividade no faturamento da companhia, a mesma o vê como a sua melhor chance de competir a nível nacional e aumentar a sua participação do mercado. Apesar de uma localização desfavorável e outros gargalos operacionais apresentados no trabalho, a empresa de origem familiar manteve seu pioneirismo, implantado pelo fundador desde sua criação e pretende superar as adversidades em busca de seus objetivos.

Diante disso, este trabalho teve como objetivo analisar de que maneira a criação do *e-commerce* varejista influenciou na competitividade da Norte Refrigeração a nível nacional, o estudo dedicado a esse aspecto, proporcionou um melhor entendimento sobre o mercado de *e-commerce* e o quão ele é promissor para a empresa. Além disso contribui para compreender as estratégias utilizadas pela companhia no comércio online. Neste trabalho foram abordados principalmente temas como Competitividade e *E-commerce*, sendo assuntos que ambos são extremamente atuais e discutidos dentro da empresa.

Os objetivos geral e específicos, apontados por esse trabalho, foram fundamentados na situação problema e nas questões norteadoras, sendo esses itens estudados de forma que foi capaz de respondê-los. Dessa forma, foi possível compreender melhor sobre o mercado nacional de *e-commerce* e suas perspectivas e também sobre as estratégias utilizadas pela Norte Refrigeração e seus concorrentes. Dessa forma, constatou-se que a Norte Refrigeração hoje, utiliza estratégias como, *cross selling*, otimização em sites de busca e anúncios (SEO e *Adwords*) e *Inbound Marketing*, para assim conseguir se manter competitiva no mercado de *e-commerce*. Além de poder promover para o seu consumidor uma nova modalidade de compra para adquirirem seus produtos, a criação do *e-commerce* proporcionou a empresa poder diversificar as estratégias utilizadas por ela, com isso foi possível deixar os produtos da Norte Refrigeração mais próximos dos seus clientes, com o aperfeiçoamento do site da empresa e com propagandas online que a companhia passou a adotar.

Além disso, foi possível também contribuir com duas recomendações para a empresa, a primeira é o Arrendamento de Depósito, que visa aumentar a competitividade do *e-commerce* da empresa a nível nacional no quesito da diminuição de custos de frete. A segunda sugestão é de um planejamento tributário, que tem como objetivo diminuir a carga tributária que é incidida sobre o *e-commerce*.

Algumas dificuldades foram encontradas no decorrer do trabalho, principalmente na obtenção de informação sobre o *e-commerce* na região norte, uma vez que esse mercado ainda é pouco desenvolvido nessa região. Além disso, a equipe também teve problemas para conciliar horários entre os integrantes, devido às demandas não só acadêmicas, mas também profissionais.

Espera-se que este trabalho tenha finalidade construtiva para que a empresa possa alcançar seus objetivos por meio do que lhes é apresentado nesse relato, que contém uma análise detalhada do mercado em que está inserida e de como a mesma atua nele. Também para fins acadêmicos a partir de que o assunto abordado como tema do trabalho “*E-commerce*” é relativamente novo e ainda muito pouco explorado, principalmente na região norte, o que demandou a equipe grande esforço em busca de informações relevantes e confiáveis para que fosse possível formular esse relatório.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/um-pouco-de-historia-sobre-o-mercado-varejista>>. Acesso em: 20 set. 2019.

ADMINISTRANDO. Disponível em: <<http://http://adminstrando-superadm.blogspot.com/2010/12/teorias-administrativas-suas-enfases-e.html>>. Acesso em: 20 set. 2019.

APROVADO NO VESTIBULAR. Disponível em: <<https://aprovadonovestibular.com/resumo-globalizacao-o-que-e-globalizacao.html>>. Acesso em: 20 set. 2019.

APROVADO NO VESTIBULAR. Resumo globalização - o que é globalização? Disponível em: <<https://aprovadonovestibular.com/resumo-globalizacao-o-que-e-globalizacao.html>>. Acesso em: 23 set. 2019.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballester. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BIBLIOTECA DIGITAL. E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do consumidor brasileiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8182/Rafael%20Moraes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 set. 2019.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLOG CLIENTES SA. Disponível em: <<https://blogclientesa.clientesa.com.br/marketingderelacionamento/?artId=7032>>. Acesso em: 12 out. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CAMARA NET. Disponível em:

<<https://www.camara-e.net/2016/08/23/tv-liberal-o-crescimento-do-e-commerce-na-regiao-do-para-foi-destaque-na-globo>>. Acesso em: 14 out.2019.

CEPEIN. **E-commerce: vendas pela internet**. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1011260193.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2019.

COLÉGIO WEB. Disponível em:

<<https://www.colegioweb.com.br/leis-de-newton-e-suas-aplicacoes/conceito-de-inercia.html>> Acesso em: 16 out. 2019.

CLIMBA COMMERCE. Disponível em: <<https://www.climba.com.br/blog/faturamento-do-e-commerce-no-brasil-em-2019-deve-atingir-61-bilhoes/>>. Acesso em: 14 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração – Teoria dos Sistemas**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2011

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2007.

DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. Vol. 1. p. 105-133, São Paulo: Atlas, 1998.

DOUTOR E-COMMERCE. Aprenda a origem e o que é e-commerce. Disponível em: <<http://www.doutorecommerce.com.br/criando-um-e-commerce/aprenda-origem-e-o-que-e-e-commerce/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

DOUTOR E-COMMERCE. <http://www.doutorecommerce.com.br/criando-um-e-commerce/aprenda-origem-e-o-que-e-e-commerce/>. Acesso em: 20 set. 2019.

DRUCKER, P. **O futuro chegou**. Exame, 2000.

EBIT. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/>>. Acesso em: 22 set. 2019

ECOMMERCE ORG. Disponível em: <<https://www.e-commerce.org.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

EMAKETER. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/newsroom/index.php/2019-china-to-surpass-us-in-total-retail-sales/>>. Acesso em: 07 out. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em:

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/capacitacao-e-alternativa-para-driblar-a-falta-de-mao-de-obra-no-e-commerce/>> Acesso em: 21 set. 2019

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em:  
<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>>.  
Acesso em: 20 set. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-fatura-2018-ebit-nielsen/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em:  
<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/um-vislumbre-no-e-commerce-do-futuro/>>.  
Acesso em: 20 set. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. Mercado brasileiro é destaque em relatório internacional de e-commerce. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mercado-brasileiro-e-destaque-em-relatorio-internacional-de-e-commerce/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. O crescimento do e-commerce no Brasil. Disponível em:  
<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-crescimento-do-e-commerce-no-brasil/>>.  
Acesso em: 24 set. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em:  
<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/infografico-mapa-comercio-eletronico-brasileiro/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégica de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOOGLE ADS. Disponível em: <[https://ads.google.com/intl/pt-BR\\_br/getstarted/?subid=br-PT-ha-awa-bk-c-2p0!o3~Cj0KCQiA\\_rfvBRCPARIsANIV66PJzhC0GceW-YLbqzZ43ZtXN3hW5zPonjiwz9h\\_5G7Ntz\\_GDvBSmKQaArU\\_EALw\\_wcB~78894745900~kwd-19650782074~6503940700~382491878055&gclid=Cj0KCQiA\\_rfvBRCPARIsANIV66PJzhC0GceW-YLbqzZ43ZtXN3hW5zPonjiwz9h\\_5G7Ntz\\_GDvBSmKQaArU\\_EALw\\_wcB](https://ads.google.com/intl/pt-BR_br/getstarted/?subid=br-PT-ha-awa-bk-c-2p0!o3~Cj0KCQiA_rfvBRCPARIsANIV66PJzhC0GceW-YLbqzZ43ZtXN3hW5zPonjiwz9h_5G7Ntz_GDvBSmKQaArU_EALw_wcB~78894745900~kwd-19650782074~6503940700~382491878055&gclid=Cj0KCQiA_rfvBRCPARIsANIV66PJzhC0GceW-YLbqzZ43ZtXN3hW5zPonjiwz9h_5G7Ntz_GDvBSmKQaArU_EALw_wcB)>  
Acesso em: 20 nov. 2019.

IBC COACHING. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-papel-da-teoria-contingencial-para-administracao-de-um-negocio-proprio/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

INDIGESTÃO. Disponível em: <<http://indigestao.blogspot.com/2011/09/porter-e-kotler-estrategias.html>>. Acesso em: 20 set. 2019.

IT FORUM 365. Disponível em: <<https://www.itforum365.com.br/para-cios-falta-de-mao-de-obra-freia-transformacao-digital-no-brasil/>>. Acesso em: 27 set. 2019.

JERKOVIC, John I. **Guerreiro SEO**. 1 ed. São Paulo: Novatec, 2010.

KOSIUR, David. **Understanding Eletronic Commerce: how online transactions can grow your business**. Washington: Microsoft Press, 1997.

KOTLER, Philip **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MENEZES, David L. et al. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

NORTE REFRIGERAÇÃO. Disponível em: <<https://www.norterefrigeracao.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria de Sistemas. In: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13. ed. São Paulo, 2002.

OLIST. Disponível em: <<https://blog.olist.com/marketplace-online-conceito-exemplos-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

PINHEIRO, Reginaldo César. **O comércio eletrônico e a tutela jurídica do consumidor**. Brasília: Informativo Jurídico Inconsulex, 2000.

PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/fisioterapia/teoria-da-contingencia/34556>>. Acesso em: 20 set. 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael; **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**, 9a edição, Rio de Janeiro, 1999

POTTER, Richard. TURBAN, Efraim. RAINER, Kelly. **Administração de Tecnologia da Informação**. 3. Ed. – São Paulo: Campus, 2005.

REPOSITORY. E-commerce: estudo dos fatores com peso na adesão à compra online. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/16928>>. Acesso em: 11 set. 2019.

RESULTADOS DIGITAIS. **SEO: tudo sobre search engine optimization**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/especiais/o-que-e-seo/>> Acesso em: 20 nov. 2019.

SMITH, Rob et al. **O mais completo guia sobre e-commerce**. São Paulo: Futura, 2000.

SCIELO. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141997000100017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141997000100017)>. Acesso em: 12 out. 2019.

SLIDE SHARE. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/crasp/empreendedorismo-e-a-contabilidade-da-criao-regularidade-permanente-de-sua-empresa>>. Acesso em: 20 set. 2019.

TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M.; FREITAS, H. **Comércio eletrônico: tendências e necessidades de pesquisa**. Rio de Janeiro: ANGRAD, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a **pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURBAN, Efraim et al. **Electronic Commerce 2010: A Managerial Perspective**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICE A- ENTREVISTA COM DIRETOR COMERCIAL DA NORTE REFRIGERAÇÃO**

ENTREVISTADO: WILSON MAUÉS TEIXEIRA

ENTREVISTADORES: THAYNAN NASCIMENTO, FERNANDO MACHADO,  
RAIMUNDO GUERREIRO, VICTOR TEIXEIRA

DATA: 10/09/2019

- 1- Você poderia relatar sobre a história da Norte Refrigeração e o que ela faz?
- 2- O que levou a empresa a criar um e-commerce?
- 3- Quais os principais desafios da empresa no mercado digital?
- 4- Quais são os diferenciais competitivos (forças) que a empresa NORTE.COM possui?
- 5- Quais são os concorrentes da empresa à nível local e nacional?
- 6- Qual o faturamento das lojas físicas e loja virtual nos últimos 3 anos?
- 7- Quais são as épocas de maior venda da empresa?
- 8- Quais os produtos mais vendidos pelo site?
- 9- Quais os pontos negativos de operar um E-commerce localizado na região Norte?
- 10- Qual a perspectiva a empresa tem para o futuro do E-commerce?