

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Lucélia da Silva Waechter

PRÁTICAS INOVADORAS NO SETOR DE *E-COMMERCE* NO BRASIL

Santa Maria, RS, Brasil
2018

**Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da
Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo autor.**

WAECHTER, Lucélia da Silva
PRÁTICAS INOVADORAS NO SETOR DE E-COMMERCE NO BRASIL
/ Lucélia da Silva WAECHTER.- 2018.
68 f.; 30 cm

Orientador: Felipe Martins MÜLLER
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção, RS, 2018

1. Inovação 2. Comércio eletrônico 3. Tecnologia da
Informação I. MÜLLER, Felipe Martins II. Título.

©2018

Todos os direitos reservados a Lucélia Waechter. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante citação da fonte.

Endereço: Rua Atlântida, n. 40, Bairro Medianeira, Santa Maria, RS.

Fone: (055) 9 9662-2168; E-mail: luwaechter@hotmail.com

Lucélia da Silva Waechter

PRÁTICAS INOVADORAS NO SETOR DE *E-COMMERCE* NO BRASIL

Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação em Engenharia de Produção, na área de Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Felipe Martins Müller

Santa Maria, RS, Brasil
2018

Lucélia da Silva Waechter

PRÁTICAS INOVADORAS NO SETOR DE *E-COMMERCE* NO BRASIL

Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação em Engenharia de Produção, na área de Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Aprovada em 9 de março de 2018:

Felipe Martins Müller, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

João Hélivio Righi de Oliveira, Dr. (UFSM)

Andressa Henning Silva, Dr^a. (UNIPAMPA) - Parecer

Santa Maria, RS
2018

DEDICATÓRIA

A Deus, minha família e amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS e Maria Santíssima que me capacitaram a trilhar essa caminhada e a todos amigos, grupo de oração pois é um momento único.

A minha filha querida Helena Waechter Pereira que me deu motivação para seguir em frente buscando novos desafios.

Aos meus pais Leonor da Silva Waechter e Miltom José Waechter e pelos irmãos Rosélia da Silva Waechter e Paulo Rogério Waechter e pela sobrinha Geovanna Waechter por existirem e estar sempre ao meu lado me dando apoio e auxiliando, dando carinho, amor, amizade e cuidado.

Aos meus familiares e amigos que são muitos, passaram toda a jornada na torcida pelo ingresso no curso, pela bolsa, aprovações nas disciplinas, pelo aceite nos artigos, pela qualificação e enfim agora pela defesa.

A professora e amiga Dra. Tonia Magali Brum que me ajudou muito. Aos colegas Anariele Minosso, Leonardo Caires, e Jovani Patias.

Ao meu orientador Dr. Felipe Müller, pessoa fantástica na qual admiro muito que tiver o prazer de conviver por esse período e pelos ensinamentos. Enfim, a todos muito obrigada.

*“O Altíssimo deu aos homens a ciência,
para que pudesse honrá-lo por suas
maravilhas”.*

Eclesiástico 38: 6

RESUMO

PRÁTICAS INOVADORAS NO SETOR DE *E-COMMERCE* NO BRASIL

AUTORA: Lucélia da Silva Waechter
ORIENTADOR: Dr. Felipe Martins Müller

Com a velocidade da ocorrência das mudanças no mercado global, as empresas precisam estar em constante atualização e na busca de novas estratégias para conquistar e fidelizar os seus clientes. Neste sentido, a internet se torna uma ferramenta importante para possibilitar as transações comerciais, através do chamado *e-commerce* (comércio eletrônico), um mercado que vem crescendo significativamente, em função de estar respondendo às necessidades dos consumidores com praticidade e rapidez. Diante da importância do *e-commerce*, o presente estudo tem como objetivo apresentar quais são as práticas inovadoras neste tipo de comércio no Brasil. Para isso, foram levantadas as inovações realizadas em *e-commerce*, através do método de observação nos sítios eletrônicos das 5 empresas que apresentaram os maiores faturamentos médios no ranking da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC. Destaca-se ainda que a pesquisa é exploratória, descritiva, com técnicas de pesquisa bibliográfica. Através deste estudo foram identificadas e descritas as principais práticas na área de e-commerce, voltados ao atendimento ao consumidor, práticas de pagamento, *marketplace* e histórico das empresas pesquisadas. Esse cenário possibilitou um panorama do ambiente em análise, bem como destacou o crescimento do setor, suas formas de atender as demandas dos consumidores e segurança nas transações. Conclui-se que esses aspectos apresentados impulsionam os trabalhos existentes na medida que traduz e descreve tais práticas.

Palavras-chave: Inovação. Comércio eletrônico. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

INNOVATIVE PRACTICES IN THE *E-COMMERCE* SECTOR IN BRAZIL

AUTHOR: Lucélia da Silva Waechter

ADVISOR: Dr. Felipe Martins Müller

With the speed of changes occurring in the global market, companies need to be constantly updated and in search of new strategies to win and retain their customers. In this sense, the Internet becomes an important tool to enable commercial transactions, through the so-called e-commerce, a market that has been growing significantly, due to being responsive to the needs of consumers with convenience and speed. Given the importance of e-commerce, the present study aims to present the innovative practices in this type of commerce in Brazil. In order to do so, the innovations made in e-commerce were surveyed through the method of observation in the electronic websites of the five companies that presented the highest average sales in the ranking of the Brazilian Society of Retail and Consumer - SBVC. It is also worth noting that the research is exploratory, descriptive, with bibliographic research techniques. Through this study, we identified and described the main practices in the area of e-commerce, focused on customer service, payment practices, marketplace and history of the companies surveyed. This scenario provided an overview of the environment under analysis, as well as highlighting the growth of the sector, its ways of meeting the demands of consumers and security in transactions. It is concluded that these aspects present impel the existing works to the extent that it translates and describes such practices.

Keywords: Innovation. *E-commerce*. Information Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aspectos da cultura da inovação	24
Figura 2 – Modelo de inovação	25
Figura 3 – Evolução do número de pessoas (em milhões) com computador residencial conectado à internet no Brasil, nos anos 2000 a 2015	27
Figura 4 – O ciclo do comércio eletrônico	18
Figura 5 – Bitcons	30
Figura 6 – Transações via Paypal	31
Figura 7 – Empresas que aceitam PayPal	32
Figura 8 – Ciclo da B2W	38
Figura 9 – Marcas B2W	39
Figura 10 – Americanas.com em números	42
Figura 11 – Entrega Prime (Americanas)	44
Figura 12 – Entrega Prime (Submarino)	44
Figura 13 – Condições de frete	45
Figura 14 – Adesão ao Marketplace da B2W	46
Figura 15 – Vantagens na adesão ao marketplace	47
Figura 16 – Logotipo da Via Varejo	48
Figura 17 – Resultados do marketplace da Via Varejo	48
Figura 18 – Formas de pagamento	50
Figura 19 – Privalia	50
Figura 20 – Marketplace Ricardo Eletrô	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios das inovações fechada e aberta.....	26
Quadro 2 – O que é Bitcoin?	29
Quadro 3 – Grupo de empresas pesquisadas	35
Quadro 4 – Histórico da B2W Digital	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	Empresa para empresa
B2C	Empresa para consumidor
B2G	Empresa para governo
C2B	Consumidor para empresa
C2C	Consumidor para consumidor
C2G	Consumidor para governo
CE	Comércio eletrônico
G2B	Governo para empresa
G2G	Governo para governo
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo geral.....	14
1.1.2	Objetivos específicos.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	<i>E-COMMERCE</i>	17
2.1.1	Classificação	19
2.1.2	<i>E-Marketplace</i>	20
2.1.3	Economia e mercado.....	21
2.1.4	Inovações em <i>e-commerce</i>	21
2.2	INOVAÇÃO	22
2.2.1	Tipos de inovações	25
2.3	INTERNET	27
2.4	FORMAS DE PAGAMENTO	28
2.4.1	<i>Bitcoin</i> e suas particularidades	29
2.4.2	<i>Paypal</i>	31
2.5	LOGÍSTICA	32
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	COLETA DE DADOS	34
3.3	DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	36
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1	B2W DIGITAL	37
4.2	VIA VAREJO	47
4.3	MAGAZINE LUIZA	49
4.4	PRIVALIA.....	50
4.5	MÁQUINA DE VENDAS	51
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Em 2016, o Brasil sofreu uma intensa crise econômica, que gerou transformações em diversas áreas do cenário nacional, como: indústria, educação, agropecuária e varejo. O número de transações comerciais despencou em diversos segmentos. Mas, em contrapartida, o *e-commerce* (mercado eletrônico) manteve-se em crescimento (E-COMMERCE NEWS, 2017).

Guasti (2017a), afirma que o comércio eletrônico foi um dos poucos setores a andar na contramão da crise econômica ocorrida no país, beneficiado devido aos preços competitivos que possui em comparação com as lojas físicas e pela expansão do mercado de *smartphones*, que trouxe uma enorme gama de novos consumidores.

O *e-commerce* trata-se de um canal de comunicação com informações *online* para vendas de produtos e serviços, através de uma rede de computadores conectada à internet (OECD, 2005). Através de diversos canais e ferramentas inovativas, caracteriza-se por trocas comerciais e disponibilidade de informações para usuários dentro e fora da internet (FRANCO JUNIOR, 2006; TURBAN; KING, 2004).

A primeira loja virtual surgiu no Brasil em 1998, chamada *Booknet*. Foi criada para comércio de 120 mil títulos de livros brasileiros e 4 milhões estrangeiros, além de CDs e vídeos. Em 1999, a empresa passou a ser administrada pela loja virtual Submarino e, em 2000, a Americanas se tornou a maior loja de *e-commerce* brasileira (ESCOBAR; CAMARGO, 2012).

É cabível ressaltar que a velocidade da ocorrência de mudanças no mercado tem feito com que as empresas busquem novas ferramentas para conquistar e fidelizar seus clientes e, nesse ambiente, práticas inovativas têm ganhado notoriedade e espaço, bem como confiabilidade dos consumidores. Neste âmbito, cada vez mais a internet, por meio do *e-commerce*, se torna uma ferramenta importante para a realização das transações comerciais (ONO, *Et al.*, 2014).

Conforme Limeira (2007), o comércio eletrônico brasileiro teve um crescimento significativo desde o ano 2000 e ainda terá uma demanda maior no decorrer dos anos. *E-commerce News* (2017) complementa, citando que as vendas virtuais tiveram um crescimento de 7,4% no ano de 2016 em comparação com 2015, o que totalizou um faturamento de R\$44,4 bilhões.

O relatório *Webshoppers* registrou que 48 milhões de consumidores compraram no comércio eletrônico pelo menos uma vez em 2016, o que significa uma alta de 22% em relação à 2015, sendo que, esses números representam que 1/4 da população nacional fizeram do *e-commerce* a sua modalidade de consumo (EBIT, 2017).

O ano de 2017 iniciou-se também com boa perspectiva de faturamento no *e-commerce* brasileiro, com expectativa de alta de 10% a 15% no ano, baseada na Pesquisa Conjuntural do Comércio Eletrônico Fecomercio SP/Ebit (GUASTI, 2017b).

Este cenário positivo apresenta-se devido aos fatores encontrados no meio virtual que motivam alguns consumidores a buscarem a compra *online*. Dentre os quais se destacam: escapismo social, que é o desejo de escapar da realidade, encontrando na internet entretenimento e companheirismo, que lhes proporcionam emoções positivas; necessidade de informação e educação; controle e interação, onde o internauta tem total controle daquilo que quer ver e na hora que quer ver; e fator econômico, no qual é possível realizar pesquisas de preços e produtos para posterior tomada de decisão (LIMEIRA, 2007).

Para sustentar a rentabilidade e para se manterem atualizadas, as organizações inovadoras exploram novas ideias e novas descobertas diariamente (FERIOLI, *et al.*, 2010). A inovação estimula o crescimento sustentável em mercados altamente competitivos (BANERJEE, 2014).

Portanto, como norteador do estudo, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as práticas inovadoras dos cinco maiores grupos de empresas de *e-commerce* no Brasil? As discussões que responderam o questionamento importam para a academia no sentido de que corrobora com os estudos já existentes do *e-commerce* nacional.

1.1 OBJETIVOS

A medida que o problema pode ser caracterizado, o estabelecimento do objetivo é a etapa em que o pesquisador tem em vista alcançar com a sua investigação, com precisão e concisão (MARTINS, 2010; MEDEIROS, 2011). Assim, este item apresenta a finalidade da pesquisa, através dos objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar práticas inovadoras nos cinco maiores grupos de empresas de *e-commerce* brasileiras.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os cinco grupos de empresas brasileiras de *e-commerce* que apresentaram o maior índice de faturamento médio nos últimos 5 anos;
- b) Apontar e delinear as práticas inovadoras desenvolvidas por estas empresas destacadas;
- c) Analisar os benefícios destas práticas inovadoras para o *e-commerce*; e;
- d) Destacar as desvantagens do *e-commerce* no âmbito das empresas caracterizadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

O dinamismo, concorrência e a complexidade do comércio atual faz com que as empresas sejam obrigadas a adaptarem-se, encontrarem ou desenvolverem novas ferramentas, para se posicionarem no mercado, que está em processo de grandes transformações e expansão (ONO, *et al.*, 2014). Neste contexto, o comércio eletrônico surge para assegurar um maior nível de segurança e privacidade possível para o consumidor (ALBERTIN, 2011).

O *e-commerce* é uma operação que implica o relacionamento das transações de vendas *versus* entrega de produtos ou serviços (FRANCO JUNIOR, 2006), que está se tornando cada vez mais comum na vida dos usuários de Internet. O número de pessoas que utiliza este meio para comprar algo cresce a cada dia (MAASS, 2013).

A gestão empresarial analisa o *e-commerce* não apenas como um instrumento de compra e venda de produtos *online*, mas sim num processo estratégico de desenvolvimento, marketing, vendas, entrega, atendimento e pagamento de produtos e serviços ligados à internet mundialmente (O'BRIEN; MARAKAS, 2013).

Em vista disso, o trabalho é salutar para a academia, pois possibilita um aprofundamento dos conhecimentos ligados ao tema da pesquisa, bem como, relaciona a inovação, com aspectos organizacionais de um *e-commerce*. Dessa forma, a engenharia de produção poderá ser trabalhada na prática, uma vez que poderão ser melhorados os processos nestes tipos de empresas, através da análise apresentada neste estudo. Para as empresas que compõe o objeto de estudo, entende-se que a pesquisa resultará em melhorias nos processos e na gestão corporativa.

Para a pesquisadora, a execução deste trabalho de pesquisa aprofundou os conhecimentos adquiridos durante as disciplinas do mestrado, contribuindo para o seu crescimento e desenvolvimento profissional e intelectual.

Salienta-se que várias pesquisas foram desenvolvidas para estudar o comércio eletrônico. Dentre elas, tem-se: Escobar e Camargo (2012) que analisaram a satisfação e insatisfação do consumidor diante das vendas online; Lucens, et al. (2016) que analisou os fatores positivos e negativos proporcionados pela utilização do comércio eletrônico B2B; Maass (2013) que utilizou uma plataforma de e-commerce open source para a personalização e implantação de uma loja virtual; e Ono, et al. (2014) que buscou entender o comportamento do consumidor e o processo de decisão de compra no ambiente da internet bem como a participação dos elementos de influência nesse processo.

Diante da importância do *e-commerce* para a economia do Brasil e para a comodidade dos brasileiros nas negociações de produtos e serviços, esta pesquisa torna-se relevante para apresentar as inovações que estão sendo desenvolvidas e praticadas pelas empresas que trabalham com comércio eletrônico, bem como os benefícios gerados por esta prática. Visando assim sua contínua evolução e cada vez mais praticidade aos brasileiros.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a introdução, com a contextualização, apresentação do problema da pesquisa, objetivos e justificativa do assunto abordado.

No segundo capítulo aborda-se o referencial teórico, constituído dos assuntos norteadores da pesquisa, como *e-commerce*, internet e inovação. O terceiro capítulo apresenta a metodologia, que inclui a classificação da pesquisa, as etapas a serem realizadas, a delimitação e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados alcançados com a pesquisa. E, ao final, apresenta-se no quinto capítulo as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresentará aspectos de: inovação; internet e *e-commerce*, para propiciar uma melhor discussão teórica do embasamento.

2.1 E-COMMERCE

Escobar e Camargo (2012) relatam que o comércio existe desde o surgimento das sociedades, e é definido como o processo de comprar, vender e trocar produtos e serviços. Antigamente era praticado apenas para troca, pelos Fenícios, Árabes, Assírios e Babilônios, que o incrementaram com suas expedições e descoberta de novos mundos.

Um dos impactos mais significativos com o surgimento da internet foi a popularização do comércio eletrônico (BARBOSA, 2014). O qual se destaca no ambiente empresarial por representar uma grande oportunidade estratégica (ALBERTIN, 2014). Chatterjee, *et al.* (2002) complementam que, o comércio eletrônico é um sistema para operacionalizar pedidos de clientes e comercializar produtos e serviços através das tecnologias da *web*, com diversas propostas de marketing.

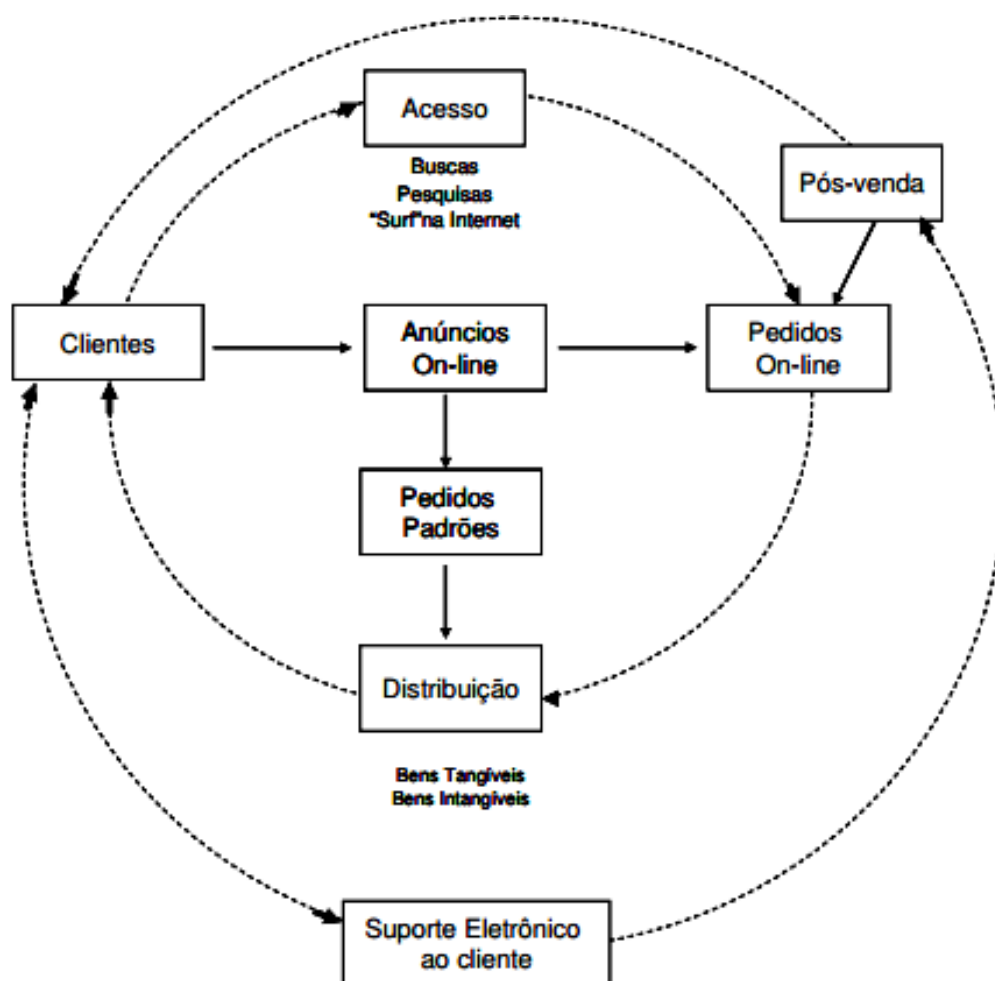
Na concepção de Albertin (2011) e Barbosa (2014), o *e-commerce* compreende o uso da internet para a compra e venda de produtos, serviços ou informações, com efetivação do pagamento *online* e entrega *offline*. Os negócios deste comércio podem ser realizados entre consumidores, empresas e governo (ESCOBAR; CAMARGO, 2012).

No comércio eletrônico atuam empresas que são: exclusivamente virtuais (LIMEIRA, 2006); tradicionais com iniciativa no CE (SACCOL, 2005; XIE *et al.*, 2014); e empresas originalmente virtuais que poderiam optar por ter posteriormente, estabelecimentos físicos (LIGNELLI, 2015). Esses dois últimos tipos de empresas adotam um modelo de negócio dual (MARKIDES; CHARITOU, 2004) ou multicanal (LIMEIRA, 2006), podendo ter estratégias de integração ou separação entre os canais.

Conforme Ordanini e Rubera (2010), um grande desafio no comércio eletrônico, é o aumento dos serviços, como por exemplo, o *e-banking*, *e-procurement*, *e-government* e *e-learning*. Kosiur (1997) assinala que, apesar de seu histórico voltado para as transações entre grandes empresas, tais como bancos e outras instituições financeiras, o comércio eletrônico é um sistema que inclui não apenas transações que centralizam a compra e a venda de bens e serviços para geração direta de receita.

Ele também engloba transações que dão suporte à geração dessas receitas, tais como: esforços de marketing para a criação de demanda sobre esses bens; suporte à venda e serviço de atendimento ao cliente; comunicação fácil e direta entre parceiros e fornecedores (KOSIUR, 1997). O que pode ser visualizado através do ciclo do comércio eletrônico apresentado na Figura 1.

Figura 1 – O ciclo do comércio eletrônico



Fonte: Kosiur (1997).

De acordo com a Figura 1, o cliente é o precursor de todo o processo, através de um conjunto de etapas (pedidos padrões ou online), que desencadeando outras tantas, até o produtor chegar. Tudo isso é amparada por suporte e demais serviços de pós-venda. Para Albertin (2011), o objetivo do comércio eletrônico é atender o negócio pré-estabelecido com um sistema de informação aplicado na operacionalidade da transação, para toda a cadeia de valor.

Fuoco (2013) relata que, o comércio eletrônico através da internet, é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. As jovens empresas que ingressam no comércio *online* têm atraído o maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado de forma alucinante.

Um fato que chama atenção dos consumidores para o *e-commerce*, é que nele eles têm a oportunidade de obter produtos e serviços a um menor preço e com a mesma qualidade que receberia no comércio físico, por meio de um *website* ou de um aplicativo num *smartphone* (BRADBARD, *et al.*, 2010).

As empresas também estão optando por serviços com fornecedores *online*, pois ganham agilidade no acesso à informação e diminuem substancialmente os níveis de estoques. Além de aumentar a produtividade, em função da diminuição do ciclo produtivo, da margem de erros no processamento das informações e dos gastos administrativos (DAILTON, 2015).

Em contrapartida o comércio eletrônico caracteriza-se pela alta rivalidade (GALINARI, *et al.*, 2015; GUO; HU, 2014; LUO *et al.*, 2012), afinal o cliente tem em suas mãos o poder de facilmente comparar preços, colocando o concorrente a apenas um *click* do *mouse* de distância.

Além disso, o mercado *online* requer maior disponibilidade e velocidade de entrega (XIE, *et al.*, 2014), sendo ao mesmo tempo 21 vezes mais sensível ao descumprimento de acordos comerciais pelas desconfiças inerentes à falta de contato pessoal no ambiente virtual (GALINARI, *et al.*, 2015).

O *e-commerce* se beneficia de períodos de desaceleração da economia quando comparado ao comércio tradicional, pois, em tempos de recessão, os consumidores são pressionados a buscar melhores oportunidades e assim eles se voltam aos canais *online*, onde varejistas eletrônicos oferecem preços mais baixos nas transações comerciais (GUO; HU, 2014; RUBINO, 2014).

Na literatura os termos *e-commerce* (*electronic commerce*) e *e-business* (*electronic business*) se confundem em cenários envolvendo atividades de negócio *net-enabled*. O *e-business* por definição engloba não somente a compra e venda de bens e serviços via internet, mas também outras atividades, incluindo colaboração entre parceiros de negócios, condução de treinamento virtual e transações eletrônicas corporativas internas (TURBAN, *et al.*, 2006).

2.1.1 Classificação

O *e-commerce* possui diferentes classificações de acordo com a relação existente entre os participantes (TURBAN *et al.*, 2006). Dentre elas, destacam-se:

- *Business-to-Business* (B2B): são as transações entre empresas;
- *Business-to-Customer* (B2C): transações entre empresas e consumidores finais.

O comércio eletrônico *Business to Business* (B2B) é uma ferramenta de grande importância para os serviços organizacionais, já que a mesma resulta em uma busca imediata das organizações para suprir as necessidades em seu estoque e no controle da demanda. Propicia a obtenção de benefícios palpáveis, no que diz respeito às facilidades, à disponibilidade e à comodidade de adquirir qualquer produto ou serviço em qualquer lugar (LUCENS, *et al.*, 2016).

Escobar e Camargo (2012) complementam que existem outras classificações para os negócios realizados no comércio eletrônico. Negócios feitos entre consumidores e empresas, *Customer to Business* (C2B); negociações entre consumidores e governo, *Customer to Government* (C2G); empresas e governo *Business to Government* (B2G); entre o governo e empresas, *Government to Business* (G2B); e negócios entre governos *Government to Government* (G2G).

O B2C passou a existir somente após a criação da *web* (GHANDOUR, 2010). Contudo, ele é atrativo para os varejistas e consumidores em geral, de forma similar ao B2B (ARIGUZO *et al.*, 2006). Outra modalidade dentro desse processo é o *marketplace*, onde os consumidores exercem transações com empresas em sítios eletrônicos de marcas consolidadas. Esse mecanismo tem ofertado diversas vantagens para ambos os lados, já que amplia a gama de produtos para os consumidores e oferece um conjunto de consumidores para empresas iniciantes no mercado.

2.1.2 *E-Marketplace*

O *e-marketplace* denominado mercado eletrônico é determinado pela tecnologia, pela criação de um espaço virtual onde ocorre a transação entre fornecedores e compradores praticando atividades comerciais através da internet (BAKOS, 1998).

A determinação vertical indica o *e-marketplace* como um seguimento industrial (KAPLAN; SAWHNEY, 2000). Atuando nessa intermediação, no mercado eletrônico essa ferramenta é utilizada como uma forma de beneficiar ambas partes, sendo uma vantagem tanto para os compradores como também para os fornecedores. O marketing e a publicidade beneficiam diretamente os fornecedores na diminuição de custos e suas operacionalizações financeiras e comerciais. Para os compradores é uma excelente opção em termos de custo benefício, pois o tempo de entrega será mais rápido, permite a customização dos produtos

oferecidos, e ainda a eliminação dos intermediários da cadeia produtiva (BAKOS, 1998; WIGAND; BENJAMIN, 1995).

Considerado uma inovação no *e-commerce* pelos especialistas, segundo Simões (2016), funciona como canais de vendas online, onde o vendedor pode fazer uso de espaços em sites renomados, em troca de um percentual do faturamento. Essa prática é muito empregada por empreendedores que não possuem estrutura para iniciar uma loja virtual, bem como para ter acesso ao grupo de consumidores já consolidados de *e-commerces* tradicionais, como Americanas, Casas Bahia, entre outros. Portanto, esse método tem reforçado os ganhos do *e-commerce* nacional, que nos últimos anos tem apresentado um crescente vertiginoso.

2.1.3 Economia e mercado

O comércio eletrônico vem apresentando índices vantajosos de faturamento nos últimos anos. Em 2013 faturou R\$ 28,8 bilhões e em 2014 atingiu R\$ 35,8 bilhões, registrando um aumento de aproximadamente 24% em apenas um ano (EBIT, 2015).

Do ano de 2014 para 2015, houve um crescimento nominal de 15% nas vendas realizadas (EBIT, 2015). Isto fez com que o Brasil liderasse o ranking de *e-commerce* dos países latinos e conquistasse uma participação de compras *online* equivalente a 60% da América Latina (SEBRAE, 2015).

Desta forma, o *e-commerce* brasileiro movimentou em 2014 e 2015 quase US\$20 bilhões. O indicador que mede o estágio do comércio eletrônico e a capacidade de utilização por parte dos consumidores e empresas, atingiu no Brasil a marca de 67,9%, contra 54,8% da América Latina. E a França, país de referência ficou com 82,6% (BRONZATO, 2015). Esse mercado tem ganhado espaço pelo conjunto de inovações e facilidades que apresentam aos consumidores, tornando ainda mais confiáveis compras pela internet.

2.1.4 Inovações em *e-commerce*

Poucas inovações na história apresentam tantas vantagens para a sociedade, organizações e indivíduos quanto o comércio eletrônico. Em função do baixo custo associado e de suas inúmeras aplicações e múltiplos recursos (TURBAN, *et al.*, 2006).

Contudo, à medida que os gastos e investimentos associados a este comércio se elevam, a pressão por resultados também é intensificada (DELONE; MCLEAN, 2004). Logo, o CE também precisa estar inovando, assim como o comércio tradicional. Mas, para avaliar uma

iniciativa inovadora do ponto de vista da administração, ela precisa ser mensurável, assim o CE também deve monitorar os indicadores de performance (TIDD; BESSANT, 2009).

A gestão dos negócios *online* envolve desafios, tais como, a adequação da estrutura organizacional, a retenção e qualificação das pessoas e a modificação da forma de relacionamento com fornecedores e clientes a fim de se explorar o potencial das mudanças tecnológicas (TIGRE, 2006; VENKATRAMAN, 2000).

A difusão da internet como solução tecnológica é sustentada por sua popularização incremental e sem fronteiras. No Brasil, a disseminação dos dispositivos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) fomentou um aumento no número de eletrônicos conectados à internet, enquanto a expansão significativa da banda larga móvel no país completou um cenário propício tecnologicamente para aqueles com planos inovadores no CE (GALINARI, *et al.*, 2015). Assim, embora as inovações de uma maneira ampla possam ser classificadas como tecnológicas ou não tecnológicas, no ambiente virtual as implementações de CE passam pela dependência da tecnologia, ainda que elas possam ser caracterizadas como inovações de produto, marketing ou organizacional.

Conforme Yu Dong (2013), o processo de inovação em e-commerce é algo amplo, podendo ser dividido em três estágios: adesão inicial; modificação; e inovação. A pesquisa considera que a inovação exclusivamente no e-commerce em economias transitórias, deva seguir um padrão geral de exploração das capacidades internas e recursos externos, envolvendo inovações incrementais com um olhar diferenciado em cada fase.

Alguns estudos consideram a adoção do CE uma inovação organizacional, como no caso das empresas que decidem explorar o e-business visando a melhoria de seus processos de negócios relativos à venda, pois mudanças são promovidas na organização dos processos de trabalho e nas relações externas da empresa (OCDE, 2006; TIGRE, 2006).

Por outro lado, para a empresa que produz e vende bens, a introdução do CE pode ser uma inovação de posicionamento de marketing do produto no mercado (OCDE, 2006). Todavia, ainda segundo a OCDE, para as empresas envolvidas nos negócios de CE, tais como, serviços de leilão online ou a venda de tickets via internet, mudanças significativas nas características ou capacidades técnicas do site referem-se à inovação de serviço ou produto.

2.2 INOVAÇÃO

A competitividade é determinante para o crescimento das empresas e a inovação é um elemento crucial nesse processo. A inovação está atrelada ao avanço da tecnologia (ROGERS,

2003). Mudanças nas necessidades dos clientes, a velocidade do processo tecnológico e a competição global fazem rapidamente com que os produtos se tornem obsoletos e vulneráveis (TIDD, *et al.*, 2015).

Schumpeter (1950), considerado o pai dos estudos sobre inovação, discorre que os empresários buscam obter vantagem competitiva utilizando a inovação tecnológica, por meio do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Desta forma, a inovação garantirá lucros de monopólio até que outros empresários venham a imitá-los, e um deles desenvolva um novo produto, serviço ou processo, retornando ao início do ciclo descrito (SCHUMPETER, 1950).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), descreve a inovação como a implementação de: um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; ou um processo; ou um novo método de marketing; ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OECD, 2006).

Essa definição foca na inovação como um resultado, porém para uma organização que deseja manter a constância das grandes ideias é relevante ver a inovação como um processo. E conduz a duas distinções importantes: o processo de inovação compreende o desenvolvimento tecnológico de uma invenção, combinada com a introdução dessa invenção no mercado para os utilizadores finais, através da adoção e difusão; e o processo de inovação é iterativo na natureza e, assim, inclui automaticamente primeiro a introdução de uma inovação e depois, a reintrodução de uma melhor inovação (OECD, 1991).

Desta forma, na intenção de gerar inovações de forma viável, as organizações podem estabelecer processos de inovação, assim como, gerir ideias. Portanto, a inovação pode ser definida também como um processo passível de ser gerenciado (HORTON; GOERS, 2014).

De acordo com Mambrini, *et al.* (2011), existem cinco segmentos que abrangem as práticas inovadoras dentro das organizações: estratégia e posicionamento de mercado; estrutura e ambiente organizacional interno; gestão de tecnologia; gestão de pessoas; e gestão de parcerias.

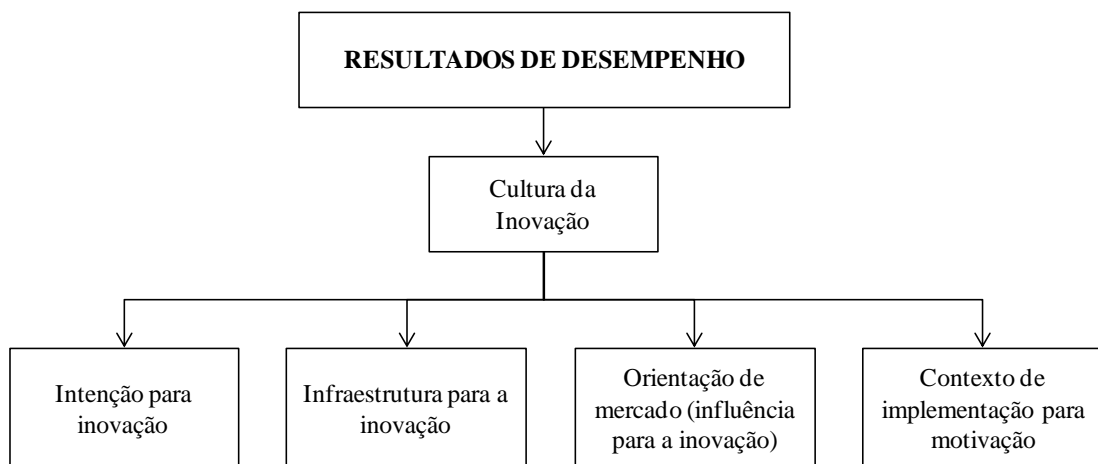
Segundo Dobni (2008), a inovação é determinada por práticas tangíveis e comportamentais dentro de um ambiente empresarial, que podem ser mensuradas e são decorrentes de ações implementadas com êxito, tornando-se assim, práticas inovadoras.

Estas inovações podem ser efetuadas no ambiente interno e externo das organizações e influenciar na estrutura do mercado (DOBNI, 2008). Para tanto, é necessário que a “cultura da inovação” esteja dentro da cultura organizacional da empresa, ou seja, que exista uma gestão

estruturada para dar suporte às abordagens e processos inovadores (DOBNI, 2008; GODOY; PEÇANHA, 2009).

Através da Figura 2 é possível observar os aspectos que compõe a cultura da inovação, os quais são: intenção para inovação; infraestrutura para inovação; orientação de mercado para inovação; e contexto de implementação para motivação (DOBNI, 2008).

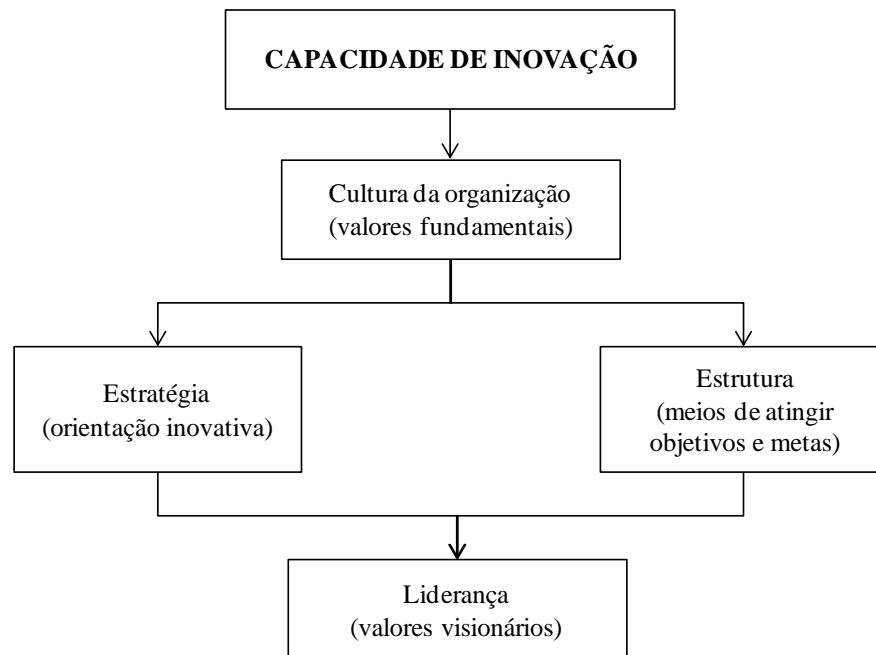
Figura 2 – Aspectos da cultura da inovação



Fonte: Adaptado de Dobni (2008).

A cultura da inovação é afetada por diversos aspectos dentro da organização, que avançam desde o contexto em que a organização concorre, a estrutura e intenção que ela possui para inovar, e outros aspectos organizacionais, tudo isso orientado para o desempenho que se deseja atingir. E na Figura 3, observa-se que os valores fundamentais da cultura organizacional, estratégia, estrutura e liderança, devem estar orientados para inovação, para que a empresa tenha capacidade para inovar (DOBNI, 2008).

Figura 3 – Modelo de inovação



Fonte: Adaptado de Dobni (2008).

Isso posto, percebe-se então que a capacidade de inovar na organização é motivada por uma gama de fatores que agem conjuntamente, que passam pela cultura da empresa, as estratégias e estrutura que ela utiliza para atingir seus objetivos e as lideranças que possui para a tomada de decisão.

Por fim, no entender de Tidd, *et al.* (2015) a fonte de vantagem competitiva está mudando gradativamente, de tamanho e patrimônio das organizações, para a sua capacidade em mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, e de inovar em suas ofertas e nas formas como criam e lançam essas ofertas, sendo essas especificidades destacados através de um conjunto de inovações e suas particularidades.

2.2.1 Tipos de inovações

Afuah (2003) explica que a inovação surgiu para ofertar uma nova tecnologia e conhecimento, um produto novo. O mercado a cada dia está disponibilizando mais tecnologias. Com isso, aumenta-se a possibilidade de desfrutar de inovações e conhecimento no campo da Tecnologia da Informação (TI) no varejo.

Chesbrough (2007) evidencia o sistema de inovação através da inclusão de ideias e benefícios inseridos dentro das organizações. Tigre (2006) destaca que as inovações podem ser classificadas em dois tipos, incrementais ou radicais.

A inovação incremental caracteriza-se pelo acréscimo de melhorias em um determinado produto. Por outro lado, a inovação radical é aquela que agrega além de melhorias, uma maior produtividade para a organização, iniciando uma nova trajetória tecnológica (TIGRE, 2006). Esses modelos de inovação seguem dois princípios norteadores, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios das inovações fechada e aberta

Princípio da inovação fechada	Princípio da inovação aberta
Os colaboradores considerados mais competentes trabalham dentro da empresa ou organização.	A empresa além de acreditar que precisa de colaboradores bons e criativos, também se preocupa que muitas vezes é preciso talentos externos, é preciso cruzar as ideias para se manterem atualizados.
Para obtenção de lucros é necessário que o P&D seja passado internamente nos desenvolvimentos e fornecido o resultado.	É necessário o P&D interno e externo, pois ambos se fazem relevantes para um maior crescimento e formação de valores.
Quando ocorre a descoberta do novo sempre será lançado antes do mercado.	A pesquisa necessariamente não precisa gerar publicações para lucrar com ela.
O mercado é a partir dos lançamentos de inovações e se ocorrer por ela permanecerá no meio organizacional.	A partir do novo modelo de negócios e dessas inovações constantes, será mais vantajoso chegar em primeiro.
O sucesso é garantido a partir da criação de ideias grandiosas e volumosas para o mercado, indústria e varejo.	A partir do melhor uso dessas ideias e inovações internas e externas o uso e o sucesso serão da empresa destaque.
É necessário um controle, uma auditoria para essa propriedade intelectual, afim de banir outros empresários e concorrentes pra não se beneficiar.	Precisa-se fazer o uso dessas patentes, pois através dessas ideias se pode gerar mais inovações. Comprar essas patentes para um melhor modelo no plano de negócio.

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2011).

As novas práticas de inovações, no cerne dos princípios anteriormente mencionados, são cada vez mais recorrentes dentro das empresas, e os gestores, para atender uma demanda crescente de bons serviços e produtos, estão buscando revisar seus processos para uma melhoria, um diferencial, competitividade e permanência no mercado (LOPES; CARVALHO, 2012). A forma pela qual a empresa escolhe os princípios que norteiam suas inovações, levam

em consideração o que foi mencionado na Figura 2 e 3, já que o desempenho e a capacidade de inovar estão diretamente ligadas a esses princípios e formam as características de gestão das empresas.

2.3 INTERNET

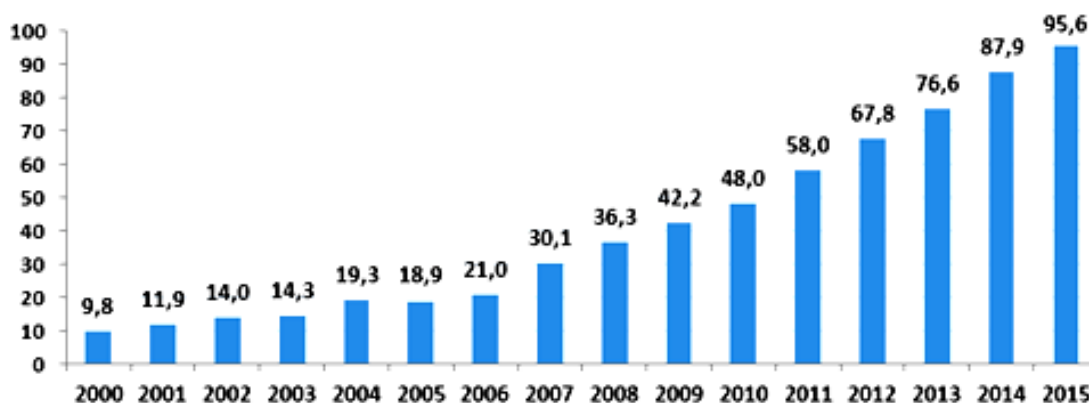
Um grande marco na história da humanidade foi a criação da internet. As tecnologias aperfeiçoaram todo o processo de comunicação, facilitando o dia a dia do trabalho, onde as informações são instantâneas e de onde se tem acesso para o mundo todo (DEITEL, *et al.*, 2004).

A internet no Brasil iniciou-se em setembro de 1988 quando, no Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC), localizado no Rio de Janeiro, conseguiu-se acesso à Bitnet, através de uma conexão de 9600 bits por segundo estabelecida com a Universidade de Maryland (ESCOBAR; CAMARGO, 2012).

A internet era limitada, praticamente, ao uso das organizações empresariais e instituições governamentais, nas décadas de 60 a 70. Somente na década de 90 começou a ficar mais acessível e possível ser conectada em qualquer parte do mundo (FUOCO, 2013).

No gráfico da Figura 3, é possível observar que a presença de computador com internet nas casas dos brasileiros cresceu acentuadamente nos últimos anos. Em setembro de 2000, havia 9,8 milhões de pessoas morando em residências com computadores conectados, já em 2015 esse número aumentou para 95,6 milhões (NIELSEN IBOPE, 2015).

Figura 4 – Evolução do número de pessoas (em milhões) com computador residencial conectado à internet no Brasil, nos anos 2000 a 2015



Fonte: (NIELSEN IBOPE, 2015).

Em 1999 havia cerca de 3,3 milhões de usuários de internet no país (TAKAHASHI, 2000). Em 2014, a massa crítica no Brasil com acesso à internet foi de 51,6% da população nacional, havendo aproximadamente 51,5 milhões de consumidores via *web*, ou seja, internautas que fizeram pelo menos uma compra *online* no referido ano (WORLD BANK, 2014).

Em decorrência da internet, os negócios sofreram um grande impacto. Informações tornaram-se digitais, reduzidas em bits. Melhorou-se o mercado em todos os segmentos, facilitaram-se as pesquisas e o mundo dos negócios para as pessoas físicas e jurídicas, fornecedores e clientes (ESCOBAR; CAMARGO, 2012).

O uso da internet passou a ser constante, visto que as inovações tecnológicas de informação e comunicação passaram a sustentar as novas formas de organização das empresas, tornando-se elementos importantes para a competição e globalização. Essas tecnologias também servem de base para o comércio eletrônico, porque tornam as empresas muito mais dinâmicas (CUNHA, 2007).

2.4 FORMAS DE PAGAMENTO

O determinado dinheiro eletrônico é um valor em dinheiro computadorizado, armazenado e utilizado para os pagamentos efetuados a vista em transações de comércio eletrônico (STAIR; REYNOLDS, 2015).

O funcionamento dessa negociação inicia pela abertura de conta por parte dos consumidores, com um provedor eletrônico de serviços de dinheiro vivo e precisa informar suas informações referente a identificação. No momento da compra, o consumidor acessa o provedor de serviço pela internet e apresenta a identidade, como por exemplo: certificado digital emitido por uma autoridade de certificação ou também nome usuário e senha. Após a verificação da identidade do consumidor, o sistema debita na conta do comprador e credita na conta do vendedor, o valor montante da aquisição (STAIR; REYNOLDS, 2015).

Conforme Stair e Reynolds (2015), *Paypal* é o mais tradicional sistema de pagamento. Neste sistema, o cliente poderá cadastrar diversos cartões de crédito, débito e também contas bancárias. Para efetuar o pagamento é preciso apenas selecionar a escolha, cartão ou a conta e confirmar os dados do e-mail e senha.

Segundo Mattar (2006) o dinheiro denomina todo o consumo da população. Uma chave para entender a principal importância desse paralelo, está em considerar as diferentes

perspectivas de cada pessoa, de como ocorre essa representação simbólica do mundo virtual e dos formatos denominados padrões.

2.4.1 *Bitcoin* e suas particularidades

O *bitcoin* consiste em uma inovação recente no âmbito do mercado financeiro, tendo como objetivo facilitar a alocação de recursos no sistema econômico sem implicar elevados custos para os agentes envolvidos. No entanto, devido a sua recência, ainda é de difícil compreensão. Essa inovação reúne diferentes conceitos e rompe alguns paradigmas, podendo ser descrita como um processo contínuo e um aprendizado progressivo (URICH, 2018).

O *bitcoin* abarca um conjunto de fatores, como as instituições, o dinheiro e a internet, sendo estes os canais utilizados para realizar a sua operacionalização (URICH, 2018). Ressalta-se que diversos atores e entes que atuam nesse processo, levantam observações e percepções, de uma forma introdutória, sobre o que de fato é o *bitcoin* (URICH, 2018).

Quadro 2 – O que é *bitcoin*?

Ator	Definição
Ao indivíduo comum	É uma nova tecnologia digital, Bitcoin é uma forma de dinheiro como por exemplo dólar, o real com a principal característica de ser digital e não ser confeccionada pelo governo. As pessoas do mercado que determinam o valor.
A geração y	As pessoas que vivenciaram a evolução digital através do e-mail por exemplo, antes para receber uma mensagem, seria necessária uma terceira pessoa para realizar essa entrega por exemplo os correios, a internet revolucionou as informações. O Bitcoin fará isso com o dinheiro, você poderá realizar transações livres de um lugar para o outro, os fundos sem necessitar de um intermediário.
Ao banqueiro	Não é necessário um atravessador, pois o usuário é o depositante e depositário, o Bitcoin é uma moeda incorpórea
Ao banqueiro suíço	Apenas bitcoins podem fazer transações nesse sistema e isento de qualquer custo
Ao banqueiro Central	A grande estratégia do bitcoin é a expansão da oferta da moeda, o bitcoin é também um sistema de pagamento e liquidação sem precisar de um terceiro

	fiduciário. É uma moeda descentralizada e sem controle do bando central.
Ao pessoal da TI	É um software de código aberto por uma rede de computador.

Fonte: Ulrich (2018).

Segundo Shirky (2000), o sistema *bitcoin* é estruturado como uma rede ponto a ponto, utilizada por clientes e servidores executando o mesmo papel, no mesmo nível de atuação. Essa inovação consiste em uma moeda virtual, criptografada, em que todas as transações são realizadas diretamente de um agente para o outro, dispensando a necessidade de intermediários para efetivar as trocas. Isso facilita as transações entre os indivíduos e reduz custos, que na abordagem da Ciência Econômica são definidos como custos de transação. Logo, a moeda *bitcoin* viabiliza a canalização de recursos financeiros e reduz custos, facilitando as trocas por meio de um processo tecnológico.

Figura 5 – *Bitcons*



Fonte: UOL (2014).

Conforme Nakamoto (2008), o *biticon* é uma forma de pagamento, uma moeda que funciona através de assinaturas digitais e também como transferências de valores, sendo executada através de envio de código assinado pelo proprietário. Segundo o referido autor, tudo ocorre digitalmente, essas informações são todas armazenadas em um arquivo, podendo ser verificada em cada transação, nessa operação existe uma chave privada associadas a endereços públicos.

2.4.2 Paypal

Paypal é uma empresa de pagamentos online, fundada em 1998 por Peter Thiel e Max Levchin, conhecida internacionalmente umas das maiores no ramo (PAYPAL, 2016). Seu processo de transação é considerado pela literatura como simples (Figura 6).

Figura 6 – Transações via Paypal

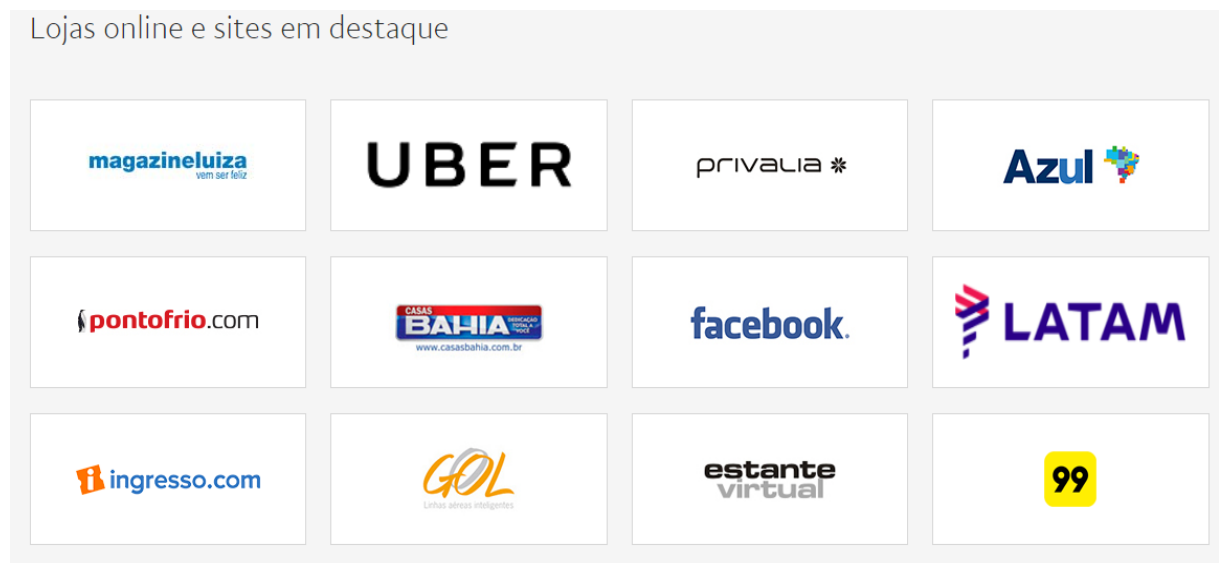


Fonte: Paypal (2016).

O Paypal é hoje utilizado por mais de 227 milhões de pessoas em 190 países é um sistema de pagamento online que passa a informação de ter praticidade e segurança, onde pode-se movimentar dinheiro nas compras e vendas. O sistema pode ser utilizado por pessoa física e também jurídica, uma grande vantagem é a utilização sem informar os dados bancários e números de cartão (MORETZ, 2017).

O Paypal é uma grande inovação em relação a forma de pagamento principalmente se tratando dos Bitcoin, pois através do Paypal essa transação poderá ser realizada, hoje conta com diversas lojas que aceitam o sistema Paypal, segue no quadro abaixo algumas empresas (PAYPAL, 2016).

Figura 7 – Empresas que aceitam PayPal



Fonte: PayPal (2016).

O sistema Paypal operacionaliza com sites nacionais, internacionais e contam ainda com diversas promoções para seus parceiros. As formas de pagamento são influenciadas por diversos fatores e estruturas organizacionais da empresa. Além disso, outros fatores que caracterizam vantagens competitivas são: pós-venda, e qualidade dos produtos ou serviços e logística, como veremos a seguir.

2.5 LOGÍSTICA

A logística é um processo de planejar, implementar e controlar a um custo acessível. Para ocorrer essa gestão é necessário que o fluxo de informações aconteça na armazenagem de matéria prima e estoque de produto acabado. Sendo assim, o processo de gestão precisa ser supervisionado desde o ponto de origem até o ponto final de consumo.

Como o objetivo principal é atender às exigências e à satisfação do cliente, diante desse contexto as empresas sentem a necessidade de investir em processos mais eficientes para melhor atender à demanda do e-commerce (AGUILERA, *Et al.*, 2003).

O transporte ainda é um processo no comércio eletrônico que pode ser melhorado, pois ocorrem muitos problemas em relação às restrições nos locais de entrega, atrasos na entrega de produtos, custo alto e outras dificuldades (AGUILERA, *Et al.*, 2003).

Segundo Filho (2006), uma vantagem competitiva é a gestão de estoque que engloba uma série de processos e atividades que vão desde a programação, organização e planejamento das necessidades, até manter o controle do estoque, com as quantidades adquiridas, movimentação, utilização e armazenagem dos produtos, visando atender demandas de preços, prazos e quantidades com regularidade.

O Brasil investe em transporte e logística apenas 0,6% do produto interno bruto (PIB) com relação à média mundial que investe 1,2% do PIB. Conforme a Confederação Nacional dos Transportes, em uma pesquisa levantada com quase 106 mil quilômetros avaliados, o percentual avaliado como regular, ruim ou péssimo subiu de 58,2% para 61,8% em 2017 (EBIT, 2017).

A logística é determinada por um planejamento, onde seu processo é o transporte e armazenagem dos produtos, esses locais são centros de estocagem são centros, espaço onde serão disponibilizados os produtos e bens, um local, onde os consumidores terão os produtos. Sua operacionalização depende de diversos fatores, como as vendas, fornecedores e distribuição (BALLOU, 2001)

No e-commerce as práticas e operações logística são diferenciadas para atender aos usuários desse tipo de consumo. McCullough (1999) aponta algumas diferenças como por exemplo o tamanho do volume o tipo de demanda, que pode ser puxada, ou empurrada o fluxo, os valores e destinos que podem ser concentrados ou fragmentados.

O gerencial logístico e de estoques no e-commerce é primordial, para não gerar desconfortos entre as partes pois o site tem que estar de acordo com a disponibilidade do estoque físico, essa integração é necessária ser alimentada adequadamente pois a falta de qualquer produto vendido poderá causar um grande transtorno (ROGERS; TIBBENLEMBKE, 1999).

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os métodos utilizados para realização da pesquisa, compostos pela classificação da pesquisa, coleta de dados, delimitação e limitações da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa é definida como um procedimento intelecto e sistemático que tem como objetivo responder dúvidas e problemas. Pode fornecer conhecimentos importantes de aplicação prática e imediata (GIL, 2010). Lakatos e Marconi (2010) complementam que, a pesquisa é uma ação formal que requer tratamento científico para solucionar os problemas que são propostos em um estudo.

Kauak, *et al.* (2010), afirmam que são diversas as informações e afirmativas no que se referem à classificação de pesquisa, dependendo da natureza, da abordagem do problema, do objetivo e dos procedimentos realizados para conseguir obter os dados.

Ainda, classificou-se como descritiva (GIL, 2010), pois descreve algumas das ações desenvolvidas pelas maiores empresas de *e-commerce* do Brasil. Quanto às técnicas, Gil (2010) escreve que podem ser diversas e, para este trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, através de dados secundários em revistas, livros e outros materiais acadêmicos reconhecidos, visto que se buscou teorias e conceitos referentes ao tema do trabalho.

Quanto à natureza dos dados, entende-se que a pesquisa os aborda de forma qualitativa. Segundo MINAYI (2007), a pesquisa qualitativa tem a sua descrição através da caracterização pela interpretação dos significados coletados e poderão ser transformados em dados numéricos. O seu objetivo principal é proporcionar critérios para que ocorra uma compreensão satisfatória (MALHOTRA 2012).

3.2 COLETA DE DADOS

Quanto ao universo da pesquisa, destaca-se que são as empresas de *e-commerce* brasileiras. A amostra contempla as empresas listadas como os cinco maiores grupos de empresas que trabalham com *e-commerce*, sendo as que mais faturam dentro do mercado de comércio eletrônico brasileiro (dados de 2016). Com base nisso, esta pesquisa fundamenta-se no critério de análise não-probabilístico com amostragem por conveniência, onde a escolha dos objetos de pesquisa leva em consideração a percepção do pesquisador (MALHOTRA 2012).

Referente à coleta dos dados, segue abaixo (Quadro 3) as empresas que serão analisadas, através de dados do SBVC Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, ranking realizado em 2017 foram detectadas 70 empresas de varejo (ANEXO A) no e-commerce que mais faturam e foi realizado uma observação nos 5 maiores grupos quanto aos tipos de inovações, relacionados a logística, forma de pagamento e Markeplace.

Quadro 3 – Grupo de empresas pesquisadas

	EMPRESAS	BANDEIRAS	FATURAMENTO 2016
1	B2W DIGITAL	Americanas.com, Submarino.com.br, Shoptime, Sou barato	R\$ 10.520.400.000,00
2	Via Varejo	Casasbahia.com.br, Pontofrio.com.br, Barateiro.com, Extra.com.br	R\$ 3.472.000.000,00
3	Magazine Luiza	Magazineluiza.com.br	R\$ 2.011.000.000,00
4	PRIVALIA	Privalia.com	R\$ 2.019.660.000,00
5	Máquina de Vendas	Ricardoeleto.com.br, Insinuante.com.br, Citylar.com.br, Salfer.com.br, Eletroshopping.com.br	R\$ 1580.253.452,70

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os 5 maiores grupos de e-commerce com base nos dados acima em relação aos faturamentos do ano de 2016 são os grupos B2W Digital, Via Varejo, Magazine Luiza, Privalia e Máquina de vendas, onde nos resultados foram apresentados resumidamente o histórico e quais as empresas que pertencem a cada grupo e a análise dos quesitos inovativos em conformidade a temática da pesquisa.

Foram excluídas empresas destes grupos que não atual ramo de varejo, centrando e otimizando melhor a análise dos resultados. Lembrando que no ano de 2016 o grupo Máquina de Vendas ganha uma posição deixando a Netshoes em 6 lugar.

3.3 DELIMITAÇÃO E LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à limitação do método, Vergara (2013) define que, devido à complexidade da realidade adotam-se delimitações para as pesquisas, pois a mesma não pode ser analisada como um todo.

Seguindo esta premissa, a presente pesquisa está limitada ao estudo de práticas consideradas inovadoras dentro do *e-commerce* no Brasil. As práticas a serem apresentadas estão delimitadas aos 5 grupos de empresas que apresentaram o maior faturamento médio nos últimos 5 anos no Brasil.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao longo de todo o processo evolutivo das empresas varejistas, o cliente, pivô das decisões de todas as organizações, acabaram moldando as formas de gestar das empresas e nortear todo o processo que hoje caracteriza o mercado onde as empresas em estudo concorrem.

Processos que tornam mais eficientes a forma de pagamento, logística, a tomada de decisão, inovações no marketing, servem incondicionalmente para atender demandas e conquistar novos clientes. O mesmo vale para o e-commerce, que no seu cerne exige um dinamismo ainda mais latente para contrapor a concorrência e o globalismo.

Além da trajetória de crescimento das empresas em estudo que serão abordadas a seguir, pretende-se apresentar percepções e insights que deram a essas empresas o formato e porte que possuem atualmente. Tal percepção e indícios encontrados junto aos seus sítios eletrônicos, bem como em estudos científicos da área, permite afirmar que a influência e atitude das empresas desenvolveram características que não foram diagnosticados em outros mercados (RODRIGUES, 2005), importantes para enfrentar crises e recessões no mercado nacional na segunda década do século.

Dessa forma, destacam Silva, Gomes e Krukliis (2014), o mercado de e-commerce brasileiro, apesar de altamente influenciado pelo mercado norte-americano, onde muitas vezes foi possível observar que uma tendência que ganhava força nos EUA, algum tempo depois surgia no Brasil, criou particularidades que permitiram permanecerem competitivos ao longo dos anos e crescente (SILVA; GOMES; KRUKLIIS, 2014), mesmo a economia apresentando sinais de estagnação e recessão.

4.1 B2W DIGITAL

O comportamento do mercado varejista, somado ao crescente número de usuários da internet fez com que o mercado de e-commerce no Brasil desponta-se na última década. Nesse contexto surge a B2W DIGITAL, uma das empresas pioneiras e líderes no setor de marketplace no país (e na América Latina), que desde sua fundação (2006) atua no comércio eletrônico nacional.

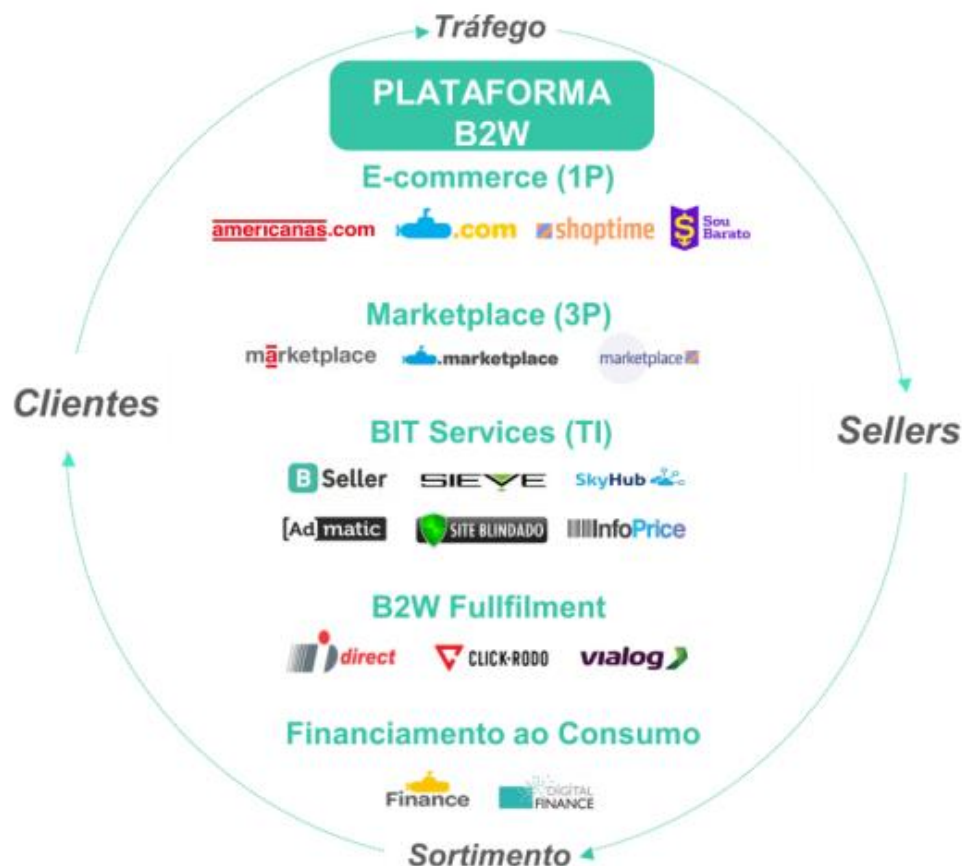
Silva, Gomes e Krukliis (2014) apontam que sua liderança e pioneirismo iniciaram com a fusão em 2006 de duas grandes marcas do mercado brasileiro, são elas: Americanas.com e Submarino. Onde logo em seguida foi adquirido a Shoptime (e depois foi adquirido a Blockbuster Online, Ingresso.com, Submarino Finance, Sou Barato, B2W Viagens, e outras).

A companhia opera atualmente por meio de plataforma digital e é líder no segmento de vendas on-line, onde possui um portfólio com marcas bastante expressivas, apontando um mix enorme de possibilidades aos consumidores (SILVA; GOMES; KRUKLIS, 2014).

Essa plataforma construída desde 2006 permitiram a empresa (conforme observado na Figura 8) também oferecer serviços de tecnologia, logística, distribuição, atendimento ao cliente e financiamentos as diversas possibilidades de consumo (B2W DIGITAL, 2017), desenvolvendo um trafego de informações e possibilidades que garantem vantagens competitivas a empresa e a mantem detentora de uma fatia considerável do mercado nacional e internacional.

Figura 8 – Ciclo da B2W

PLATAFORMA DIGITAL E CICLO VIRTUOSO DA B2W:



Fonte: Dados da pesquisa (Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/institucional/perfil>>. Acesso em: 10 fev. 2017).

A B2W Digital atinge, por sua consolidação no mercado, a liderança em e-commerce em toda América Latina, sendo composta pelas Americanas.com, Submarino, Shoptime,

Soubarato, Digital Finance, Submarino Finance e B2W Services (vide Figura 9 – Marcas B2W), nas quais ofertam mais de 40 tipos de categorias de produtos, por meio do próprio e-commerce, televendas, TV, catálogos e quiosques (atuando principalmente por meio de marketplace), e seu valor de mercado é de cerca de R\$ 6,5 bilhões, ou seja, é considerada a terceira maior do setor no mundo (MARTINS JUNIOR, 2017).

Figura 9 – Marcas B2W



Fonte: Dados da pesquisa (Disponível em: < <https://ri.b2w.digital/>>. Acesso em: 10 fev. 2018).

Uma das grandes dificuldades das empresas que tentam aventurar-se no e-commerce, ou até mesmo são apenas lojas virtuais, é de conseguir tráfego para seus produtos, ou seja, permitir que seus produtos tenham alcance e permaneçam “visíveis” aos consumidores. Essa realidade não é um impedimento as empresas do grupo B2W Digital, conforme aponta Oliveira (2017), já que as empresas juntas somam mais de 450 milhões de *pageviews* por mês, só por isso o marketplace da B2W é muito atrativo para as empresas, especialmente porque não se gasta nada para anunciar os produtos na B2W, pagando apenas taxa (cerca de 16% do valor bruto) de acordo com as vendas.

O Quadro 4 apresenta-se o histórico das maiores transformações para acompanharem a trajetória do Grupo B2W ao longo da criação das marcas e sua aglutinação.

Quadro 4 – Histórico da B2W Digital

ANO	HISTÓRICO
1999	Criação da Americanas.com e Submarino;
2006	Abril - Submarino abre capital (IPO); Setembro - Aquisição do Shoptime; Outubro - Aquisição da Ingresso.com;
2007	Março - Incorporação da B2W com o Shoptime; Julho - Aquisição do direito de uso da marca BLOCKBUSTER® na internet; Agosto - Expansão da operação de viagens para as 3 marcas com a criação da B2W Viagens;
2008	Setembro - Inauguração do novo Centro de Distribuição da B2W;
2009	Novembro - Expansão internacional da Ingresso.com para o México;
2010	Março - Expansão internacional da Ingresso.com para a Argentina; Setembro - Expansão internacional da Ingresso.com para o Chile;
2011	Junho - Aumento de Capital no valor de 1 bilhão de reais; Novembro - Lançamento do site SouBarato; Novembro - Inauguração do Centro de Distribuição da B2W em Recife;
2012	Agosto - Anúncio do Plano de Investimentos de 1 bilhão de reais para os próximos 3 anos; Outubro - Inauguração de 4 novos CDs (RJ, SP, MG e PE);
2013	Abril - Aquisição da Click Rodo e da Uniconsult; Julho - Lançamento da categoria de Moda; Outubro - Aquisição da Tarkena e da Ideais; Outubro – Lançamento do Marketplace;
2014	Janeiro - Aumento de Capital de R\$ 2,38 Bilhões; Fevereiro - Lançamento da plataforma [B]Seller; Junho - Aquisição da Transportadora Direct; Outubro - Inauguração de 4 novos CDs e expansão de 1 CD; Novembro - Lançamento da Digital Finance;
2015	Março - Lançamento da B2W Fulfillment; Maio - Aquisição da e-smart; Julho - Aquisição do Sieve Group; Agosto - Alienação de B2W Viagens; Outubro - Inauguração de 2 novos CDs; Novembro - Lançamento do cartão SouBarato; Novembro - Alienação de Ingresso.com.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Essa fusão foi salutar para ambas as empresas precursoras (Americanas e Submarino), já que o Submarino possuía as vantagens de uma empresa puramente virtual, e, por isso, não se preocupava com outro assunto que não fosse a venda on-line, havendo já fidelizado parcela considerável do mercado, e a Americanas possuía uma presença forte no ambiente físico (com diversas filiais espalhadas pelo país), o que contribuiu para a disseminação da marca no mercado (MARTINS; JULIO, 2013).

Essas características, seguem Martins e Julio (2013), consolidou vantagens competitivas que dinamizaram ambas empresas e projetaram o grupo para o porvir, já que a Americanas era mais burocrática e visava primeiramente os processos, enquanto o Submarino possuía uma característica mais flexível e tinha o cliente como prioridade absoluta.

Esse conjunto de empresas reúne competências e particularidades que dão folego ao grupo B2W e o mantem competitivo no mercado digital nacional e da América Latina. Portanto, a seguir, serão exploradas as características de cada empresa do grupo, o marketplace aplicado e as características de pagamento, logísticas e demais particularidades. Ainda, nos itens a seguir serão apresentadas características das principais marcas, conforme destacado a figura das marcas B2W.

4.1.1 Americanas

Tradicional empresa do ramo varejista, a quase um século atende ao mercado nacional com um portfólio de produtos que são comercializados por diversas filiais em todos os estados da federação e através do comércio eletrônico. A empresa trabalha com produtos de beleza, utensílios para o lar, brinquedos eletrônicos, roupas alimentos, livros entre outros (AMERICANAS, 2018).

O e-commerce se apresentou como uma possibilidade de otimização dos processos dessa empresa, muito ligada aos seus estabelecimentos físicos. A lojas americanas deu um grande passo ao seu unir com outras empresas no grupo B2W, tornando-se líder consolidada no comércio online que apresenta crescente ganhos de *market share* (SOUZA, 2017), mesmo ainda mantendo suas lojas físicas e um conjunto imenso de consumidores que não tem prática no mercado online.

Nessa estrutura de mercado digital, a Americanas encontrou na logística, através de uma capacidade eficiente com processos burocráticos (padronizações e dinamismo), visando amenizar os possíveis extravios de produtos (SILVA; CUNHA; MELO, 2016), muito corriqueiros em suas lojas físicas.

Essa realidade é apresentada na Figura 10, extraída do site da empresa, onde é perceptível a capacidade aglutinadora e a potencialidade de consumo para aqueles que forem aderir ao seu marketplace.

Figura 10 – Americanas.com em números

nossos números:



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com mais de 500 mil produtos, a empresa é reconhecida como uma das maiores empresas varejistas do país, bem como com um dos maiores mercados online da América Latina, temática abordada anteriormente, sendo destino de mais de 10 milhões de consumidores e 20 mil empresas, através de seu marketplace, consolidando-se como líder no segmento B2C (*Business to Consumer*), com diversas premiações e reconhecimentos em pesquisas junto aos consumidores (AMERICANAS, 2018).

A empresa reúne ainda outras marcas (observados na Figura X – Ciclo da B2W), como a Sou Barato, um *outlet*, que oferece produtos reembalados, com programa de descontos e de entregas vantajosos aos consumidores, atingindo diversas categorias de produtos comercializados pela Americanas (Mais informações disponíveis no sítio eletrônico: <http://www.soubarato.com.br/>).

4.1.2 Submarino

O Submarino teve início em 1996 quando houve a criação da empresa TBL S.A, a partir da aquisição da Booknet, uma das livrarias virtuais existentes na época. A partir dessa aquisição e de melhorias nos processos, em pouco tempo o Submarino consolidava-se no mercado digital

com o fornecimento três categorias de produtos: livros, CDs e brinquedos, através de oito fornecedores de CDs, cinco de brinquedos, cerca de 300 editoras e cinco atacadistas de livros (GLORIA; ROCHA; LEVY, 2013).

A partir disso, a empresa passou a consolidar-se como referência em tecnologia, entretenimento, cultura e inovação, através de suas lojas online que oferece aos seus consumidores as últimas tendências, explorando novidades por meio da curadoria de produtos diferenciados, em um ambiente com navegação ágil e personalizada no site, experiência *multi-device*, diversas opções de entrega e alto nível de serviço (B2W DIGITAL, 2018).

A empresa atua em diversas frentes, oferecendo cartão de crédito Submarino, que de crédito Submarino, que permite o financiamento em até 24 parcelas para compra de produtos no site da empresa (GLORIA; ROCHA; LEVY, 2013), ainda há o catálogo Submarino tem uma tiragem de 400 mil exemplares bimestrais em todo o Brasil, bem como oferece também serviços de parceria na operacionalização de comércio eletrônico para grandes empresas como Natura, Nokia, Gradiente e outras (SILVA; BERGAMO, 2009), além de serviços relacionados a B2W, no qual a empresa faz parte.

4.1.2 Shoptime

O Shoptime é reconhecido como o maior canal de home shopping da América Latina, estando no ar 24 horas por dia, oferecendo itens exclusivos e soluções práticas para o dia a dia com suas marcas próprias Casa & Conforto (cama, mesa e banho), Fun Kitchen (eletroportáteis), La Cuisine (utilidades domésticas) e Life Zone (esporte e lazer) (B2W DIGITAL, 2018).

Seus canais de venda possuem três frentes, o canal de TV, Catálogo e Internet, sendo que o canal de TV alcança 14,2 milhões de lares brasileiros, o catálogo disponibiliza 400 mil exemplares em todo o Brasil sete vezes por ano, e o site transmite 24 horas por dia o conteúdo do canal de TV. Juntos, oferecem mais de 20 categorias de produtos aos seus consumidores (SILVA; BERGAMO, 2009).

4.1.1 Análise inovativas

Através do método de observação (norteador do presente estudo) junto ao sítio eletrônico da empresa, diagnosticou-se apresentação de produtos de maneira clara e dinâmica, facilmente manipulável pelo consumidor, e com facilidade na operacionalização de compra.

Tal processo de aquisição por parte do consumidor não apresenta inovações significativas, haja visto que tal processo é semelhante em outras empresas de e-commerce. Ainda, a prática inovadora dentro do grupo B2W, no site das Americanas, Submarino (e as outras empresas analisadas), centra-se na entrega prime. Essas características são iguais nas demais empresas do grupo, apresentando simetria de possibilidades aos consumidores, anulando qualquer vantagem entre as empresas.

Na Figura 11 e 12 apresente o ícone onde está localizado no site da entrega prime denominado uma das inovações dentro do grupo.

Figura 11 – Entrega Prime (Americanas)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Figura 12 – Entrega Prime (Submarino)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apontam Damanpour e Aravind (2012), os processos de inovações buscam tornar-se eficientes, para que os produtos atinjam sua máxima potencialidade e os processos de vendas e serviços sejam otimizados para se obter sucesso na performance organizacional no mercado que atual, bem como entender as abordagens inovadoras. O Americanas Prime busca,

dessa forma, o que hoje todo o setor de e-commerce quer atingir, que é a eficácia através do aperfeiçoamento contínuo.

Nesse contexto, o frete grátis e ilimitado (Figura 13) facilita a tomada de decisão e aquisição do consumidor, como um dos atributos para aqueles que aderem ao “Prime”, pois otimiza tempo relativo a procura e também atinge aspectos financeiros, já que o custo para transporte tem peso substancial na tomada de decisão do consumidor.

Figura 13 – Condições de frete

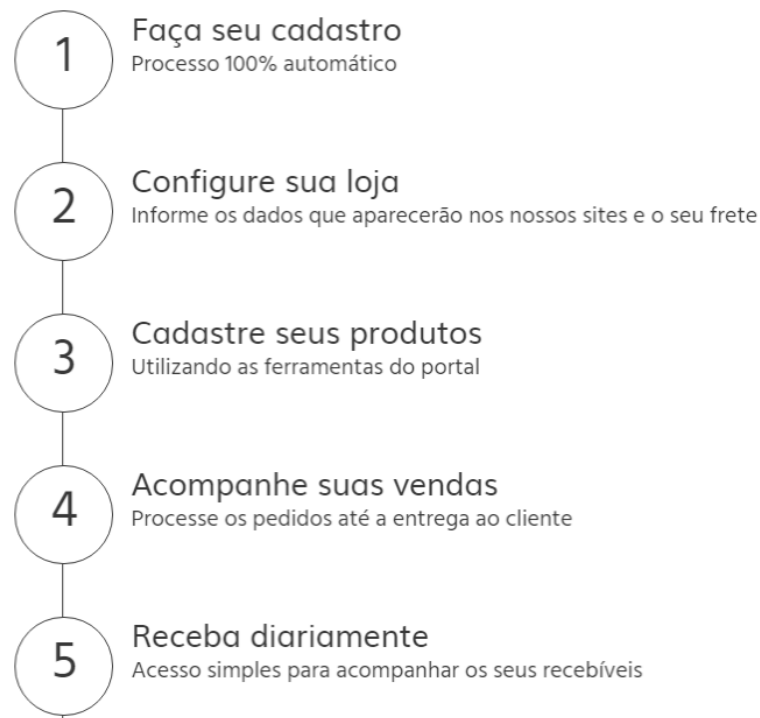


Fonte: Americanas (2018).

Nessa linha, a empresa define seu programa Prime, como um serviço de assinatura por adesão, pago, oferecido aos clientes do site Americanas.com, Submarino.com e Shoptime.com da B2W Companhia Digital, que reúne um conjunto de vantagens aos consumidores que o aderirem. A loja online do Submarino Prime, por exemplo, apresenta um programa de fidelidade por meio do qual os clientes podem comprar mais de 100 mil itens com frete grátis e entrega rápida ilimitados, além de terem acesso a ofertas exclusivas e atendimento exclusivo (B2W DIGITAL, 2018). Nas Americanas e Shoptime não diferem, cada qual com seu nicho de categorias de produtos.

Umas das grandes inovações detectadas nos sites das empresas varejistas da B2W é o Marketplace. A Figura 14 apresenta informações do site para verificação, funcionamento e adesão ao mesmo.

Figura 14 – Adesão ao Marketplace da B2W



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O marketplace, ressalta-se, é um mercado virtual uma determinada empresa que “hospeda” e comercializa, por meio de parceria, em seus sítio eletrônico, produtos e serviços, de terceiros, onde no e-commerce, por exemplo, é uma ferramenta facilitadora de negociações, tornado viável encontros entre compradores e vendedores (através da divulgação dos produtos) (TURBAN, 2010).

Conforme observado, há significativa facilidade para aderir ao marketplace junto a B2W, fator esse que otimiza o tempo e a tomada de decisão dos parceiros, além das vantagens que pode ter acesso. Na Figura 15, conforme Americanas (2018), apresenta algumas vantagens nos quais usufruem aqueles que fazer esse tipo de parceria com a empresa.

Figura 15 – Vantagens na adesão ao marketplace



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentre as características a serem destacadas, está a facilidade em aderir, já destacada anteriormente, a ausência de taxas para permanecer ou para aderir, apenas acarreta 16% do valor bruto do produto como comissão. Outros benefícios a serem oportunizados, é navegar em uma das lojas de maior tráfego de produtos do mercado digital, melhor plataforma, serviços de marketing, meios de pagamento, antifraude e *chargeback*.

Por fim, destaca-se outra inovação (implementada em 2017), uma sessão dentro do app da americanas.com que fornecia cupons personalizada para os consumidores de acordo com perfil de cada consumidor e o que está habituada a comprar, onde essa estratégia busca aumentar a receita via o incentivo ao consumo guiado e de traçar o comportamento de seus clientes para melhor atender suas demandas (SOUZA, 2017).

4.2 VIA VAREJO

Administradora de duas grandes marcas varejistas do país, Casas Bahia e Ponto Frio, a Via Varejo S.A. compõem outras bandeiras, como a cdiscount.com, Barateiro e Extra. Essas empresas somam quase mil lojas e 50 mil colaboradores espalhados por 400 municípios brasileiros, em mais de 20 Estados (VIA VAREJO, 2018a). Suas marcas atuam no comércio eletrônico desde 2008-2009 quando passaram a criar suas primeiras lojas virtuais, e desde então vem aperfeiçoando seus processos. A Figura 16 apresenta o conjunto de bandeiras que o grupo contempla.

Figura 16 – Logotipo da Via Varejo



Fonte: Disponível em: <<http://viavarejonegocios.com.br/marketplace/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

A empresa é destaque em logística inteligente pois atende 26 centros de distribuições em lugares estrategicamente diferenciados para atender a demanda de seus consumidores, suportando um fluxo médio de um milhão de entregas mensais, e seu marketplace reúne diversos produtos no e-commerce, através dos seus sítios eletrônicos CasasBahia.com.br, Pontofrio.com, Extra.com.br, além de Barateiro.com (VIA VAREJO, 2018b). Os resultados do marketplace podem ser observados na Figura 17.

Figura 17 – Resultados do marketplace da Via Varejo



Fonte: Disponível em: <<http://viavarejonegocios.com.br/marketplace/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

As empresas hoje que fazem parte do grupo Via Varejo, Ponto Frio e Casas Bahia contam com diversos serviços em suas lojas físicas, bem como a disponibilidade de mercadorias no e-commerce. Um dos serviços considerados inovadores é o “Retira rápido”, onde o consumidor adquire no site o produto e retira em um dos mais de 1.200 pontos de vendas do grupo. Esse serviço atualmente atende grande demanda de clientes.

Por meio das observações junto aos meios disponíveis nos sítios eletrônicos, destaca-se que quanto as formas de pagamento, as mesmas aceitam diversas formas tradicionais (boletos bancários, cartões de crédito e débito), assim como fazem uso de métodos inovadores, como o *paypal*, no qual pode ocorrer transações através dos *bitcoin* (moeda criptografada).

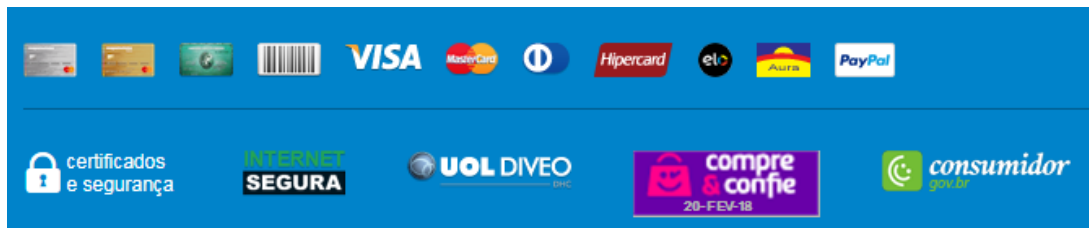
4.3 MAGAZINE LUIZA

Com mais de 60 anos no mercado varejista brasileiro, a Magazine Luiza possui mais de 70 lojas espalhados pelos diversos estados da federação, 9 centros de distribuição e 3 escritórios, que oferecem uma gama imprescindível de produtos por meio de multicanais como lojas físicas, lojas virtuais, televentas, e-commerce (decidiu ingressar na internet logo nos primeiros anos da popularização no Brasil, em 1999, quando poucos varejistas ainda vislumbravam o verdadeiro potencial das vendas online) e até nas redes sociais, com o Magazine Você (MAGAZINE LUIZA, 2018a), inovação na área de relacionamento de clientes, em vista de não ser observado igual formato na concorrência.

Outros fatores inovadores observados na conduta de relacionamento com clientes é a criação do Luizalabs, laboratório de Tecnologia e Inovação, que objetiva criar produtos e serviços com foco no farejo (MAGAZINE LUIZA, 2018b), sendo importante mecanismo de pesquisa e desenvolvimento que atrela diversas ações para atingir uma gama ainda maior de consumidores.

Quanto as formas de pagamento, observou-se que além dos métodos tradicionais, a empresa faz uso de diversas ferramentas, como o *PayPal* e aplicativos de pagamento, conforme observado na Figura 18.

Figura 18 – Formas de pagamento



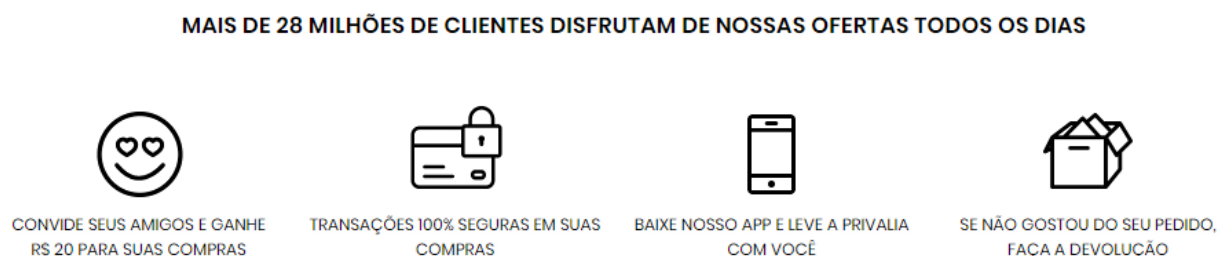
Fonte: Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Ainda, importa destacar que um dos mais importantes projetos do Luizalabs é o Bob, uma aplicação de Big Data que customiza conteúdo no Magazine Luiza, buscando alavancar as vendas e melhoras a experiência do consumidor nos meios eletrônicos, entregando sugestões de compras também por e-mails e via redes de display (FELIX, *Et al.*, 2017).

4.4 PRIVALIA

A Privalia é o outlet de moda online (e está no comércio eletrônico desde sua fundação, em 2006), onde há disponibilidade diária de marcas, novidades, com promoções e descontos. Seu formato permite acesso por diversos instrumentos eletrônicos (PRIVALIA, 2018). Conforme a Figura 19, a empresa atinge um grande grupo de consumidores, bem como um conjunto de serviços atrativos a esse grupo de pessoas.

Figura 19 – Privalia



Fonte: Disponível em: <<https://br.privalia.com/public/about>>. Acesso em: 5 fev. 2018.

A empresa busca praticar um e-commerce inovador. Por trabalhar com clube de compras, primeiro se vende o produto, que é recebido depois, onde é feita uma reserva com a

marca, antes de cada campanha ser colocada no site (há uma reserva de estoque junto à marca e, no final da campanha, é feito o pedido), e esses produtos são recebidos nos Centros de Distribuição, a partir daí segue os processos tradicionais das lojas virtuais (E-COMMERCE BRASIL, 2011) e comercialização. Esse marketplace é o pilar de todas as ações e decisões da gestão.

Ainda, utilizando todas as formas de pagamento, inclusive bitcons, através do Paypal (2016), e desde 2007 integra acordos com empresas para pagamento em tempo real, através de uma rede habilitada com mais de 100 bancos, de forma totalmente segura.

4.5 MÁQUINA DE VENDAS

Conforme observado no ranking da metodologia deste estudo, máquina de vendas é o quinto maior grupo empresarial de e-commerce no país. O grupo foi fundado em 2010 e já possui aproximadamente 27 mil colaboradores, 800 lojas e centro de distribuição em 23 estados e desde 2010, data de sua fundação, atua no comércio eletrônico (MÁQUINA DE VENDAS, 2018). O grupo é formado pela Ricardo Eletro, Insinuante, Citylar, Salfer e Eletro shopping. No ano de 2016 foram unificadas as bandeiras permanecendo a principal marca Ricardo Eletro, onde seu e-commerce oferece mais de oitenta mil produtos.

A empresa trabalha com marketplace, conforme observado no sítio eletrônico da marca (Figura 20).

Figura 20 – Marketplace Ricardo Eletrô



Fonte: Disponível em: <[http://ri.maquınadevendas.com.br/](http://ri.maquინadevendas.com.br/)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

Quanto a logística, conforme observado, tem apenas uma filial que utiliza entrega na loja. Nas demais ainda é sistema tradicional de entrega, lembrando que os produtos ofertados pelos parceiros não podem ser retirados na loja, por exemplo produtos ofertados no Marketplace. Em relação aos meios de pagamento, há possibilidade do uso apenas dos meios tradicionais e não aceita Paypal.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um grande desafio no e-commerce é realmente conseguir inovar dentro dos processos das organizações e, perceber a diferenciação entre mudança e inovação, bem como, detectar quais são as estratégias disponíveis desenvolver estes aspectos. Através dessa verificação do cenário, analisa-se que, geralmente, as inovações em *e-commerce* estão ligadas a forma como diferentes técnicas são combinadas para uma loja específica, do que em novas ferramentas ou tecnologias (SCHIAVON, 2017).

Neste sentido, destaca Turchi (2012) que os processos inerentes a inovação não tem caminhos exatos, muito menos previstos, ela deve ser vista, muito mais, como algo sem regras definidas, que leva situações empíricas em consideração, sem verdades absolutas e sem preconceitos estabelecidos.

Conforme o objetivo abordado quanto as práticas de inovações em *e-commerce*, foram detectados que as mesmas existem e estão crescendo diariamente em diversas partes e principalmente no ramo do varejo dentro do comércio eletrônico, em que o dinamismo e a globalização são fatores latentes no processo de tomada de decisão, bem como esta tornando-se um hábito os consumidores buscarem suas necessidades através do *e-commerce*, em lojas conceituadas no mercado, pois a confiabilidade é um quesito muito importante no processo de compra e as empresas já consolidadas levam vantagem nesse processo. Por isso o marketplace tem ganhado força no mercado nacional.

No entender de Tidd, *et al.* (2015), a fonte de vantagem competitiva está mudando gradativamente, de tamanho e patrimônio das organizações, para a sua capacidade em mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, e de inovar em suas ofertas e nas formas como criam e lançam essas ofertas.

Essa pesquisa importante para o meio acadêmico pois possibilitou estudo e análise de como funciona o comércio eletrônico brasileiro e as características principais das empresas líderes do mercado, bem como detectou as inovações e os benefícios trazidos para sociedade, em vista do mercado estar crescente no país e cada vez mais pessoas estão aderindo a esse tipo de compra. Para isso, é necessário segurança nas transações bancárias, onde a pesquisa apontou que esse fator é levado muito a sério pelas empresas e todas possuem mecanismos de segurança e opções de pagamento diversas aos seus consumidores.

Dentre as limitações do estudo, destaca-se a o levantamento de informações, pois por se tratar de uma temática recente, como o marketplace (por exemplo) e bitcoins, ainda é uma quantidade escassa de estudos com relacionados ao e-commerce nacional. Portanto, o objetivo

em relação à pesquisa foi atingido, pois a pesquisa aponta algumas práticas inovadoras em relação a logística, forma de pagamento e o Marketplace, buscando dirimir a falta de análises nessa área, caso houver.

Como estudos futuros sugere-se maior aprofundamento no sistema de pagamento através do Bitcoin, pois nessa pesquisa foi realizado de forma sucinta e esse é um formato de transação na qual está crescendo muito no mercado.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, Luiz Manoel et al. Serviços Logísticos e Comércio Eletrônico. **Simpósio de Engenharia de Produção (Simpep'10)**, v. 10, 2003.

AFUAH, A. **Innovation Management: strategies, implementation, and profits**. New York: Oxford University Press. 2003.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ALBERTIN, A L. **Pesquisa FGV de comércio eletrônico no mercado brasileiro**. 16. ed. São Paulo: FGV-EAESP, 2014.

AMERICANAS. **Institucional**. 2018. Disponível em: <<https://www.americanas.com.br/>>. Acesso em: 10 de. 2018.

ARIGUZO, G. C.; MALLACH, E. G.; WHITE, D. S. **The first decade of e-commerce**. International Journal of Business Information Systems, v. 1, n. 3, p. 239–255, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1504/IJBIS.2006.008598>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

BAKOS, Y. **The emerging role of electronic marketplaces on the internet**. Communications of the ACM, v. 41, n. 8, p. 35-42, 1998.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BANERJEE, C. The Human Factor: The Fundamental Driver of Innovation. In: DUTTA, S.; LANVIN, B.; WUNSCH-VINCENT, S. (eds.). **The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation**. Cornell University, INSEAD, and WIPO: Fontainebleau, Ithaca, and Geneva, 2014.

BARBOSA, A. F. (ed.). **Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e comunicação no Brasil: TIC domicílios e empresas 2013**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2014. Disponível em: <http://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/TIC_DOM_EMP_2013_livro_eletronico.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2017.

BRADBARD, D.; PETERS, C.; CANEVA, Y. Web accessibility policies at land-grant universities. **The Internet and Higher Education**, v. 13, n.4, p. 258-266, 2010.

BRONZATO, A. **Estadão: conteúdo 2015**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral/comercio-eletronico-do-pais-movimenta-us-19-7-bi-em-doisanos-mostra-estudo,1668369>>. Acesso em: 17 jun 2017.

B2W Digital. **Institucional: Histórico**. 2018. Disponível em: <<https://ri.b2w.digital/>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

CHATTERJEE, D.; GREWAL, R.; SAMBAMURTHY, V. Shaping up for e-commerce: institutional enablers of the organizational assimilation of web technologies. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 65–89, 2002.

CHESBROUGH, H. **Inovação Aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2012.

CHESBROUGH, H. **As novas regras de P&D**. In: MELLO, C. C. (Trad.). Implementando a inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CUNHA, M. M. C. Infraestruturas de suporte ao comércio eletrônico entre empresas: mercados eletrônicos. **Revista de Estudos Politécnicos**. Vol V, nº 8, 2007. Disponível em: <www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n8/v5n8a03.pdf>. Acesso em: 17 jun 2017.

DAILTON, F. **Quanto custa montar um negócio na Internet?** 2015. Disponível em: <www.ecommerce.org.br>. Acesso em: 17 jun 2017.

DAMANPOUR, Fariborz; ARAVIND, Deepa. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. **Management and organization review**, v. 8, n. 2, p. 423-454, 2012.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business e e-commerce para administradores**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Measuring e-commerce success: applying the DeLone & McLean information systems success model. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 9, n. 1, p. 31–47, 2004. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10864415.2004.11044317>>. Acesso em: 20 jun 2017.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**. p. 539-559, 2008.

EBIT. **Relatório WebShoppers**. 2015. Disponível em: <http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/31_webshoppers.pdf>. Acesso em: 18 jun 2017.

EBIT. **Webshoppers: O mais completo relatório sobre o mercado de e-commerce**. 2017. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 19 jun 2017.

E-COMMERCE BRASIL. **Entrevista com Fernanda Carbonari, gerente de logística e operações da Privalia Brasil**. Publicado em: 27 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/entrevista-com-fernanda-carbonari-gerente-de-logistica-e-operacoes-da-privalia-brasil/>>. Acesso em: 18 fev. 2018.

E-COMMERCE NEWS. **E-commerce na contramão da crise**. Publicado em: 18 abr 2017. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/e-commerce-na-contramao-da-crise>>. Acesso em: 18 jun 2017.

ESCOBAR, C.; CAMARGO, R. A. E-commerce: B2W: O consumidor no mundo das vendas on-line / O nível de qualidade do serviço e a frustração do consumidor. **Anais do IV Seminário Eniac 2012**, IV Encontro da Engenharia do Conhecimento Eniac, IV Encontro de Iniciação Científica Eniac. ENIAC, Guarulhos – SP, 10 p, 2012.

FELIX, Bruno Muniz; TAVARES, Elaine; CAVALCANTE, Ney Wagner Freitas. Fatores críticos de sucesso para adoção de big data no varejo virtual: estudo de caso do magazine luiza. In: **CLAV 2017**. 2017.

FERIOLI, M. et al. Understanding the rapid evaluation of innovative ideas in the early stages of design. **International Journal of Product Development**, v. 12, n. 1, p. 67-83, 2010.

FILHO, J. S. **Administração de logística integrada**: materiais, PCP e marketing. Rio de Janeiro: E-papers Servicos Editoriais Ltda., 2006.

FRANCO JUNIOR, C. F. **E-Business na Infoera**: o impacto da infoera na administração de empresas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FUOCO, T. **Guia Valor Econômico de Comércio Eletrônico**. São Paulo: Globo, 2013.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, v. 41, p. 135–180, 2015. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>>. Acesso em: 20 jun 2017.

GHANDOUR, A. A. M. **Ecommerce website evaluation framework**: an owner's perspective. Dunedin: University of Otago, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLORIA, Tiago Barbosa; DA ROCHA, Angela; LEVY, Barbara Pagliari. A Internacionalização da B2W Companhia Global de Varejo. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 3, n. 1, p. 3, 2013.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. N. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, p. 142-163, 2009.

GUASTI, P. **E-commerce brasileiro deve crescer até 15% em 2017**. 2017a. Publicado em: 12 jan 2017a. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-crescer-15-2017/>>. Acesso em: 19 jun 2017.

GUASTI, P. **Webshoppers 35**: E-commerce fatura R\$ 44,4 bilhões em 2016, com alta de 7,4%. Relatório Webshoppers, 35. ed., 2017b. Disponível em: <<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/webshoppers-35/>>. Acesso em: 19 jun 2017.

GUO, Y.; HU, J. Research on Business Model Innovation of E-commerce Era. **International Journal of Business and Social Science**, v. 5, n. 8, p. 274–279, 2014. Disponível em: <http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_8_July_2014/26.pdf>. Acesso em: 20 jun 2017.

HORTON, G.; GOERS, J. Mining Hidden Profiles in the Collaborative Evaluation of Raw Ideas. **System Sciences (HICSS)**. 2014.

KAPLAN, S.; SAWHNEY, M. **E-hubs: the new b2b marketplaces**. Harvard Business Review, v. 78, n. 3, p. 97-103, 2000.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. 1. ed. Itabuna: Via Litterarum, 2010

KOSIUR, D. **Understanding electronic commerce**. Redmond, WA: Microsoft Press, 1997. 287p.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIGNELLI, K. **Empresas nas nuvens descem à terra para crescer**. 2015. Disponível em: <http://www.dcomercio.com.br/categoria/negocios/empresas_nas_nuvens_descem_a_terra_para_crescer>. Acesso em: 20 jun 2017.

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing: O marketing na internet com casos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. Varejo virtual. **GV Executivo**, v. 5, n. 1, p. 67–71, 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/es/gv-executivo/vol5-num1-2006/varejo-virtual>>. Acesso em: 20 jun 2015.

LOPES A. P. V. B. V.; CARVALHO, M. M. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 1, p. 203-217, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100014>.

LUCENS, M. A.; SANT ANNA, C. H. M.; NETO, J. S. C.; JUNIOR, D. S. G.; LOPES, C. S. Pontos positivos e negativos do business to business em cidades distantes dos grandes centros de distribuição: um estudo na mata Norte Pernambucana. **XXXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. João Pessoa - PB, Brasil, out 2016.

LUO, J.; BA, S.; HAN, Z. **The effectiveness of online shopping characteristics and welldesigned websites on satisfaction**. Mis Quarterly, v. 36, n. 4, p. 1131–1144, 2012. Disponível em: <<http://misq.org/the-effectiveness-of-online-shopping-characteristics-andwell-designed-websites-on-satisfaction.html>>. Acesso em: 19 jun 2017.

MAASS, J. E. **Desenvolvimento de Loja Virtual utilizando plataforma de E-commerce Open Source**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Universidade Tecnológica Federal Do Paraná – UTFPR, Pato Branco, 78 p., 2013.

MAGAZINE LUIZA. **Quem somos**. 2018a. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MAGAZINE LUIZA. **Institucional**. 2018b. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAMBRINI, A. B.; DATTEIN, E.; MEDINA, J. A. A.; CINTHO, S.; MACCARI, E. A. Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista Gestão e Projetos**, p. 26-51, 2011.

MÁQUINA DE VENDAS. **Histórico e perfil corporativo**. 2018. Disponível em: <http://ri.maquinadevendas.com.br/#historico_perfil>. Acesso em: 10 jan. 2018.

MARKIDES, C.; CHARITOU, C. D. Competing with dual business models: a contingency approach. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 3, p. 22–36, 2004. Disponível em: <<http://amp.aom.org/content/18/3/22>>. Acesso em: 20 jun 2017.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Erika Camila Buzo; JULIO, Nathalie Gomes. A ascensão ou queda de uma marca nas mãos do novo consumidor: um Estudo de Caso da Americanas. com. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 5, n. 2, p. 29-50, 2017.

MCCULLOUGH, S. S. **Mastering commerce logistics**. Cambridge: Forrester Research, 1999.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. – 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**, v. 28, p. 9-29, 2007.

MORETZ, T. **O que é Paypal e como funciona o serviço?**. 2017. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/07/o-que-e-e-como-funciona-o-paypal.html>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

NAKAMOTO, Satoshi. **Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system**. 2008. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32413652/BitCoin_P2P_electronic_cash_system.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1519543711&Signature=7Ly50fODdPc7iV9BFR1TBPAj%2Fa8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBitcoin_A_Peer-to-Peer_Electronic_Cash_S.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

NIELSEN IBOPE. **Brasileiros com internet no smartphone chegam a 76 milhões**. Publicado em: 15 dez 2015. Disponível em: <<http://www.nielsen.com/br/pt/press-room/2015/Brasileiros-com-internet-no-smartphone-chegam-a-76-milhoes.html>>. Acesso em: 19 jun 2017.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

O'BRIEN, J. A; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistemas de Informação**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

OCDE – ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual:** Guide-line for collecting and interpreting innovation data, 2006. 3. Ed. European Commission: OECD. Disponível em: www.oecd.org. Acesso em: 17 ago. 2016.

OECD. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data.** Oslo manual. 3rd edition. Paris, 2005.

OECD. **Organization for Economic Cooperation and Development.** Strategic Industries in a Global Economy, 1991.

OLIVEIRA, A. D. Como vender no Submarino, Americanas e Shoptime (B2W). Escola de E-Commerce. 2017.

ONO, A. T.; NASCIMENTO, C. O.; ALVES, J. C.; FERNANDES, N. M.; NERGUISIAN, N. O processo de decisão de compra por meio da web: um estudo de campo aplicando o CHIC. **Revista Educ. Matem. Pesq.**, São Paulo, v.16, n.3, pp.745-772, 2014.

ORDANINI, A.; RUBERA, G. How does the application of an IT service innovation affect firm performance? A theoretical framework and empirical analysis on e-commerce. **Rev. Information & Management.** v. 47, p. 60-67, 2010.

PAYPAL. **Repense sua forma de pagar.** 2016. Disponível em <<https://www.paypal.com/br/home>> Acesso em 14 set. 2016.

PRIVALIA. **O que é.** 2018. Disponível: <<https://br.privalia.com/public/about>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

RODRIGUES, Eduardo Medeiros. **Desafios para a longevidade saudável:** os casos Lojas Americanas e Mesbla. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)–UFRJ. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Eduardo_Rodrigues.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2018.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. Going backwards: reverse logistics trends and practices. Reno: University of Nevada, 1999. ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. An examination of reverse logistics practices. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 129-148, 2001.

RUBINO, J. Bricks and clicks. **CFA Institute Magazine**, v. 25, n. 4, p. 30–32, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/journal/1543-1398_CFA_Magazine/2>. Acesso em: 19 jun. 2017.

SACCOL, A. I. C. Z. Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 59–80, 2005.

SBVC. SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. As 50 maiores empresas do e-commerce brasileiro. **Ranking SBVC 2016.** São Paulo – SP, 2016. Disponível em:

<<http://agenciamarkup.com.br/Ranking-SBVC-50-Maiores-Empresas-do-E-commerce-Brasileiro-2016.pdf>>. Acesso em: 10 jun 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.

SEBRAE. **O que você precisa saber sobre comércio eletrônico**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-quevoc%C3%AA-precisa-saber-sobrec%C3%A9rcio-eletr%C3%B4nico>>. Acesso em: 18 jun 2017.

SHIRKY, C. **What's P2P and What's not**. Openp2p.com, 24/11/2000. URL . Acessado em 13/04/2014.

SIMÕES, N. **Por que é importante conhecer cada marketplace?** E-commerce Brasil – excelência em e-commerce. 2016. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-e-importante-conhecer-cadamarplace/>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

SILVA, I. M.; BERGAMO, V. M. Estratégias de mercado no varejo eletrônico: o caso da B2W. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Fabio_Bergamo/publication/261638667_ESTRATEGIAS_DE_MERCADO_NO_VAREJO_ELETRONICO_O_CASO_B2W/links/0c960534e80981a585000000/ESTRATEGIAS-DE-MERCADO-NO-VAREJO-ELETRONICO-O-CASO-B2W.pdf>. Acesso em:

SILVA, Isabela Pires; CUNHA, Juliana Maria Constantino da; MELO, Suziane Mendes. **O e-commerce como ferramenta estratégica de vendas para empresas**. Monografia. Faculdade de Pidamomhangaba, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/464>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

SILVA, A. A.; GOMES, R. C. C.; KRUKLIS, A. G. A importância da contabilidade gerencial na tomada de decisão nas empresas do e-commerce: estudo comparativo das empresas B2W e NOVA PONTOCOM. **ICESP**, 2014. Disponível em: <http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/3d083eb28265eebe1e712fbfcdc9d3a6.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2018.

SOUZA, Fernanda de Oliveira Moraes. Métodos de avaliação de empresas Case: Lojas Americanas. **Monografia PUC-RJ**, 2017. Disponível em: <http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Fernanda_de_Oliveira_Moraes_de_Souza.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

STAIR, R. M; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Tradução Noveritis do Brasil. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 4. ed. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

TURBAN, E. et al. **Electronic commerce 2006: a managerial perspective**. 4. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e E-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VENKATRAMAN, N. Five steps to a dot-com strategy: how to find your footing on the web. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p. 15–28, 2000. Disponível em: <<http://sloanreview.mit.edu/article/five-steps-to-a-dotcom-strategy-how-to-find-your-footing-on-the-web>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

UOL. **O que é bitcoin?** Entenda como funciona a moeda virtual. 2014. Disponível em: <<https://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/03/17/o-que-e-bitcoin-entenda-como-funciona-a-moeda-virtual.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 10 maio 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIA VAREJO. **Institucional**. 2018a. Disponível em: <<http://viavarejonegocios.com.br>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

VIA VAREJO. **Marketplace**. 2018b. Disponível em: <<http://viavarejonegocios.com.br/marketplace/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

WIGAND, R.; PICOT, A.; REICHWALD, R. **Information, organization and management: expanding markets and corporate boundaries**. Chichester: Wiley, 1997.

WORLD BANK GROUP - IBRD AND IDA. **Internet users per 100 people**. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>>. Acesso em: 18 jun. 2017.

XIE, K. et al. Ecommerce: channel or strategy? insights from a comparative case study. In: International Conference on Information Systems, 35., 2014, Auckland. **Anais**. Auckland: Association for Information Systems, 2014.

YU, C.; DONG, X. **A conceptual framework for e-commerce innovation in chinese**. International Technology and Information Management, v. 22, n. 1, p. 17–42, 2013. Disponível em:

<http://www.iima.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=472:221yudong&id=65:jitim221&Itemid=77>. Acesso em: 5 jun. 2015.

ANEXO A – Ranking da SBCV

2016	2015	Empresa	Bandeiras	Faturamento E-commerce 2016	Faturamento Bruto 2016
1	1	B2W Digital ¹	Americanas.com, Submarino, Shoptime, SouBarato, B2W Marketplace (Americanas.com Marketplace, Submarino Marketplace e Shoptime Marketplace), BIT Services (Sieve, Site Blindado, Sky Hub e Admatic), InfoPrice, BFF Logística (Click-Rodo e Direct), Submarino Finance e Digital Finance	R\$ 10.520.400.000,00	R\$ 10.520.400.000,00
2	2	Via Varejo ⁴	Casas Bahia.com, PontoFrio.com, Cdiscount.com, Barateiro.com, Extra.com	R\$ 2.906.064.000,00	R\$ 22.293.000.000,00
3	3	Magazine Luiza ¹	Magazineluiza.com.br	R\$ 2.671.566.204,00	R\$ 11.371.644.000,00
4	4	Privalia ⁴	privalia.com	R\$ 2.519.660.000,00	\$ 2.519.660.000,00
5	6	Máquina de Vendas ⁴	Ricardoeletr.com.br, Insinuante.com.br, Citylar.com.br, Salfer.com.br, Eletroshopping.com.br	R\$ 2.250.000.000,00	\$ 7.500.000.000,00
6	5	Grupo Netshoes ¹	Netshoes.com.br, zattini.com.br	R\$ 2.200.000.000,00	R\$ 2.200.000.000,00
7	8	Dell Computadores do Brasil Ltda ⁵	dell.com.br	R\$ 1.075.096.554,00	N.D.
8	9	Fast Shop ⁵	Fastshop.com.br, A2U.com.br	R\$ 969.799.199,19	\$ 2.420.000.000,00
9	10	GFG LatAm - Dafiti ⁴	Dafiti.com.br, Kanui.com.br, Tricae.com.br	R\$ 884.350.000,00	R\$ 884.350.000,00
10	11	Polishop ⁵	Polishop.com.br	R\$ 720.434.613,48	R\$ 2.000.000.000,00
11	12	Saraiva ¹	Saraiva.com.br, Siciliano.com.br	R\$ 605.074.880,00	R\$ 1.890.859.000,00
12	13	Walmart Brasil ⁵	walmart.com.br	R\$ 554.888.544,00	R\$ 29.409.150.946,00
13	7	Grupo Herval ⁴	taqi.com.br, lojaiplace.com.br	R\$ 450.000.000,00	R\$ 3.000.000.000,00
14	16	Mobly ⁴	Mobly.com.br	R\$ 382.500.000,00	R\$ 382.500.000,00
15	17	Wine.com ⁴	wine.com.br, wbeer.com.br	R\$ 375.000.000,00	R\$ 375.000.000,00
16	14	Ultrafarma ¹	Ultrafarma.com.br	R\$ 347.698.940,54	R\$ 755.867.262,05
17	15	Lojas Colombo ¹	Colombo.com.br	R\$ 323.496.610,00	R\$ 1.406.507.000,00

2016	2015	Empresa	Bandeiras	Faturamento E-commerce 2016	Faturamento Bruto 2016
18		Web Fones ¹	webfones.com.br	R\$300.000.000,00	R\$300.000.000,00
19	18	Panvel Farmácias (Dimed) ¹	Panvel.com	R\$205.230.466,80	R\$2.365.664.000,00
20	24	Madeira Madeira ⁴	MadeiraMadeira.com.br	R\$200.000.000,00	R\$200.000.000,00
21		Multi-Ar ¹	multiar.com.br	R\$195.000.000,00	R\$300.000.000,00
22	21	Novo Mundo ¹	novomundo.com.br	R\$183.300.000,00	R\$1.222.000.000,00
23	19	Lojas Renner ⁵	Renner.com.br, Youcom.com.br, camicado.com.br	R\$181.418.499,39	\$7.644.642.000,00
24	20	Grupo Soma de Moda ¹	Animale.com.br, Farm.com, Fabula.com.br, Fyistore.com.br	R\$167.000.000,00	R\$1.053.000.000,00
25		Icomm Group ⁴	shop2gether.com.br, oquestir.com.br	R\$160.000.000,00	R\$160.000.000,00
26	27	Grupo Boticário ¹	Boticario.com.br, Eudora.com.br, Quemdisseberenice.com.br, Thebeautybox.com.br	R\$134.956.161,81	R\$11.436.962.865,00
27	22	Livraria Cultura ¹	Livrariacultura.com.br, Geek.etc.br	R\$117.000.000,00	R\$390.000.000,00
28	23	Lojas KD ¹	lojaskd.com.br	R\$106.351.763,34	R\$106.351.763,34
29		Grupo Trendfoods ¹	chinainbox.com.br	R\$103.288.117,18	R\$295.108.906,23
30	29	Arezzo Indústria e Comércio S.A. ¹	arezzo.com.br, schutz.com.br, anacapri.com.br	R\$102.000.000,00	R\$1.700.000.000,00
31	37	Evino ⁴	evino.com.br	R\$100.000.000,00	R\$100.000.000,00
32	26	Irmãos Muffato & Cia Ltda. ⁵	supermuffato.com.br, shopfato	R\$85.920.000,00	R\$5.078.135.479,00
33	25	Zona Sul Supermercados S.A. ¹	zonasulatende.com.br	R\$84.456.300,00	R\$1.798.049.550,00
34	28	Rockstore ⁵	rockstore.com.br	R\$84.312.287,51	R\$84.312.287,51
35		Drogaria Onofre ⁵	onofre.com.br	R\$84.000.000,00	R\$280.000.000,00

2016	2015	Empresa	Bandeiras	Faturamento E-commerce 2016	Faturamento Bruto 2016
36		Época Cosméticos ¹	epocacosmeticos.com.br	R\$69.000.000,00	R\$69.000.000,00
37	33	Eletrozema ¹	zema.com	R\$68.767.929,19	R\$1.245.795.818,60
38	30	Lojas Marisa ⁵	Marisa.com.br	R\$66.684.493,53	R\$3.699.926.000,00
39	32	Angeloni ¹	Angeloni.com.br	R\$65.862.811,86	R\$2.523.479.381,44
40	31	Netfarma ⁵	netfarma.com.br	R\$64.440.000,00	R\$64.440.000,00
41	35	Gallerist ⁵	gallerist.com.br	R\$55.089.129,00	R\$55.089.129,00
42	40	Ri Happy/PBKids ¹	RiHappy.com.br, PBKids.com.br	R\$47.376.000,00	R\$1.645.000.000,00
43	38	Arcacenter ⁵	arcacenter.com.br	R\$46.841.059,35	R\$46.841.059,35
44		Raia Drogasil ¹	drogasil.com.br, drogaraia.com	R\$42.821.403,00	R\$11.409.411.064,00
45	43	Cia Hering ¹	hering.com.br, heringforyou.com.br, heringkids.com.br, puc.com.br, dzarm.com.br, outletespacociahering.com.br	R\$37.402.941,09	R\$1.626.214.830,00
46	41	eÓtica ⁵	eotica.com.br	R\$36.967.791,95	R\$36.967.791,95
47	42	Sabor de Viver (Danone) ⁵	sabordeviver.com.br	R\$34.905.000,00	R\$34.905.000,00
48		Polo Ar ⁴	poloar.com.br	R\$34.560.000,00	N.D.
49	44	Carmen Steffens ⁵	carmensteffens.com.br	R\$32.220.000,00	R\$1.077.600.000,00
50	36	Reserva ¹	usereserva.com	R\$25.000.000,00	R\$279.507.000,00
51	39	Inbrands ¹	Ellus.com, Richards.com.br, Bobstore.com.br, Salinascompras.com.br, loja.Hercovitch.com.br	R\$23.892.556,64	R\$918.944.486,00
52	47	Sunglass Hut ¹	sunglasshut.com.br	R\$22.766.712,80	R\$133.921.840,00

2016	2015	Empresa	Bandeiras	Faturamento E-commerce 2016	Faturamento Bruto 2016
53	45	Giraffas ⁵	giraffasdelivery.com.br	R\$22.554.000,00	R\$823.700.000,00
54	46	Men's Market ⁵	mensmarket.com.br	R\$21.480.000,00	R\$21.480.000,00
55	34	Decathlon ¹	decathlon.com.br	R\$20.801.602,50	R\$594.331.500,00
56		Grupo Trigo ¹	gokoni.com; delivery.dominos.com.br	R\$20.657.828,35	R\$860.742.847,88
57	48	Telhanorte ¹	Telhanorte.com.br	R\$20.000.000,00	R\$2.000.000.000,00
58		Alpargatas ¹	havaianas.com.br, osklen.com	R\$17.840.000,00	R\$892.000.000,00
59		Havan ¹	havan.com.br	R\$16.803.600,00	R\$3.819.000.000,00
60		Le Postiche ¹	lepostiche.com.br	R\$15.427.590,98	R\$395.579.256,00
61	49	Grupo Paqueta ¹	lojaspaqueta.com.br, paquetaesportes.com.br	R\$13.113.588,47	R\$1.192.144.406,00
62	50	Terra dos Pássaros ⁵	terradospassaros.com	R\$10.005.162,22	R\$10.005.162,22
63		Lojas Lebes (Drebes & Cia) ¹	lebes.com.br	R\$10.000.000,00	R\$1.000.000.000,00
64		Petz ¹	petz.com.br	R\$9.652.000,00	R\$508.000.000,00
65		Mambo ¹	mambo.com.br	R\$8.000.000,00	R\$1.427.828.000,00
66		Chilli Beans ¹	chillibbeans.com.br	R\$7.243.990,00	R\$557.230.000,00
67		Comper Supermercados (Grupo Pereira) ¹	comperdelivery.com.br	R\$2.420.131,30	R\$4.840.262.600,00
68		Pontal ¹	pontal.com.br	R\$1.459.625,54	R\$243.270.923,73
69		Todimo ¹	todimo.com.br	R\$1.396.800,00	R\$388.000.000,00
70		Lupo ¹	lupostore.com.br	R\$1.092.500,00	R\$475.000.000,00

Fonte: SBCV (2017).