

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E ANÁLISE

Comércio eletrônico no Brasil: evidências para três empresas do setor de varejo
no período de 2020 e 2021

Thiago de Souza Melo

MANAUS
2023

Thiago de Souza Melo

Comércio eletrônico no Brasil: evidências para três empresas do setor de varejo
no período de 2020 e 2021

Monografia apresentada à Faculdade de
Estudos Sociais da Universidade Federal do
Amazonas como requisito obrigatório à
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Econômicas.

Orientador: Dr. Prof. Alexandre Schwinden Garcia.

MANAUS
2023

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M528c Melo, Thiago de Souza
Comércio eletrônico no Brasil: evidências para três empresas do
setor de varejo no período de 2020 e 2021 / Thiago de Souza Melo
. 2023
45 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Alexandre Schwinden Garcia
TCC de Graduação (Ciências Econômicas) - Universidade
Federal do Amazonas.

1. Comércio Eletrônico. 2. Estratégias de Mercado. 3. Varejo. 4.
Vendas on-line. I. Garcia, Alexandre Schwinden. II. Universidade
Federal do Amazonas III. Título

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Alexandre Schwinden Garcia - Orientador
Universidade Federal do Amazonas

Prof^a. Dra. Andreia Brasil Santos
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Salomão Franco Neves
Universidade Federal do Amazonas

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter colocado pessoas incríveis em minha vida, com cada uma contribuindo grandiosamente para guiar o meu caminho. Em seguida, ao meu orientador Prof. Alexandre Garcia, meu agradecimento especial, em que desde o início acreditou em meu potencial, sendo extremamente solícito e dedicado em me ajudar no que fosse preciso.

Agradeço a minha família por todo o suporte e dedicação em minha criação, em especial aos meus pais e minha irmã, que foram a minha base para tudo que eu sou hoje, compreendendo as minhas decisões e me apoiando no que fosse preciso.

Agradeço também a todos os amigos que fiz na faculdade pelos momentos vividos, tanto os momentos de risada e descontração, quanto os de desespero. Além destes, um agradecimento aos meus amigos de longa data, que me acompanham desde a escola, e continuam até hoje, além das amizades feitas na Bemol, meu local de trabalho que me acolheu durante a universidade no período de pandemia.

Por fim, e não menos importante, agradeço a todos os professores da Faculdade de Estudos Sociais da UFAM, por todos os ensinamentos ao decorrer destes anos.

RESUMO

O comércio eletrônico torna-se cada vez mais um modelo de sucesso de vendas. Em 2020, empresas do setor de varejo tiveram suas economias impactadas pela pandemia de COVID-19, precisando encontrar uma maneira de se manterem ativas e realizando suas vendas, buscando estratégias para sobreviver a tal anormalidade do mercado. O objetivo do presente trabalho é o estudo dos efeitos gerados pela pandemia nas empresas de capital aberto do setor de varejo, sendo elas: Magazine Luiza, Via Varejo e Americanas. Além disso, avaliar o impacto dos períodos de 2020 e 2021 sobre o comércio eletrônico, procurando entender quais estratégias estas empresas utilizaram para alavancar suas vendas. Foram utilizados dados primários dos relatórios de administração e relatórios financeiros de cada uma das empresas citadas. Foram encontradas evidências que comprovam que o uso da multicanalidade, redes sociais e *marketplace* contribuíram para o sucesso do comércio eletrônico das três empresas da amostra.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico, Estratégias de Mercado, Varejo.

ABSTRACT

E-commerce is increasingly becoming a successful sales model. In 2020, companies in the retail sector had their economies impacted by the COVID-19 pandemic, needing to find a way to stay active and make sales, seeking strategies to survive such a market abnormality. The objective of this work is to study the effects generated by the pandemic on publicly traded companies in the retail sector, namely: Magazine Luiza, Via Varejo and Americanas. In addition, to evaluate the impact of the 2020 and 2021 periods on e-commerce, trying to understand which strategies these companies used to leverage their sales. Primary data from the management reports and financial reports of each of the mentioned companies were used. Evidence was found that proves that the use of multichannel, social networks and marketplace contributed to the success of e-commerce for the three companies in the sample.

Keywords: E-commerce, Market Strategies, Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Histórico de vendas no comércio eletrônico no Brasil (2010 – 2021)	14
Figura 2 – Evolução da quantidade de consumidores do comércio eletrônico (2016-2021)	15
Figura 3 - Evolução de vendas online em bilhões de R\$ (2017-2020)	28
Figura 4 - Evolução das vendas do marketplace (2019-2021) em bilhões de R\$	29
Figura 5 - Participação do vendedor online nas vendas digitais (R\$ bilhões)	32
Figura 6 - Evolução da quantidade de vendedores na plataforma, em milhares (2019-2021)	33
Figura 7 - Evolução dos produtos disponíveis na plataforma em milhões – (2019-2021)	34
Figura 8 - Evolução GMV Lojas Americanas (2020-2021)	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Objetivo Geral	11
1.2. Objetivos Específicos	11
1.3. Justificativa	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Comércio eletrônico no Brasil.....	13
2.2 Estratégias utilizadas no comércio eletrônico	15
2.2.1 Multicanalidade.....	16
2.2.2 Redes sociais.....	18
2.2.3 <i>Marketplace</i>	20
3. METODOLOGIA.....	23
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	26
4.1 Análise dos resultados: Magazine Luiza	26
4.2 Análise dos Resultados: Via Varejo	30
4.3 Análise dos Resultados: Lojas Americanas.....	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

Durante os anos de 2020 e 2021, o mundo foi abalado por uma pandemia global sem precedentes, o COVID-19, que gerou significativas incertezas econômicas e sociais. O impacto dessa crise sanitária foi especialmente sentido em diversos setores da economia global. O primeiro caso de contaminação pelo vírus foi identificado no Brasil em março de 2020, desencadeando uma série de respostas sanitárias e econômicas em todo o mundo.

Dentre as diversas medidas utilizadas no combate à pandemia, as restrições à circulação de pessoas tiveram destaque. A sociedade precisou se isolar com o intuito de amenizar a propagação do vírus com consequências para diversos indicadores e agentes econômicos.

Entre os agentes econômicos, as empresas precisaram se reinventar para que continuassem existindo, pois a população mantinha-se em isolamento e comércios e indústrias estavam fechados. Assim, o formato de vendas presencial era ineficaz, provocando então a adoção do comércio eletrônico para atendimento aos consumidores como principal forma de realização das vendas.

Araújo (2017) destaca que o comércio eletrônico consiste na automação das transações comerciais, pela utilização das tecnologias de informática e telecomunicações. Albertin (2000) ressalta que o comércio eletrônico oferece grandes oportunidades e um caminho bastante promissor para as organizações dos vários setores que souberem aproveitar seu potencial de forma inovadora e ágil. O autor também destaca que a utilização não só do comércio eletrônico, mas também de outras tecnologias, permitem uma maior interação entre clientes e fornecedores, viabilizando novas formas de processos de negócio nas organizações.

Alguns dados corroboram essa mudança no formato de vendas das empresas. De acordo com estudo realizado pela Ebit/Nielsen (2021), as transações realizadas via comércio eletrônico apresentaram um aumento de 55% no primeiro semestre de 2020 comparado ao primeiro semestre de 2019, gerado pelo crescimento dos usuários em transações digitais. A partir da migração dos consumidores do meio físico para o digital, houve um aumento de 40% no número de novos consumidores, tornando as compras on-line o novo padrão de vendas.

Após o sucesso do comércio eletrônico gerado em 2020, os resultados em 2021 advindos das vendas on-line continuaram em crescimento. De acordo com dados apresentados pela Ebit/Nielsen (2021), o primeiro semestre do ano de 2021 apresentou aumento de 31% em vendas comparado ao ano anterior, concentrado nos meses de janeiro a abril. A região sudeste foi um grande destaque para o país, contribuindo com 51% para o crescimento do comércio eletrônico no Brasil.

Dentro deste contexto, de exponencial crescimento do comércio eletrônico no Brasil, este trabalho busca analisar, entre outras, as estratégias e comportamentos utilizados por algumas empresas que atuam no comércio eletrônico. Para tanto, serão utilizados dados de empresas de capital aberto do setor de varejo da Bolsa de Valores do Brasil.

Além desta introdução, o restante deste trabalho é dividido em mais algumas seções. A Seção 2 apresentará a revisão de literatura que dará embasamento teórico ao trabalho. A Seção 3 demonstrará a metodologia de pesquisa e os dados que se pretende utilizar no decorrer do trabalho. A Seção 4 apresenta os resultados e análises dos dados. Por fim, a Seção 5 apresentará as conclusões e considerações finais do trabalho.

1.1. Objetivo Geral

- Estudar o comércio eletrônico e as estratégias adotadas pelas empresas de capital aberto do setor de varejo no Brasil.

1.2. Objetivos Específicos

- Avaliar o impacto do comércio eletrônico sobre as empresas de capital aberto do setor de varejo no Brasil.
- Descrever o impacto econômico e financeiro do comércio eletrônico sobre o faturamento das principais empresas do setor de varejo no período da pandemia.

1.3. Justificativa

O comércio eletrônico tem se tornado cada vez mais presente na vida dos consumidores, permitindo-os realizar a aquisição de qualquer produto por meio de compras on-line. Com o avanço da pandemia, houve um aumento significativo nas vendas, superando todas as expectativas.

Entender e adaptar-se a esse novo formato de vendas tornou-se um desafio para algumas empresas, visto que ainda não possuíam conhecimento na área digital. Entretanto, outras já utilizavam os serviços eletrônicos e necessitam de alguns ajustes em suas páginas que já estavam no ar, com o intuito de atender os consumidores com maior praticidade e qualidade.

Sendo assim, justifica-se este estudo, pois será analisado de que forma essas empresas agiram e quais estratégias tomaram para continuar mantendo seus clientes e existindo no

mercado, aumentando consideravelmente suas vendas e seu faturamento, que também serão analisados.

A relevância do estudo se baseia em analisar as estratégias adotadas pelas empresas para manter seus clientes e se manterem competitivas no mercado. Isso é importante porque, em um mercado cada vez mais concorrido, as empresas precisam ser capazes de se adaptar às mudanças e inovações para sobreviverem e crescerem.

Ao investigar as estratégias utilizadas pelas empresas, o estudo pode contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão e marketing, que podem ser aplicadas por outras empresas que desejam melhorar seu desempenho no mercado. Além disso, a análise do aumento de vendas e faturamento pode indicar tendências e padrões que podem ser utilizados para prever a demanda do mercado e desenvolver estratégias mais eficazes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Comércio eletrônico no Brasil

A internet é uma poderosa ferramenta que permite a comunicação global entre pessoas e acesso a qualquer tipo de informação. Foi graças à internet que o surgimento e consolidação do comércio eletrônico se tornou possível no Brasil, em 1991. Castro (2011) destaca que o comércio eletrônico apresenta benefícios tanto para o consumidor quanto para os fornecedores, visto que, as compras tornam-se mais eficientes, facilitando o processo para adquirir um produto e/ou serviço, possibilitando um melhor relacionamento entre as partes.

Segundo Castro (2022), a comercialização por meio da internet, em contraposição às lojas físicas, amplia a abrangência de consumidores em nível nacional e permite vendas durante todo o dia. Além disso, há uma drástica redução nos custos fixos e uma barreira de entrada significativamente menor. Ademais, a utilização de ferramentas gerenciais e a segmentação do público-alvo podem aumentar a produtividade do negócio.

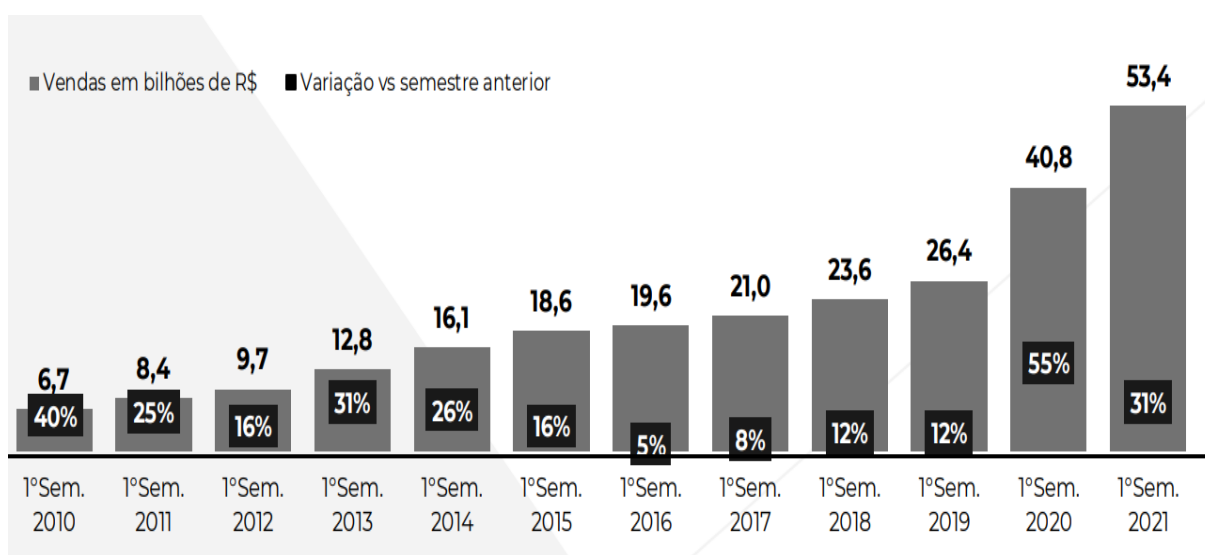
Neste contexto, os consumidores também se beneficiam, já que a redução de custos é repassada aos preços dos produtos comercializados online, além de desfrutarem da comodidade de receberem os produtos em casa com prazos cada vez menores. Com isso, as compras podem ser realizadas de maneira mais rápida e inteligente, incluindo a possibilidade de recorrência programada e até agendamento de entrega em alguns sites. A opção de realizar compras internacionais sem burocracia também está disponível, além da exposição a uma maior variedade de produtos em um só lugar.

Salvador e Kepler (2016) apontam que o *e-commerce*, também conhecido como comércio eletrônico, tem se consolidado como uma alternativa de negócio relevante no Brasil. Desde o início do século XXI, o comércio eletrônico tem apresentado um crescimento exponencial no país, impulsionado pela evolução tecnológica e pela expansão do acesso à internet. Esse fenômeno tem gerado mudanças significativas no mercado brasileiro, com empresas de diferentes setores buscando expandir seus negócios por meio do comércio eletrônico.

De acordo com a Agência FG (2021), no ano de 2001, as ferramentas de busca como Google e Yahoo começaram a apresentar anúncios de lojas on-line para os consumidores que acessam a internet, movimentando aproximadamente R\$550 milhões com o varejo digital no Brasil.

Após seu sucesso no final do século XIX e início do século XX, o comércio eletrônico tornou-se cada vez mais responsável pela movimentação da economia no Brasil. Com base em dados apresentados pela Ebit/Nielsen (2021), no primeiro semestre de 2010, o Brasil possuía aproximadamente R\$ 6,7 bilhões em vendas via comércio eletrônico. Para o ano de 2021, o resultado das vendas no primeiro semestre foi de aproximadamente R\$ 53,4 bilhões, representando um avanço de 697%, se comparado ao primeiro semestre de 2010, atingindo o maior patamar histórico de vendas. Esta evolução pode ser verificada a partir da Figura 1.

Figura 1 – Histórico de vendas no comércio eletrônico no Brasil (2010 – 2021)

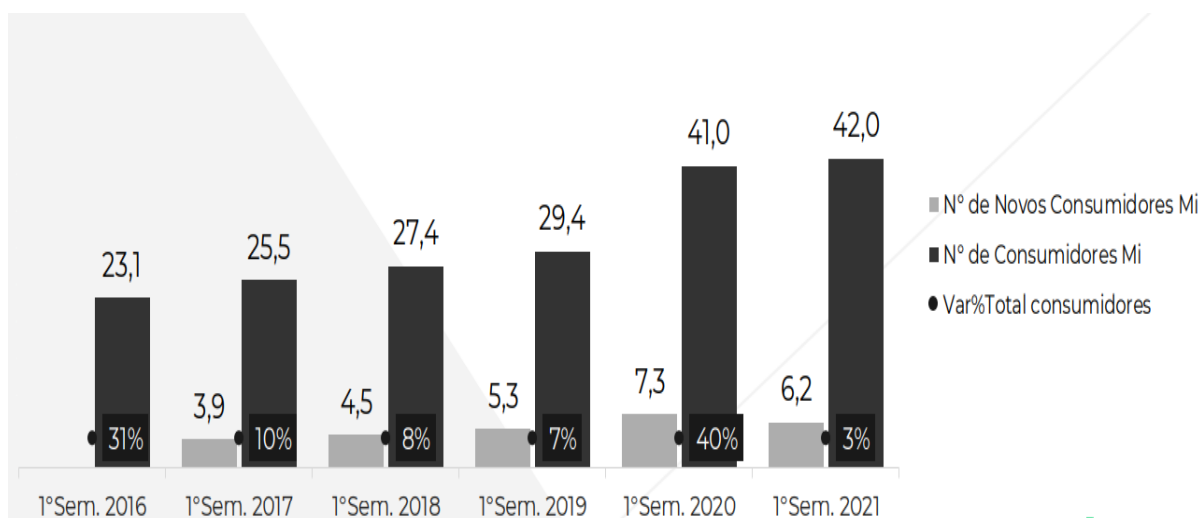


Fonte: Relatório Ebit/Nielsen (2021).

Além do avanço das vendas no Brasil via comércio eletrônico, houve também o aumento do número de consumidores que realizaram compras on-line. Dados apresentados pela Ebit/Nielsen (2021) indicam que no primeiro semestre de 2016, o número de consumidores que utilizavam o comércio eletrônico era de aproximadamente 23,1 milhões de consumidores.

No primeiro semestre de 2021, período que representa o primeiro ano após o início da pandemia de COVID-19, o número de consumidores alcançou 42 milhões, representando um aumento de aproximadamente 82% entre os períodos analisados. A evolução do número de consumidores que utilizam o comércio eletrônico é vista na Figura 2.

Figura 2 – Evolução da quantidade de consumidores do comércio eletrônico (2016-2021)



Fonte: Relatório Ebit/Nielsen (2021).

Comparando o primeiro semestre de 2020 com o mesmo período do ano anterior, é possível perceber o impacto que a pandemia causou no modo de consumo dos brasileiros, resultando em 40% de aumento no número de consumidores, resultando em um total de 42 milhões de usuários do varejo eletrônico.

Segundo Tozzi (2020), o aumento no volume de transações também trouxe desafios para o comércio eletrônico brasileiro. A infraestrutura logística, por exemplo, teve que se adaptar rapidamente para lidar com o aumento na demanda. A pandemia também trouxe preocupações em relação à segurança dos trabalhadores envolvidos na cadeia de produção e entrega, o que levou muitas empresas a adotar medidas de proteção, como a utilização de equipamentos de proteção individual e a implementação de protocolos sanitários.

Desta forma, destaca-se que apesar dos desafios, o comércio eletrônico mostrou-se um setor resiliente e fundamental para garantir o abastecimento de produtos durante a pandemia no Brasil.

2.2 Estratégias utilizadas no comércio eletrônico

De acordo com Pasquale (2012), a estratégia é uma ação essencial para que uma empresa alcance seus objetivos estabelecidos. Durante o período de pandemia do COVID-19, as organizações enfrentaram desafios significativos para manter suas vendas, já que as lojas físicas tiveram que ser fechadas para evitar aglomerações e a disseminação do vírus. Diante desse

cenário, as empresas foram obrigadas a se reinventar e adotar novas abordagens para continuar operando no mercado e gerando receita e lucro. Como resultado, muitas empresas tiveram que recorrer a diversas formas de inovações digitais para sobreviver.

Durante a pandemia, as empresas de comércio eletrônico utilizaram diversas iniciativas para se adaptar ao novo cenário, tais como: a adoção de canais de atendimento digital, como chatbots e assistentes virtuais; a criação de promoções e descontos exclusivos para compras online; a oferta de serviços de entrega mais rápidos e seguros; a implementação de sistemas de pagamento online seguros e eficientes; e a utilização de ferramentas de análise de dados para entender o comportamento do consumidor e ajustar suas estratégias de marketing e vendas.

Em suma, as empresas de comércio eletrônico tiveram que ser criativas e ágeis durante a pandemia, adotando novas estratégias para atender às necessidades dos consumidores e se manterem competitivas no mercado. Essas estratégias não apenas ajudaram as empresas a sobreviverem à crise, mas também as prepararam para enfrentar desafios futuros e crescer em um ambiente cada vez mais digital, e a seguir serão apresentadas estas estratégias.

2.2.1 Multicanalidade

De acordo com o levantamento apresentado por Dias (2014), apesar de já aparecer em revistas acadêmicas nas décadas de 70 e 80, o termo “multicanal” ganhou força ao fim dos anos 90, com grande crescimento a partir dos anos 2000. Souza (2016) aponta que experiências multicanais são aquelas em que o consumidor é capaz de interagir com a marca e adquirir produtos por diferentes meios, tais como, *sites*, blogs, catálogos, lojas físicas e mídias sociais.

A estratégia de multicanalidade foi imprescindível durante o período da pandemia, para que houvesse diferentes canais de vendas, complementando e potencializando os resultados das organizações. Scandolara (2018) ressalta que foram necessários investimentos em marketing digital, com o intuito de construir um relacionamento com novos consumidores, alavancar as vendas do negócio, além da própria divulgação da empresa e de seus produtos de maneira mais eficaz e eficiente. Deste modo, a multicanalidade tornou-se uma nova estratégia competitiva para as empresas varejistas.

Segundo a Deloitte (Deloitte Touche e Tohmatsu, auditoria e consultoria), em sua análise setorial de 2008 afirmam que o crescimento das empresas do varejo que utilizam a multicanalidade, possibilitam o aumento do volume de operações, permitem que a empresa possa se expandir geograficamente, e criam canais complementares de vendas. O varejo multicanal engloba o *omnichannel*, que representa uma melhoria para seu formato de vendas.

Segura (2014) define o *omnichannel* como a integração total dos canais que tocam o consumidor, permitindo que o cliente tenha uma experiência extremamente satisfatória com a empresa, independente do meio de compra e contato que o cliente possua com ela.

De acordo com o Porto (2006) a integração entre os canais físicos e virtuais é estreita, mas também contribui para uma vantagem competitiva, já que as lojas físicas geram um aumento nas vendas dos canais virtuais. Parente e Barki (2014) destacaram que o varejo multicanal não é apenas possuir loja física e loja *online*, mas envolve a prática de oferecer aos clientes diferentes canais de vendas/atendimento, tanto *offline* como *online*.

Para isso, Zadinello (2021), apresenta um plano de ação para as lojas físicas no período da pandemia. No cenário otimista, em que se espera uma redução da concorrência entre as lojas físicas, foram desenvolvidas estratégias pela empresa com o objetivo de reforçar ainda mais sua posição na região. Dessa forma, buscou-se aumentar a participação da empresa no mercado, tornando a entrada de novos concorrentes mais difícil.

Para atingir esse objetivo, a empresa adotou diversas estratégias, tais como a ampliação do mix de produtos, aproveitando-se da reduzida presença de concorrentes e oferecendo uma maior variedade de produtos aos clientes, o que consequentemente aumenta a receita de vendas. Além disso, a empresa também adotou outras iniciativas, tais como a ampliação do espaço físico da loja e o treinamento da equipe de vendas. Essas medidas visam oferecer uma melhor experiência ao cliente, com o objetivo de fidelizá-lo e aumentar sua satisfação. O fortalecimento do marketing e as estratégias de captação e retenção também foram adotadas, com o intuito de aumentar as vendas da empresa.

Essas estratégias são voltadas para a ampliação da base de clientes, buscando vender mais vezes para os mesmos clientes. Em síntese, as estratégias elaboradas pela empresa têm como foco aumentar sua posição de mercado, oferecer uma melhor experiência ao cliente e aumentar a receita de vendas. Dessa forma, espera-se fortalecer a empresa e tornar sua posição no mercado mais sólida e resistente à entrada de novos concorrentes.

Brynjolfsson, Hu e Rahman (2013) apontaram que no varejo a utilização de multicanais tende a proporcionar vantagem competitiva, caso o varejista conheça seu público-alvo, ou seja, seus clientes, e sobre a forma de interação deles com os diferentes canais. Neslin e Shankar (2009) afirmaram que a estratégia de multicanal está associada ao volume de vendas e à lealdade dos clientes, e que os varejistas multicanal são mais lucrativos.

Dias (2014) apresenta resultados da pesquisa do *International Data Corporation*, denominada *IDC Retail Insights*, e identificou que o consumidor multicanal gasta aproximadamente 15% a 30% mais do que o consumidor de canal único.

Outro benefício para empresas varejistas multicanal são os ganhos obtidos a partir da interação entre os canais, como a redução de custos operacionais, por exemplo, pela venda na modalidade *online* e retirada na loja física. Como a rede já possui estoque de produtos para suas lojas, haverá uma redução no custo de frete, oferecendo para o cliente o benefício da compra pelo site e retirada na loja física com frete mais barato, gerando uma valorização adicional (FOSTER, LEWIS e WHYSALL, 2014).

Varon (2015) apresenta 8 fatores que mais influenciam a decisão de compra do consumidor: frete grátis, troca facilitada, avaliações de produtos, campo de busca eficiente, navegação intuitiva, estoque sortido, novidades e formas de pagamento. Dentre todos os fatores, o autor destaca o frete grátis como principal fator de compra, além da forma de pagamento, já que os consumidores preferem realizar compras em locais que permitem o parcelamento no cartão de crédito ou até mesmo em boleto/crediário.

De acordo com Bonilha (2016), conforme o varejo multicanal, a tecnologia e os dispositivos móveis evoluíram, surgiu um novo perfil de consumidor, denominado *omnichannel*. Este consumidor busca todas as formas e canais de consumo, atendimento e comunicação com a marca. O autor ainda complementa que os canais devem estar unificados, integrados em total harmonia, para que o consumidor possa ter uma experiência agradável em todas as etapas de compra.

Coelho (2015) argumenta que o consumidor *omnichannel* busca pela necessidade constante de informação, e pela rápida mobilidade entre os canais disponíveis, além disso, o define como um consumidor atento, bem-informado e consciente de suas necessidades.

2.2.2 Redes sociais

Por conta do isolamento social, as pessoas tornaram-se cada vez mais conectadas, forçando-as a se comunicarem no formato on-line, aumentando assim o tempo em que acessaram a internet. Sinek (2018) aponta que existem duas formas de influência ao comportamento humano: manipulando-o ou inspirando-o. Assim, as pessoas se agradam e adquirem produtos e/ou serviços de empresas que as inspiram, influenciando-as de forma positiva.

De acordo com Moura (2019), nos últimos anos, o campo do marketing tem passado por uma série de transformações significativas, dentre as quais se destaca a sua transição de um enfoque exclusivamente voltado para os meios tradicionais para uma atuação também nos

meios digitais e nas redes sociais. Ademais, as marcas e os consumidores, igualmente, têm sido impactados por tais mudanças.

Conforme descrito por Hugo e Conceição (2021), o Marketing Digital consiste em um conjunto de estratégias de marketing e publicidade que se desenvolveram em conjunto com o conceito de internet e o novo comportamento dos consumidores online. Com isso, a promoção e divulgação de produtos e serviços é realizada por meio de canais digitais e dispositivos eletrônicos. Uma das modernidades oferecidas por esse tipo de marketing é a possibilidade de mensurar o retorno sobre o investimento, o número de visualizações, o alcance de pessoas, as interações realizadas, a captação por publicações, entre outras funções que permitem um melhor gerenciamento da propaganda do negócio.

A utilização de redes sociais, por meio do marketing digital, foi uma das grandes contribuições para o sucesso do comércio eletrônico. Alguns aplicativos como *Facebook*, *Youtube*, *Twitter*, *WhatsApp* e *Instagram*, foram os aplicativos que mais influenciaram nas compras on-line, divulgando serviços e/ou produtos necessários ao consumidor. Kotler (2017) aponta que na era digital, as empresas e marcas que se apresentam de forma mais humanizada, tornam-se mais atraentes para os consumidores.

De acordo com Costa e Brito (2020), as empresas que utilizam as redes sociais podem conseguir um destaque no mercado, graças aos conteúdos e campanhas feitas para que as necessidades de seus clientes sejam atendidas, construindo assim um bom relacionamento entre a empresa e o consumidor.

Soegoto e Utomo (2019) ressaltam que com o objetivo de atingir o público-alvo e possíveis clientes, as empresas usam diversas estratégias e técnicas de marketing que são oferecidas pelas várias funcionalidades que as redes sociais oferecem, permitindo atingir o seu público de uma forma mais personalizada e eficiente.

Malheiro, Sousa e Ferreira (2019) apresentam algumas estratégias de marketing realizadas a partir das redes sociais, sendo elas: estimular a comunicação e apoiar os relacionamentos estabelecidos com os clientes; aumentar o tráfego para o *site*/rede da empresa, convertendo assim os visitantes em clientes; demonstrar seriedade em seu negócio, aumentando assim a confiabilidade; e garantir a presença da empresa em várias redes sociais distintas.

Outra estratégia muito utilizada é o *storytelling*, que tem como objetivo chamar a atenção do público, aumentando assim o engajamento, sendo capaz de criar identificação com a marca, o que gera encantamento. Moura (2019) destaca que este encantamento pode fazer com que as pessoas queiram expor suas experiências em suas redes sociais, aumentando a divulgação da marca/produto, e atingindo assim um público muito além do consumidor.

Prado e Frogeri (2017) afirmam que um grande aliado para o aumento das vendas das empresas são as redes sociais, que são diariamente utilizadas para divulgação de produtos, com anúncios que buscam despertar o interesse e o desejo do cliente em relação aos produtos divulgados. Berticelli (2022) comenta sobre um levantamento divulgado pela plataforma Cupom Válido, que classificou o Brasil em 2021 como o 3º país do mundo que mais utilizou as redes sociais, ficando atrás apenas de Filipinas e Colômbia. Diante disso, a autora expõe a importância e o impacto que as redes possuem.

Paula et al. (2021) apresenta 4 vantagens do marketing para empresas, por meio das redes sociais:

1. Fidelização de clientes: conhecendo bem o cliente, a comunicação será mais eficiente, pois conhecendo suas preferências, a divulgação da marca ou produto pode ser feita de forma atrativa. Além disso, a relação pós-venda também é importante, para que possa continuar a relação empresa-consumidor mesmo após adquirir um produto e/ou serviço.

2. Redução de custos: essa métrica serve para mostrar quanto a empresa está investindo para conquistar seus consumidores. Garantindo uma comunicação contínua com o cliente, fidelizando esse consumidor, não é necessário iniciar todo esse relacionamento e o processo de convencimento novamente.

3. Fortalecimento da marca: o valor da marca é importante para todo e qualquer negócio, por isso a importância de seu fortalecimento, alavancando assim o valor de mercado da empresa. Quando o cliente se identifica com a marca, e percebe que seus valores estão alinhados, a probabilidade de haver uma nova compra é alta.

4. Melhora na tomada de decisões: para tomar boas decisões, é necessário ter informações consistentes do negócio, e nada melhor que se basear em dados. Dados de vendas, faturamento, acessos nas plataformas, dentre outros dados que possam auxiliar e dar direcionamento para a empresa.

2.2.3 *Marketplace*

Outra estratégia foi a utilização do *marketplace*, que foi adotado pelas empresas do setor de varejo, para que compradores e vendedores pudessem fazer negócios dentro de suas plataformas. Kuviatkoski (2021) observa que o *marketplace* é um shopping online onde são feitas parcerias entre empresas para utilização de um site único para divulgação e

comercialização de seus produtos ou serviços, permitindo criar uma grande rede de fornecedores, aumentando o alcance da plataforma.

Os *marketplaces* diferem dos modelos tradicionais do comércio eletrônico pois reúnem uma variedade de produtos e lojas oferecendo muitas opções, enquanto o *e-commerce* é uma loja online de uma única empresa. Um dos maiores diferenciais, de acordo com os autores, é a diversificação de estoques e a possibilidade de ampliar sua oferta de produtos. (TAKAHATA, 2019; LERSCH, 2020).

Alexsander (2022) apresenta os modelos de negócio dos *marketplaces*, que podem ser:

- B2B (*Bussiness-to-Business*): é voltado para empresas que vendem para outras empresas. Neste modelo, os fornecedores oferecem produtos e serviços que podem ser adquiridos por outras empresas, seja em grandes quantidades ou de forma recorrente. Geralmente, as negociações envolvem um valor mais alto e são realizadas por meio de contratos de longo prazo.

- B2C (*Bussiness-to-Consumer*): é o mais comum e tradicional, no qual as empresas vendem diretamente para o consumidor final. As transações são realizadas por meio de uma plataforma de comércio eletrônico, onde os consumidores podem escolher entre diversas opções de produtos e serviços, comparar preços e realizar suas compras. São exemplos: Shopee e Americanas.

- C2C (*Consumer-to-Consumer*): os próprios consumidores realizam a venda entre si, sem a necessidade de um intermediário. É um modelo que tem crescido bastante nos últimos anos, especialmente com a popularização de plataformas online que permitem a venda de produtos usados ou de artesanato. Neste modelo, a plataforma é responsável apenas pela conexão entre os usuários e não interfere nas transações. Exemplo: Enjoei.

- P2P (Ponto a ponto): é um modelo de marketplace que funciona como um intermediário entre pessoas que têm um produto/serviço e aquelas que querem adquiri-lo. É um modelo que tem se popularizado em setores como transporte (exemplo: Uber e BlaBlaCar) e hospedagem (exemplo: Airbnb), onde os usuários podem oferecer seus serviços para outros usuários por meio da plataforma. Neste modelo, a plataforma cobra uma taxa sobre as transações realizadas.

De acordo com Alexsander (2022), as principais vantagens de estar dentro de um *marketplace* são: (i) visibilidade, pois quanto maior o tráfego dentro da plataforma, mais sólido é o público, o que faz com que reduza o orçamento investindo em marketing e divulgação; (ii)

credibilidade por incluir seus produtos e serviços em plataformas confiáveis; e, (iii) baixos custos e mais vendas, ocasionados pela grande quantidade de acessos dos usuários.

Freitas (2022) comenta sobre o relatório *Digital Commerce 360*, e afirma que as vendas nos *marketplaces* representaram 62,5% de todas as transações que ocorreram no comércio eletrônico em 2020, e em 2021, o total foi de 60,1%. A Amazon, considerada um dos maiores *marketplaces* do Brasil e do mundo, vendeu US\$ 121,2 bilhões entre abril e junho de 2022, apresentando uma alta de 7,1% em relação a 2021.

3. METODOLOGIA

Este estudo utiliza a metodologia de pesquisa exploratória, que consiste em uma abordagem que busca maior familiaridade com o problema em questão, a fim de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica aprofundada e coleta de dados primários disponíveis nos relatórios fornecidos pelas empresas de capital aberto e do setor de varejo que atuam no mercado utilizando o comércio eletrônico, listadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3).

De acordo com Silveira e Córdova (2009), a pesquisa exploratória é um tipo de estudo que visa a obtenção de informações preliminares sobre o objeto de pesquisa, a fim de possibilitar a delimitação do problema, identificação de variáveis relevantes e construção de hipóteses. Nesse sentido, a pesquisa exploratória é fundamental para a construção de um trabalho acadêmico consistente e que atenda aos objetivos propostos.

Para o presente estudo, foram utilizados os dados financeiros das três maiores empresas de capital aberto e do setor de varejo que atuam no mercado utilizando o comércio eletrônico, retirados da Bolsa de Valores do Brasil. As empresas selecionadas foram a Magazine Luiza, Via Varejo e Americanas, e os dados referem-se ao faturamento dos anos de 2020 e 2021.

A escolha dessas empresas se deu em virtude da sua expressividade no mercado brasileiro de comércio eletrônico, além de serem empresas de capital aberto e, portanto, disponibilizarem seus dados financeiros publicamente. A coleta e análise desses dados permitiram uma compreensão mais aprofundada sobre o desempenho financeiro dessas empresas nos últimos anos, o que contribuiu para a construção de hipóteses e conclusões mais robustas sobre o tema abordado.

A pesquisa apresenta informações das três empresas da amostra, incluindo seus relatórios de administração e demonstrativos financeiros referentes aos anos de 2020 e 2021, em que vivenciaram um período de incertezas no início, mas que serviu para mostrar a transformação vivida pelo varejo a partir do primeiro ano. Nestes relatórios são apresentados todos os dados anuais e/ou trimestrais do desempenho das empresas no âmbito econômico-financeiro.

Estes relatórios são gerados com base na estratégia de cada negócio, com informações detalhadas de vários setores da empresa de forma transparente, alinhados com o GRI (*Global Reporting Initiative*), que representa uma organização internacional que define normas e padrões para relatórios de impacto, com o intuito de ajudar empresas e instituições a comunicar

e divulgar o impacto de suas ações e negócios no setor sustentável com indicadores socioambientais e econômicos, tornando-se um dos relatórios mais importantes no momento de um investidor estudar sobre uma empresa para um possível acordo.

As informações contábeis/financeiras de uma empresa são importantes instrumentos de gestão, que representam não só uma obrigação legal, mas também permitem que sejam tomadas decisões de forma mais assertiva, evitando altos riscos. Por meio destas informações, é possível encontrar por exemplo: o faturamento da organização, permite a realização de projeções para cenários futuros, o investimento feito pelos sócios, dentre outros.

O acesso às informações financeiras é realizado pela seção de empresas listadas na B3, buscando cada uma das três empresas presentes no estudo, acessando a aba de relatórios estruturados e definindo o ano desejado, nesse caso, 2020 e 2021. A partir disso, é realizado o download das demonstrações financeiras para análise. Nos relatórios financeiros da B3 são incluídos:

- **Balanco Patrimonial Ativo:** é um dos principais demonstrativos contábeis de uma empresa que apresenta a posição financeira da empresa em um determinado momento. O Balanco Patrimonial Ativo contém informações sobre os ativos da empresa, ou seja, todos os bens e direitos que ela possui, como dinheiro em caixa, estoques, imóveis, veículos, contas a receber, entre outros.
- **Balanco Patrimonial Passivo:** também é um dos principais demonstrativos contábeis e apresenta a posição financeira da empresa em um determinado momento. O Balanco Patrimonial Passivo contém informações sobre o passivo da empresa, ou seja, todas as obrigações que a empresa possui, como empréstimos, contas a pagar, impostos a pagar, entre outros.
- **Demonstração do Resultado:** é um demonstrativo contábil que apresenta o resultado financeiro da empresa em um determinado período. A Demonstração do Resultado apresenta informações sobre as receitas e despesas da empresa, bem como o lucro ou prejuízo líquido do período.
- **Demonstração do Resultado Abrangente:** é um demonstrativo contábil que apresenta informações sobre as mudanças no patrimônio líquido da empresa em um determinado período, incluindo todas as transações que não afetam diretamente o lucro líquido, como ganhos e perdas devido a mudanças cambiais, ajustes de valor justo de investimentos, entre outros.

- **Demonstração do Fluxo de Caixa:** é um demonstrativo contábil que apresenta informações sobre os fluxos de caixa da empresa em um determinado período. A Demonstração do Fluxo de Caixa apresenta informações sobre os fluxos de caixa das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da empresa.
- **Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido:** é um demonstrativo contábil que apresenta informações sobre as mudanças no patrimônio líquido da empresa em um determinado período. A Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido apresenta informações sobre as alterações nas contas de capital social, reservas, lucros ou prejuízos acumulados e distribuição de dividendos.
- **Demonstração de Valor Adicionado:** é um demonstrativo contábil que apresenta informações sobre a geração e distribuição de valor pela empresa em um determinado período. A Demonstração de Valor Adicionado apresenta informações sobre a receita bruta da empresa, as despesas com matérias-primas e serviços, o valor adicionado pela empresa, a distribuição desse valor entre os empregados, governos, financiadores e acionistas e o valor retido pela empresa para investimentos.

Com base nos demonstrativos financeiros, relatórios de administração e relatórios de sustentabilidade, foi possível avaliar as estratégias, impactos e soluções encontradas pelas três empresas que fazem parte da amostra durante o período da pandemia, com foco especial sobre suas ações e estratégias de comércio eletrônico. A análise dessas informações permitiu identificar os desafios enfrentados pelas empresas durante a pandemia e as medidas tomadas para minimizar os impactos nos negócios, além de avaliar a efetividade dessas medidas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nas subseções que se seguem, serão avaliados e discutidos os demonstrativos financeiros, relatórios de administração e outros relatórios econômico-financeiros das três empresas que fazem parte da amostra, buscando evidências do seu comportamento, estratégias e impactos durante o período da pandemia.

4.1 Análise dos resultados: Magazine Luiza

A Magalu (Magazine Luiza) é considerada uma das maiores plataformas de varejo multicanal do Brasil, oferecendo uma ampla variedade de produtos e serviços, com a entrega mais rápida e a melhor experiência de compra, independente do meio, seja ele digital ou físico.

A companhia possui uma forte presença no país, possuindo em 2020, 23 centros de distribuição e mais de 1.300 lojas distribuídas em 21 Estados do Brasil. A companhia possui um ecossistema com diversos serviços e/ou empresas sendo eles:

- **Serviços financeiros:** Magalu Pagamentos, Consórcio, Luizaseg, Luizacred, Hub Fintech e Magalupay;
- **Logística:** Magalu Entregas, LogBee, GFL, Sinclóg;
- **Serviços:** Stoq, Hubsales, Luizalabs, Softbox, Magazine Você, Magalu Ads, Maga+, IPDV, ComSchool;
- **Varejo:** Magalu, Netshoes, Zattini, Estante Virtual, Shoestock, Época Cosméticos, AIqfome.

Fundada em 1957, na cidade de Franca (SP), a empresa iniciou suas atividades como uma pequena loja de presentes e brinquedos, e posteriormente expandiu seu mix de produtos para eletrônicos, móveis e eletrodomésticos.

Nos últimos anos, a Magazine Luiza vem se destacando como uma das líderes do setor de varejo no país, com uma estratégia bem-sucedida de omnicanalidade, integração entre canais físicos e digitais e uma forte presença em redes sociais e plataformas de mídia digital.

Além disso, a empresa tem se destacado por sua cultura de inovação e transformação digital, investindo em tecnologia e em parcerias com startups para oferecer soluções cada vez mais personalizadas e eficientes para seus clientes.

A empresa varejista fechou o ano de 2020 com alguns destaques, sendo o comércio eletrônico o ponto chave para tal sucesso, visto que, as vendas desta modalidade avançaram em 131%, em comparação com 2019, representando 66% das vendas totais. Na utilização de estoque próprio, as vendas realizadas por meios digitais evoluíram 122,6%, comparando ao ano de 2019, e o *marketplace* contribuiu com R\$ 7,7 bilhões.

A performance do aplicativo Magalu foi um fator chave para o forte ganho de participação no mercado. Com 33 milhões de usuários ativos mensais, o aplicativo se tornou uma ferramenta essencial para os clientes realizarem suas compras online de maneira rápida e prática.

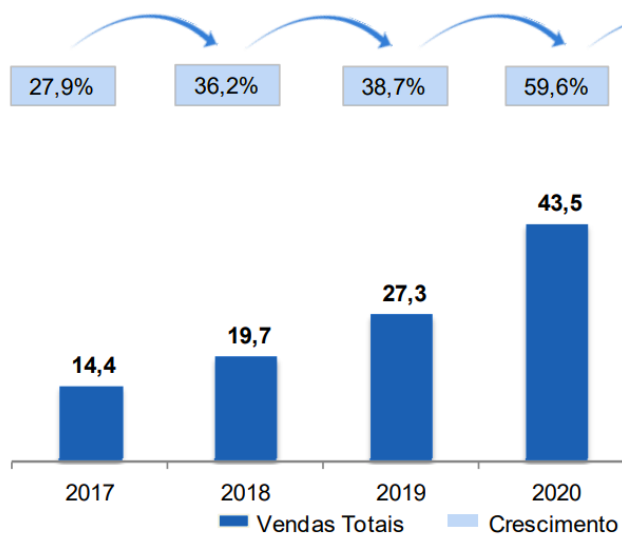
Além disso, a entrega mais rápida do varejo e a evolução do *marketplace* com o crescimento das novas categorias também foram fatores que contribuíram para o sucesso da empresa.

No período de 2020, o Magazine Luiza apresentou 26 milhões de itens disponíveis de diversas categorias em sua plataforma, tanto de estoque próprio quanto de produtos do seu *marketplace*. Além do crescimento nas principais categorias, a empresa encontrou três grandes frentes de oportunidades: produtos de supermercado, *delivery* de restaurantes e o setor de moda e beleza.

Com o forte crescimento de vendas da empresa, o percentual das despesas operacionais ajustadas em relação à receita líquida atingiu apenas 19,7% no quarto trimestre de 2020, um dos menores patamares históricos. Isso significa que a empresa conseguiu reduzir significativamente suas despesas operacionais em relação às receitas geradas no período. Este resultado reforçou a importância da eficiência proporcionada pelo modelo de negócio multicanal da empresa, capaz de alcançar clientes através de aplicativos, sites e lojas físicas.

No ano de 2020, com o surgimento do COVID-19 e a utilização da multicanalidade com foco no digital, a empresa apresentou resultados em vendas de aproximadamente R\$ 43,5 bilhões, incluindo tanto as vendas de estoque próprio (1P) quanto do *marketplace* (3P), assumindo assim, um aumento de aproximadamente 60% em seus resultados comparados ao ano de 2019, conforme Figura 3.

Figura 3 - Evolução de vendas *online* em bilhões de R\$ (2017-2020)



Fonte: Relatório Magazine Luiza 2020

Com base em dados do Relatório Anual de 2020 da Magazine Luiza, o *marketplace* foi a fortaleza de expansão da organização. Dos 26 milhões de produtos vendidos na plataforma, a grande maioria são oferecidos por parceiros. Em abril de 2020, por consequência do aumento da oferta e pela opção de frete gratuito, a categoria de mercado já era a mais vendida em número de itens no Magazine Luiza.

Em maio de 2020, as receitas dos canais digitais ultrapassaram R\$ 4 bilhões e corresponderam a 53% do total das vendas. Além disso, nesse período há um crescimento do *marketplace* de aproximadamente 185%, respondendo por 30% das vendas on-line.

A comercialização de produtos e itens de supermercado por meios digitais contribuiu para o avanço do comércio eletrônico, uma vez que facilitou ao consumidor a compra de alimentos, itens de limpeza, dentre outros.

De acordo com a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), em 2021 o percentual de brasileiros que realizam compras de itens de supermercado on-line aumentou para 30%. Segundo relatório disponibilizado pela área de relações com investidores do Magazine Luiza, em 2020, houve um crescimento de 300% em itens de mercados vendidos, comparando com o ano de 2019.

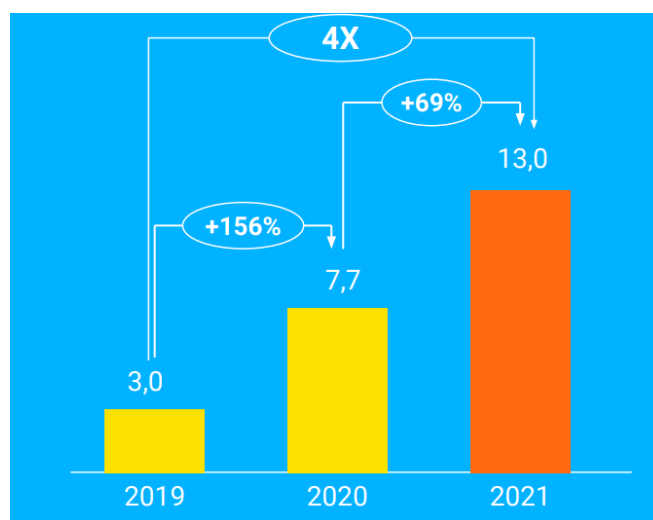
Silva (2019) aponta que além de proporcionar uma experiência mais completa ao consumidor devido a variedade de opções, o *marketplace* possui um relacionamento muito mais estreito com o lojista que oferta seus produtos na plataforma. Desta forma, torna-se também um gestor das vendas, atendimentos, pagamentos e marketing das lojas, visto que as lojas estão inseridas em sua plataforma. Isto faz com que o dono do *marketplace* acumule uma grande

quantidade de informações do mercado, já que se relaciona diretamente com consumidores e vendedores.

Visto que as estratégias adotadas para 2020 foram um sucesso, para o ano de 2021 as vendas continuaram em crescimento, apresentando aproximadamente R\$ 56 bilhões em vendas, superando o ano anterior em 30%. O comércio eletrônico triplicou no mesmo período, apresentando aproximadamente R\$ 40 bilhões em vendas online e 200 milhões de itens vendidos, superando o ano anterior em 40%, fazendo com que as vendas *online* representem 71% das vendas totais da companhia.

Já no comércio eletrônico com estoque próprio (1P), as vendas cresceram 28,4% em 2021 e as vendas do *marketplace* chegaram a R\$13 bilhões, superando o ano de 2020 em 69%, conforme Figura 4. Em 2021, 45% das vendas *online* são de novas categorias, como moda e esporte, casa e decoração, beleza e cuidados pessoais.

Figura 4 - Evolução das vendas do marketplace (2019-2021) em bilhões de R\$



Fonte: Relatório Magazine Luiza 2021

Em 2021, mais de 160 mil vendedores, sendo a maioria pequenos varejistas locais, estavam integrados à plataforma Magalu, vendendo os produtos das mais diversas categorias. Uma vez que o isolamento social inviabilizou as vendas físicas dos pequenos varejistas, o Magazine Luiza criou o projeto "Parceiros Magalu", o qual possibilitou a venda online de seus produtos. Dentre os 160 mil vendedores cadastrados na plataforma, 96 mil faziam parte deste projeto, que visava auxiliar esses empreendedores a sobreviverem em meio à crise provocada pela pandemia.

Kotler (2017) afirma que a combinação de vários canais de comunicação contribui para a geração de resultados. Além disso, a combinação de vários canais garante que os consumidores ficam mais comprometidos com as organizações quando possuem diversas opções de formatos de compra, diversificando os canais de vendas, permitindo que a compra seja realizada sempre que desejarem.

O Magazine Luiza foi um dos pioneiros a reconhecer a relevância da estratégia multicanal. Mais de 400 pontos físicos já funcionam como Agências Magalu, onde os lojistas parceiros utilizam as lojas físicas para realizar a postagem dos pedidos. Com item na loja, é utilizada a logística da Magalu para as entregas aos clientes. Além disso, em mais de 1.100 lojas é possível os clientes retirarem os pedidos dos vendedores do *marketplace*.

Portanto, que a Magalu sofreu um impacto direto decorrente da pandemia, embora já possuísse, desde 2019, uma estratégia de multicanalidade planejada com base na transformação digital.

Neste período atípico da pandemia, a empresa reforçou sua estratégia, investindo em redes sociais e no marketplace, com o objetivo de ampliar sua base de clientes e vendedores na plataforma. Essas ações permitiram que a Magalu se consolidasse como uma das principais varejistas multicanal do ano de 2020 e continuasse a se destacar em 2021.

4.2 Análise dos Resultados: Via Varejo

A Via, anteriormente conhecida como Via Varejo, é uma empresa do comércio varejista brasileiro fundada em 2010, e é responsável por marcas dos mais diversos segmentos, sendo eles: varejo, serviços financeiros e serviços de logística. A empresa é proprietária das seguintes empresas: Casas Bahia, Ponto, Extra.com, Bartira, banQi, Rede Celer, ASAPLog, CNT, Distrito e i9XP.

A empresa se destaca por seu compromisso em oferecer produtos de qualidade a preços acessíveis, além de um atendimento de excelência. A Via Varejo possui uma ampla rede de lojas físicas e uma plataforma digital robusta, que permite aos clientes realizarem suas compras de forma fácil e rápida, tanto na loja virtual quanto no aplicativo para celular.

Nos últimos anos, a empresa tem investido fortemente em tecnologia e inovação, buscando se adaptar às novas tendências do mercado e oferecer cada vez mais comodidade e praticidade aos seus clientes. Com uma visão de futuro voltada para a expansão e o crescimento contínuo, a Via Varejo se destaca como uma empresa sólida e confiável no mercado varejista brasileiro.

Por meio de suas lojas físicas e sua estratégia multicanal, integrada pelo comércio eletrônico e *marketplace*, comercializa milhões de produtos por ano. Em 2020, haviam 1.052 lojas físicas em todo o país, sendo 857 Casas Bahia e 195 Ponto Frio, possuindo 100% dos municípios brasileiros cobertos pelo sistema de entregas.

A Via Varejo foi considerada a maior empresa de varejo de eletrônicos, eletrodomésticos, telefonia e móveis do Brasil, com mais de 24 milhões de clientes ativos, segundo a participação de mercado nessas categorias conforme informações da *Growth from Knowledge* (GfK), uma consultoria especializada em varejo, originada na Alemanha, apresentado no Relatório de Administração da Via Varejo (2020).

Além do consumidor final dos produtos e serviços oferecidos nas lojas e nos sites próprios das suas marcas, aproximadamente 85 milhões de clientes em sua base de dados e mais de 14 milhões de usuários mensais ativos nos aplicativos, a Via Varejo também considera como clientes os fabricantes e vendedores de sua plataforma de *marketplace*.

A Via Varejo já possuía em 2020 os *marketplaces* de suas marcas, mas realizou a expansão deles dando espaço para mais varejistas de pequeno e médio porte, possuindo assim cerca de 10 mil vendedores em suas plataformas.

A companhia criou ferramentas para atender seus clientes, como o crediário digital e a iniciativa de vendas “*Me chama no Zap*”, que representava um novo formato de vendas *online*, permitindo que o cliente realizasse a compra com facilidade pelo seu próprio *Whatsapp*, tornando a compra mais humanizada, permitindo a interação por meio das redes sociais. Esta estratégia foi tão bem aceita pelos consumidores, que virou um *case* mundial no *Facebook* e representou aproximadamente 24% do faturamento das vendas *online*.

Além disso, para agilizar ainda mais o atendimento aos clientes e tornar mais fluida a jornada de compra nas lojas físicas, a Via Varejo lançou um novo aplicativo de vendas *mobile* da empresa, com a oferta de todos os produtos disponíveis no site da marca, incluindo itens de *marketplace*.

Por meio desse aplicativo, os vendedores podem realizar a consulta de preços, buscar produtos e formas de financiamento, dados dos clientes, informações sobre estoque e entrega e finalizar a venda, ao lado do cliente e em qualquer área da loja, sem a necessidade de ir até um dos terminais presentes na unidade, demonstrando o sucesso da multicanalidade.

Alinhados com as estratégias do ano anterior, em 2021 a Via Varejo impulsiona os resultados por meio da omnicanalidade. Ao inaugurar uma loja, não surge apenas um novo local de compra física, mas sim um grande ecossistema de serviços disponíveis para o relacionamento com o cliente.

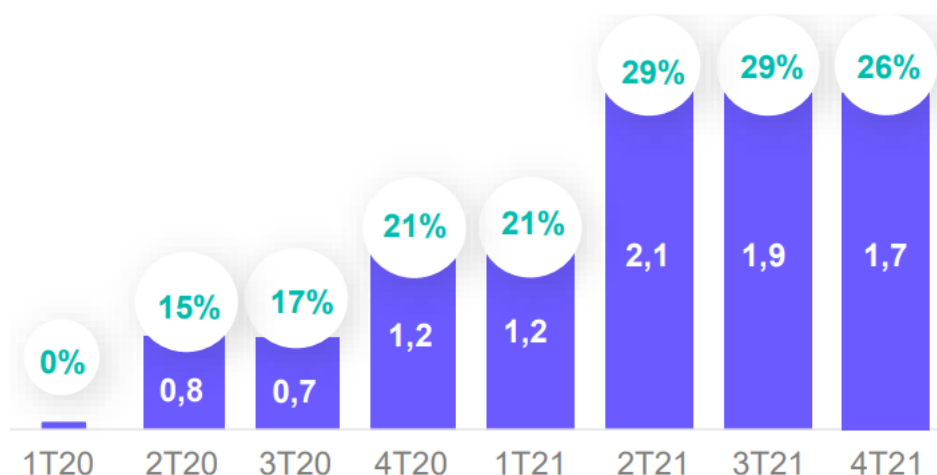
Percebe-se que as lojas funcionam também como agências para realizar serviços financeiros, como abertura de contas e crediários; são pontos de preparação, expedição e retirada de produtos do comércio eletrônico; e complementam a oferta de serviços aos vendedores do *marketplace*.

Além disso, nas novas unidades, os vendedores utilizam o sistema Via+ Mobile, aplicativo interno de vendas da Via, que permite não apenas a venda dos produtos ali presentes, mas também a comercialização de itens de venda direta (1P) e *marketplace* (3P), com uma diversificação de produtos totalizando mais de 40 milhões de itens.

Durante o ano de 2021, a receita bruta da companhia cresceu impulsionada pelas vendas digitais, que representaram 59,2% das vendas totais, e encerrou com um GMV (Volume Bruto de Mercadoria, na sigla em inglês, representa o valor de receita gerada em vendas através de canais digitais, como sites, *marketplaces*, dentre outros) de R\$ 44,6 bilhões.

Outro fator que contribuiu para o crescimento das vendas do comércio eletrônico é o vendedor online, que busca estabelecer contato digital com o cliente enquanto ele realiza suas compras, estratégia necessária desde o período do início da pandemia, período em que as lojas estavam fechadas, o que representou 26% das vendas digitais, conforme Figura 5 com o total das vendas digitais e a participação do vendedor online trimestralmente.

Figura 5 - Participação do vendedor *online* nas vendas digitais (R\$ bilhões)



Fonte: Relatório Via Varejo 2021

A iniciativa de vendas “*Me Chama no Zap*” que surgiu em 2020, se tornou um sucesso mesmo após a reabertura das lojas físicas, gerando em 2021 cerca de R\$ 7 bilhões de GMV (Volume Bruto de Mercadoria).

Por meio de seus perfis nas redes sociais, a Via Varejo buscou aumentar a identificação dos clientes com as marcas. Casas Bahia e Ponto apresentaram um dos maiores engajamentos nas redes, apresentando grande número de seguidores, com destaque para o *Facebook* e *Twitter*.

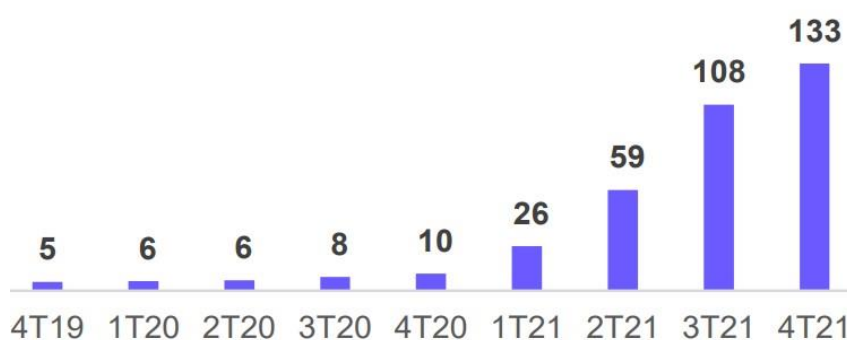
Em 2021 no período de *Black Friday*, houve um grande investimento em publicidade com um elenco diverso de artistas e *influencers*, gerando a comunicação com diversos públicos, com o intuito de que as marcas fossem lembradas pelos clientes.

O ano de 2021 foi definido pela Via como o ano do *marketplace*, por conta das novidades que surgiram para esse meio, otimizando a plataforma. Entre as melhorias, houve uma diminuição considerável do tempo gasto para cadastro de novos vendedores da plataforma, permitindo que o processo fosse concluído em poucos minutos, de forma simples.

Além disso, graças ao avanço das tecnologias, foi possível oferecer uma experiência mais personalizada aos clientes, conseguindo fazer recomendações de forma mais precisa a cada perfil.

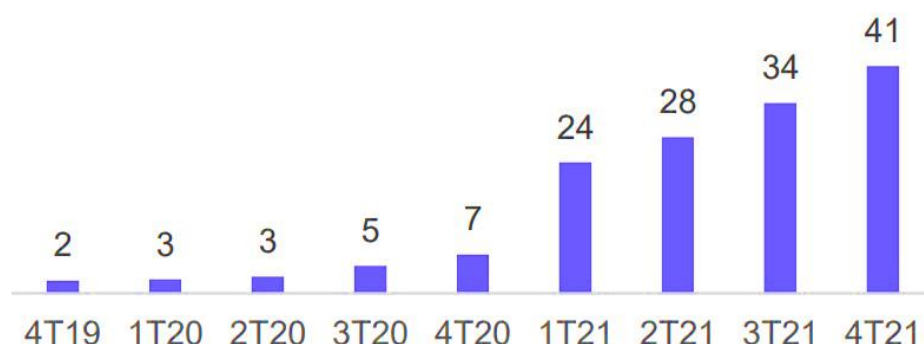
Houve também a inclusão de vendedores internacionais na plataforma, abrindo espaço para varejistas da Ásia, visto que os consumidores brasileiros importam diversos produtos do local. Por meio dessas melhorias, ao longo do ano a plataforma passou de 10 mil vendedores para 133 mil, se comparada a 2020, conforme Figura 6, aumentando também a variedade de produtos disponíveis, saindo de 7 milhões para mais de 40 milhões de produtos, de acordo com a Figura 7.

Figura 6 - Evolução da quantidade de vendedores na plataforma, em milhares (2019-2021)



Fonte: Relatório Via Varejo 2021

Figura 7 - Evolução dos produtos disponíveis na plataforma em milhões – (2019-2021)



Fonte: Relatório Via Varejo 2021

Foi lançada neste ano a Universidade do *Marketplace*, plataforma de ensino com foco na gestão de vendas, gestão de catálogo e atendimento ao cliente, voltados para os lojistas parceiros. A Universidade apresenta conteúdos em formatos de videoaulas e *lives* disponíveis para esclarecer dúvidas em tempo real com o time especialista.

No ramo logístico a estratégia de multicanalidade também se destacou, integrando os estoques e as entregas das vendas físicas e digitais, visto que 100% das lojas físicas são habilitadas a funcionar como mini *hubs* e entrega rápida, e mais de 100 são capacitadas para funcionar como pontos de retirada e postagem de pedidos dos vendedores do *marketplace*.

Desta forma, observa-se que a Via Varejo avançou de acordo com as necessidades do mercado, obtendo ótimos resultados a partir da estratégia de utilização do *marketplace* e das redes sociais, como *Whatsapp*, oferecendo maior variedade de produtos, maior alcance dos clientes e aumento no número de vendedores da plataforma, oferecendo experiências multicanais com vários produtos e serviços da organização, mantendo a fidelização dos clientes, permitindo o grande avanço no faturamento.

4.3 Análise dos Resultados: Lojas Americanas

A Lojas Americanas foi fundada em 1929 e destaca-se por disponibilizar aos seus clientes uma ampla variedade de produtos, que incluem itens essenciais de alimentação e higiene pessoal, além de eletrônicos, eletrodomésticos, moda, brinquedos e artigos de decoração.

A empresa alcançou sua posição de destaque no mercado varejista brasileiro por meio de um modelo de negócio inovador, aliado a uma estratégia de expansão agressiva. Mesmo diante da concorrência crescente do comércio eletrônico, as Lojas Americanas têm mantido sua relevância e fortalecido sua presença em todo o país.

A empresa também é conhecida por oferecer descontos e promoções agressivas, o que a torna uma escolha popular entre os consumidores que buscam preços competitivos.

Segundo o Relatório da Lojas Americanas, para o Ranking Ibevar – FIA 2020 a empresa é uma das maiores varejistas do Brasil, estando presente em todos os estados do país, e conta com 5 modelos de atuação das lojas:

- **Americanas** – o modelo mais comum, possuindo 947 lojas com área de vendas média de 1.000m², localizadas em shoppings e centros comerciais.
- **Americanas Express** – possui 703 lojas com área de vendas média de 400m², atuando como lojas de bairro.
- **Americanas Digital** – possui 2 lojas com área de vendas de 70m², localizadas em cidades do interior e nos centros urbanos, com 70% dos produtos oferecidos sendo eletrônicos.
- **Local Americanas** – possui 53 lojas com área de vendas de 100m² em locais de alto fluxo e grandes capitais, com 80% dos produtos oferecidos sendo de conveniência alimentar.
- **Ame Go** – possui 2 lojas com área de vendas de 50m², localizadas em prédios comerciais e locais privados de alto fluxo, oferecendo produtos alimentícios e de conveniência, envolvendo serviço de compra 100% autônoma.

No ano de 2020 a organização recebeu diversos prêmios, tornando-se destaque em algumas categorias: 1º lugar na categoria Loja de Comércio Eletrônico do prêmio Marcas de Confiança da Revista Seleções; 1º lugar na categoria Site de Vendas Online do Ranking Marcas Mais do Estadão e 1º lugar nas categorias E-Commerce Marketplace e Equipe Campeã de Atendimento do Prêmio Reclame Aqui, da Reclame Aqui.

Apesar dos impactos da pandemia, a Americanas fechou o ano com o total de 1.707 lojas em 765 cidades do Brasil, sendo 32 lojas inauguradas em 2020. Por meio da multicanalidade e com o avanço da digitalização do varejo, a organização criou diversos serviços para melhorar o atendimento e o conforto do cliente, dentre eles:

- **Pegue na Loja Hoje:** disponível em todas as lojas físicas, a modalidade permite que o cliente compre o estoque da loja, retirando o produto em até uma hora sem pagar o frete, chegando à marca de 1,2 milhões de produtos vendidos por meio deste formato.
- **Pegue na Loja:** possibilidade de comprar no site e retirar em algum ponto físico, podendo ser uma loja da Americanas, de vendedores ou pontos parceiros.
- **Whatsapp “Na Sua Casa”:** possibilidade de realizar pedidos por meio da plataforma, realizando assim 4,4 milhões de pedidos em 2020.

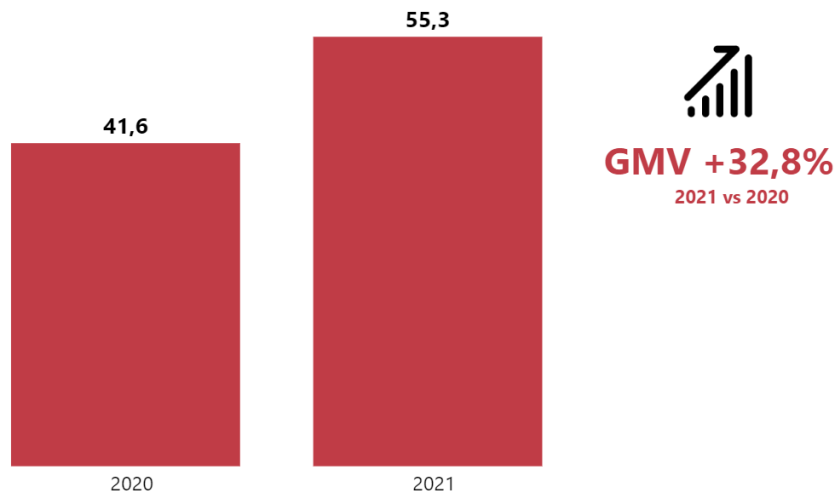
Durante o ano de 2020, o GMV (Volume Bruto de Mercadoria) seguiu em rápido crescimento e fechou em R\$ 41,6 bilhões, apresentando aumento de 28,7% se comparado a 2019 em que o GMV foi de R\$ 32,3 bilhões. Somente por meio da plataforma digital, o GMV chegou a alcançar R\$ 27,7 bilhões, representando 68% do total, ocasionado pela aceleração do consumo digital em 2020.

No ano de 2021 as estratégias implementadas no ano anterior se destacaram cada vez mais, tornando um ano histórico para a organização, registrando um crescimento do volume de vendas de 33% em relação à 2020, atingindo o maior lucro líquido da história: R\$ 731 milhões. Neste ano, a empresa apresenta 51 milhões de clientes ativos, mais de 3.500 lojas, incluindo como novidade a Hortifruti Natural da Terra, e as aquisições de 4 marcas em modelo de franquias do grupo Uni.co, sendo elas: Puket, Imaginarium, Love Brands e MinD.

A empresa adotou uma estratégia híbrida de vendas, que une as operações do comércio eletrônico (1P) com o modelo de marketplace (3P) e, posteriormente, integrando o modelo O2O (online to offline) à plataforma física. O modelo O2O é uma estratégia que integra as operações digitais e físicas, engajando o consumidor a realizar compras de modo presencial.

Em termos de GMV (Gross Merchandise Value), o comércio eletrônico correspondeu a 76% do GMV total, com destaque para um GMV total de R\$ 55,3 bilhões em 2021, representando um crescimento de 32,8% em relação ao ano anterior, conforme Figura 8.

Figura 8 - Evolução GMV Lojas Americanas (2020-2021)



Fonte: Relatório Lojas Americanas 2021

Já o lucro bruto atingiu R\$ 8,7 bilhões, aumentando 23,6% em relação a 2020, e a margem bruta atingiu 31,6%, impactada principalmente pela maior participação das vendas online.

A Americanas busca oferecer a melhor experiência aos seus clientes, com o seguinte slogan: “Tudo, a toda hora, em qualquer lugar”, e concentra seus esforços em seu marketplace. A empresa prioriza ambientes de inovação, intensificando a tomada de decisões com base em dados e aumentando a frequência de compras de seus clientes, tanto no ambiente físico quanto virtual, por meio da multicanalidade.

Além disso, a Americanas tem investido em tecnologias para melhorar a experiência do usuário, como a implementação de inteligência artificial e *machine learning* para personalizar as recomendações de produtos, melhorar a eficiência do atendimento ao cliente e otimizar as operações logísticas.

O objetivo das Lojas Americanas é permanecer na liderança do comércio eletrônico no Brasil, disponibilizando produtos e serviços de alta qualidade a preços competitivos, com o compromisso de satisfazer as necessidades dos seus clientes de maneira rápida, segura e conveniente, tanto no ambiente físico quanto no virtual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo avaliar os efeitos da pandemia sobre o comércio eletrônico e as estratégias adotadas por três grandes empresas de capital aberto varejistas, assim como os impactos gerados por esta modalidade de compra sobre os resultados financeiros destas empresas.

Para atingir tais objetivos, este estudo apresentou as principais estratégias de comércio eletrônico adotadas pelas três maiores empresas de capital aberto do setor de varejo brasileiro: Magazine Luiza, Via Varejo e Americanas. Para tanto, foram utilizados seus relatórios administrativos e os demonstrativos financeiros.

Embora o mercado brasileiro apresente desafios, como a complexidade do sistema logístico e a alta carga tributária, é incontestável que o comércio eletrônico tem se consolidado como uma alternativa relevante para as empresas que buscam expandir seus negócios e conquistar novos mercados.

A evolução tecnológica tem permitido o crescimento exponencial do mercado de comércio eletrônico no Brasil. Essa tendência tem sido impulsionada pelo aumento do acesso à internet, que permite aos consumidores realizar compras online de forma mais segura e prática. Além disso, a crescente confiança dos consumidores em relação às transações eletrônicas tem contribuído para a consolidação do comércio eletrônico no país.

Percebeu-se, através da análise dos relatórios, que as empresas se adaptaram à nova realidade utilizando diferentes formas e métodos relacionados ao comércio eletrônico, dentre elas, a multicanalidade, o *marketplace* e a utilização das redes sociais.

Destaca-se que a utilização da multicanalidade foi uma das grandes estratégias que deram certo para o setor de varejo, visto que, as três empresas em questão já possuíam as lojas físicas e seus *sites* para compras virtuais, então aproveitaram para fazer melhorias em seus serviços, de modo que pudessem atender os consumidores no momento em que as lojas estavam fechadas, ou até mesmo depois das reaberturas, melhorando a experiência dos clientes com as novas funcionalidade e serviços, como a praticidade da compra no *site* e retirada na loja.

Importante notar, que a reabertura da economia e das lojas físicas das empresas não alterou a forte utilização da multicanalidade por parte das empresas, que possuem uma vasta rede de lojas físicas, favorecendo a utilização de tal estratégia.

Alinhado com a multicanalidade, o *marketplace* tornou-se um sucesso, apresentando diversos itens disponíveis para compra, facilitando o acesso a um extenso catálogo de produtos

de vários vendedores, gerando um alto fluxo de clientes para as empresas que o possuíam, aumentando assim a visibilidade de cada uma delas. Tal visibilidade se complementa por meio das redes sociais, que colaboraram para as empresas do estudo se destacarem cada vez mais, por meio de estratégias de marketing e campanhas realizadas para divulgação de seus produtos e/ou serviços. Além disso, as redes sociais permitiram um novo modelo de atendimento: o *mobile*, facilitando o serviço de compra e buscando a melhor experiência para os consumidores, de forma simples e prática.

Em síntese, os resultados decorrentes da utilização da multicanalidade para integração dos canais disponíveis, do *marketplace* e das redes sociais, permitiram o aumento de suas receitas e ampliação do negócio, adaptando-se à necessidade do mundo digital e desafios impostos pela epidemia da COVID-19. Desta forma, percebe-se que as empresas não utilizaram apenas uma das estratégias de comércio eletrônico, mas um conjunto de estratégias de comércio eletrônico.

Este trabalho possui algumas limitações, dentre elas, pode-se citar a alteração no modelo de relatório das Lojas Americanas em que antes separava as informações do Universo Americanas, que contém todas as marcas e franquias envolvidas, e as Lojas Americanas em si, não sendo disponibilizado até a geração deste trabalho.

Portanto, a análise da Americanas foi prejudicada pela ausência do relatório específico para o ano de 2021 para as lojas Americanas. Adicionalmente, cabe destacar que os relatórios de todas as empresas que foram aqui utilizados, seguiram normas de divulgação contábeis-financeiras e passaram pelo escrutínio de auditoria. Possíveis irregularidades nestes relatórios, fogem ao alcance deste trabalho.

Considerando a crescente importância do comércio eletrônico como um canal de vendas para as empresas do varejo, é fundamental aprofundar a compreensão sobre o comportamento dos consumidores nos ambientes virtuais. Nesse sentido, sugere-se que trabalhos futuros se dediquem a avaliar dados mais específicos relacionados ao tráfego nos sites das empresas do varejo, tais como a quantidade de acessos dos clientes, cliques em produtos, produtos mais vistos, dentre outras informações relevantes para a compreensão do consumo online.

Além disso, é importante considerar a experiência do usuário como um fator crítico para o sucesso do comércio eletrônico. Dessa forma, sugere-se a realização de estudos que abordem a avaliação dos consumidores em relação à usabilidade dos ambientes virtuais, em formato de feedback, com o objetivo de identificar as principais dificuldades e oportunidades de melhoria na interação dos consumidores com os sites de vendas.

Outro aspecto relevante a ser explorado em futuras pesquisas diz respeito à personalização da experiência do usuário nos ambientes virtuais de vendas. Uma vez que os consumidores têm expectativas cada vez mais altas em relação à personalização dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, é importante avaliar como essa personalização pode ser aplicada de forma eficaz no comércio eletrônico, a fim de proporcionar uma experiência mais satisfatória aos consumidores.

Portanto, em vista da importância do comércio eletrônico para as empresas do varejo, é essencial que estudos futuros se dediquem a aprofundar o conhecimento sobre o comportamento dos consumidores nos ambientes virtuais de vendas, considerando aspectos como tráfego nos sites, usabilidade e personalização da experiência do usuário. Tais investigações podem contribuir significativamente para a melhoria da estratégia de vendas das empresas, bem como para a satisfação dos consumidores em relação ao processo de compra online.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA FG. **Conheça a história do e-commerce.** Disponível em: <https://agenciafg.com.br/blog/historia-do-e-commerce/#:~:text=E%2C%20n%C3%A3o%20C3%A0%20toa%2C%20a,a%20crescer%20todos%20os%20dias>. Acesso em: 26 jun 2022

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALEXSANDER, Michael. **Use Marketplace e dê um upgrade nas vendas da sua empresa.** 2022. Disponível em: <https://www.galaxpay.com.br/post/use-marketplace-e-de-um-upgrade-nas-vendas-da-sua-empresa/195>. Acesso em: 06 nov 2022.

ARAÚJO, Marcelo Barreto de. **Comércio eletrônico; Marco Civil da Internet; Direito Digital.** Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.

BERTICELLI, Caroline. **O uso das redes sociais no Brasil e as mudanças durante a pandemia.** 2022. Disponível em: <https://ninho.digital/uso-das-redes-sociais/#:~:text=Segundo%20a%20Confedera%C3%A7%C3%A3o%20Nacional%20de,smart%20phone%20para%20concluir%20o%20neg%C3%B3cio>. Acesso em: 11 nov 2022

BONILHA, Eduardo. **Inovação no varejo: diretrizes para implementação de estratégia de gestão de clientes em ambiente multicanal.** 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-15122016-122707/publico/CorrigidoEduardoBonilha.pdf>. Acesso em: 11 nov 2022.

BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, Mohammad S. Battle of the retail channels: how product selection and geography drive cross-channel competition. **Management Science**, [S.l.], v. 55, n. 11, p. 1755–1765, Nov. 2009.

CASTRO, W. C. **E-commerce: vantagens para consumidores e para as empresas.** 2011. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/e-commerce/e-commerce--vantagenspara-consumidores-e-para-as-empresas>. Acesso em: 12 jul 2022

CASTRO, Matheus Giron de. **A evolução do e-commerce no Brasil e uma análise do impacto da pandemia no setor.** 2022. Disponível em: https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/26310/04__VERSAO_FINAL_ARTIGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 17 fev 2023

CRUZ, Wander Luis de Melo. **Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19.** Geotextos, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/44572/24941>. Acesso em: 13 jul 2022

COELHO, Sandra Cristina Pereira. **Desafios do omnichannel na aplicação às empresas nacionais.** 2015. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/80133/2/36379.pdf>. Acesso em: 08 nov 2022.

COSTA, M.A ; BRITO, M.L. **A utilização da ferramenta Instagram para impulsionar o crescimento de uma pequena empresa.** e-Acadêmica, v. 1, n.2, p. e8-e8, 2020. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/8/8>. Acesso em: 09 nov 2022

DELOITTE. **Os poderosos do varejo global** – A busca do crescimento sustentável. 2008. Disponível em: <http://www.deloitte.com.br/>. Acesso em: 08 nov 2022

DIAS, Suzana Wayand. **O desafio do varejo multicanal: comportamento free-riding do consumidor.** 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05092014-134326/pt-br.php>. Acesso em: 28 nov 2022

EBIT/NIELSEN. **Webshoppers 44:** relatório 2021 - resultados e-commerce e bit. [S.l.]: E-YAGENCIA, 2021. Disponível em: https://eyagencia.com.br/wp-content/uploads/2021/09/Webshoppers_44-relatorio-2021-resultados-ecommerce-ebit.pdf. Acesso em: 03 jul 2022.

FOSTER, C.; LEWIS, J.; WHYSALL, P. **Drivers and Technology-Related Obstacles in Moving to Multichannel Retailing.** International Journal of Electronic Commerce, v. 18, p. 43-68, 2014. Acesso em: 25 nov 2022

FREITAS, Vitória. **Quais os maiores marketplaces do Brasil? Conheça 25 plataformas.** 2022. Disponível em: <https://ecommercenapratica.com/blog/maiores-marketplaces-do-brasil/>. Acesso: 03 nov 2022.

HUGO, F. C.; CONCEIÇÃO, S. L. A. Estratégias de marketing digital na pandemia: um estudo de caso realizado em um restaurante da cidade de Juiz de Fora. **Gestão-Revista Científica**, v. 3, n.1, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0.** Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KUVIATKOSKI, Carol. **Marketplace: O que é, exemplos e como criar um marketplace.** Disponível em: <https://www.ideianoar.com.br/marketplace/> . Acesso em: 02 ago 2022

LOJAS AMERICANAS. **Relatório Anual 2020.** [S.l.], 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/7622be70-92e0-b48b-7d12-069ccd9ee63b?origin=1>. Acesso em: 12 ago 2022

LOJAS AMERICANAS. **Relatório Anual 2021.** [S.l.], 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/347dba24-05d2-479e-a775-2ea8677c50f2/09e4a963-b76c-482d-6884-864eef21a716?origin=1>. Acesso em: 26 ago 2022

MAGAZINE LUIZA S.A. **Relatório de Resultados 2020**. [s.l.], 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=BLD2PbAfa2JR1HgnMqBheA==>. Acesso em: 06 ago 2022

MAGAZINE LUIZA S.A. **Relatório de Resultados 2021**. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=mUahgVR9xqlfXAdcfQXnqg==>. Acesso em: 05 ago 2022

MALHEIRO, Alexandra; SOUSA, Bruno; FERREIRA, Luís. **Compreender o papel das redes sociais no comportamento do consumidor: a perspectiva do setor hoteleiro na região norte**. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E24, p. 299-312, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bruno-Sousa-22/publication/338331930_Compreender_o_papel_das_redes_sociais_no_comportamento_do_consumidor_a_perspetiva_do_setor_hoteleiro_na_regiao_norte/links/5e0d0e9592851c8364ab85a6/Compreender-o-papel-das-redes-sociais-no-comportamento-do-consumidor-a-perspetiva-do-setor-hoteleiro-na-regiao-norte.pdf. Acesso em: 12 nov 2022.

MOURA, Bruna Altmayer. **O crescimento da internet e o marketing digital: como encantar o consumidor através da criação de conteúdo para as redes sociais**. 2019. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/6613/Bruna%20Altmayer%20Moura.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 nov 2022

NEGÓCIOS SC. **Pandemia acelera tendências do setor de supermercados**. Disponível em: <https://negociossc.com.br/blog/pandemia-acelera-tendencias-do-setor-de-supermercados/>

NESLIN, Scott A.; GREWAL, Dhruv; LEGHORN, Robert; SHANKAR, Venkatesh; TEERLING, Marije L.; THOMAS, Jacquelyn S.; VERHOEF, Peter C. Challenges and opportunities in multichannel customer management. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 95–112, Nov. 2006.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Comunicação Integrada de Marketing: a Teoria na Prática**. Ano: 2012 Ed. Campus.

PAULA, Debora *et al.* **A importância do marketing digital em tempos de pandemia**. 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/6477/1/adm_2021_2_e_deborarosa_aimportanciadomarketing.pdf. Acesso em 11 nov 2022.

PORTO, Roselina Morena. **Varejo multicanal**. GV Executivo. São Paulo. v. 5 n. 1. 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34373>. Acesso em: 15 nov 2022.

PRADO, Liz Áurea; FROGERI, Rodrigo Franklin. **Marketing de Influência. Interação** Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, v. 19, n. 2, p. 43-58, 2017. Acesso em: 01 nov 2022

SALVADOR, Mauricio; KEPLER, João. E-commerce Brasil: Tudo que você precisa saber para começar a vender pela internet. São Paulo: Saraiva, 2016.

SCANDOLARA, Chaiana Cardoso. **A importância do marketing digital nas empresas como alternativa para alavancar os lucros.** 2018. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/3619>. Acesso em: 08 out 2022

SEGURA, Mauro. **As cinco prioridades dos consumidores em omnichannel.** 21jan. 2014. Disponível em: http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2014/01/21/As-cinco-prioridades-dos-consumidores-em-Omnichannel.html. Acesso em: 10 nov 2022

SILVA, Janaína. **Marketplace:** a grande salvação das lojas virtuais. 2018. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12300/1/51500417.pdf> . Acesso em: 11 nov 2022

SINEK, Simon. **Comece pelo porquê.** São Paulo: GMT Editores, 2018.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 – A Pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 24 jul 2020.

SOEGOTO, E. ; UTOMO, A. (2019). **Marketing Strategy Through Social Media.** IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering, 662 (2019), 1-8. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/94641/1/Final-Corrigida.pdf>. Acesso em: 03 nov 2022.

SOUZA, Elton de. **Desafios do marketing na estratégia omnichannel.** Curitiba: UFPR, 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/24243/ta_natalia_p_araujo2018_final.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 05 ago 2022

TAKAHATA, Leonardo Eidy. **E-commerce no Marketplace.** 2017. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4897/TCC_LEONARDO_EIDY_TAKAHATA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 mar. 2022.

TOZZI, Ana Paula. "Impactos da Pandemia Covid-19 no Comércio Eletrônico Brasileiro." Revista Brasileira de Marketing, vol. 19, no. 2, 2020, pp. 342-354.

VARON, Marcelo. **8 fatores que influenciam o consumidor na compra online.** 2015. Disponível em:<<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/8-fatores-queinfluenciam-o-consumidor-na-compra-online/>>. Acesso em: 30 mai. 2021.

VIA VAREJO S.A. **Relatório Anual 2020.** [S.l.], 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ce9bff9f-fb19-49b9-9588-c4c6b7052c9c/fac7de63-e354-a1f8-2160-5f5a27dfc2c7?origin=1>. Acesso em: 19 ago 2022

VIA VAREJO S.A. **Relatório Anual 2021**. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ce9bff9f-fb19-49b9-9588-c4c6b7052c9c/e8cd5c2f-7927-1830-70ec-8bcbf7cc1fe3?origin=1>. Acesso em: 26 ago 2022

ZADINELLO, Viridian Afonso. **Simulação de cenários e formulação estratégica: O caso de um varejista multicanal**. Cascavel, 2021. Disponível em: https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/6193/5/Viridian_Zadinello%20-Portugu%c3%aas.2021.pdf. Acesso em: 16 fev 2023