

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JÚLIA FABRYNE DE MENDONÇA RIBEIRO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA PARA UM *E-COMMERCE* DE
UMA EMPRESA DE VESTUÁRIO PARA GESTANTES**

**GOIÂNIA
2020**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE ENGENHARIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JÚLIA FABRYNE DE MENDONÇA RIBEIRO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA PARA UM *E-COMMERCE* DE
UMA EMPRESA DE VESTUÁRIO PARA GESTANTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Gestão da Produção
SUBÁREA: Gestão de Operações e Serviços

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, como requisito final para aprovação na disciplina Projeto Final de Curso II.

Orientadora: Prof.^a Ma. Juliana Schmidt Galera

**GOIÂNIA
2020**

JÚLIA FABRYNE DE MENDONÇA RIBEIRO

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA PARA UM *E-COMMERCE* DE
UMA EMPRESA DE VESTUÁRIO PARA GESTANTES**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em
Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Goiânia, 02 de dezembro de 2020

Prof.^a Ma. Maria Ximena Vázquez F. Lima
Coordenadora do Curso de Engenharia de Produção

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Ma. Juliana Schmidt Galera
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Orientadora

Prof.^a Ma. Maria Ximena Vázquez F. Lima
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Banca

Prof.^a Ma. Elódia Teodoro Valadão de Morais
Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Banca

RESUMO

RIBEIRO, J. F. D. M. **ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA PARA UM E-COMMERCE DE UMA EMPRESA DE VESTUÁRIO PARA GESTANTES**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2020.

O mercado de comércio eletrônico é concorrido, por isso a necessidade de buscar constantemente por melhorias, acompanhando e avaliando os níveis de desenvolvimento da loja *on-line*, com foco no atendimento das necessidades e expectativas dos consumidores. No segmento de vestuário para gestantes foram considerados diversos requisitos para que a organização consiga manter-se forte nos negócios diante da competitividade na internet, como o aperfeiçoamento da experiência de compra. Para o desenvolvimento de uma proposta de melhoria optou-se pela utilização da ferramenta 5W1H. Esta foi realizada com base na identificação dos fatores críticos de sucesso do *e-commerce* em estudo, a qual ocorreu por meio de um *brainstorming* com a equipe especializada de gestão da loja virtual. Além disso, utilizou-se como base a análise dos indicadores de desempenho mensais, obtidos através da ferramenta *Google Analytics* e da plataforma de gerenciamento do *site*. Foram identificados cinco fatores críticos de sucesso, sendo (1) a estruturação e execução da estratégia comercial, (2) o tempo de carregamento, (3) a gestão de estoques, (4) a padronização e treinamento das principais rotinas e (5) o suporte de erros e dúvidas. A maior parte dos indicadores de desempenho apresentou resultados vantajosos no ano de 2020 em comparação aos dados obtidos em 2019, porém, existiram os efeitos da pandemia do Covid-19 nas análises. A proposta de melhoria resultou no planejamento de cinco projetos propostos, sendo a aplicação de *Search Engine Optimization* (SEO), ferramenta de *reviews*, programa de fidelidade, *chatbot* e *pop-up*. A partir dos resultados obtidos conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados, ao analisar e apresentar uma proposta de melhoria para o *e-commerce*.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico. Fatores Críticos de Sucesso. Indicadores de Desempenho.

SUMÁRIO

RESUMO	4
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 <i>E-COMMERCE</i>	8
2.1.1 Conceitos importantes.....	10
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	11
2.2.1 Público-alvo	12
2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NO SISTEMA DE <i>E-COMMERCE</i>	13
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	14
2.5 TRABALHOS SIMILARES.....	15
2.5.1 Mudanças no modelo de negócio das empresas de <i>e-commerce</i>	15
2.5.2 KPIs para controle e tomada de decisão em um <i>e-commerce</i>	16
2.5.3 A influência do comércio eletrônico para a internacionalização	17
2.5.4 Serviço eletrônico em uma empresa do setor aéreo: um estudo qualitativo	18
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA	19
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	19
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	19
3.2.1 Identificação dos fatores críticos de sucesso.....	19
3.2.2 Análise de indicadores de desempenho.....	20
3.2.2.1 Acessos.....	21
3.2.2.2 Acessos ao carrinho.....	21
3.2.2.3 Acessos ao <i>checkout</i>	22
3.2.2.4 Faturamento.....	22
3.2.2.5 Quantidade total de pedidos concluídos.....	23
3.2.2.6 <i>Ticket</i> médio	23
3.2.2.7 Taxa de conversão	24
3.2.2.8 Conversão do <i>checkout</i>	24
3.2.2.9 Taxa de rejeição	24
3.2.2.10 Tráfego do <i>site</i>	25
3.2.2.11 Tempo médio de carregamento do <i>site</i>	25
3.2.3 Proposta de melhoria para o <i>e-commerce</i>	25
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	27
4.1.1 Comercial e Vendas	29

4.1.1.1	Estruturação e execução da estratégia comercial	29
4.1.1.2	Tempo de carregamento	30
4.1.2	Operações, Logística e Estoque	30
4.1.2.1	Gestão de estoques	30
4.1.2.2	Padronização e treinamento nas principais rotinas	31
4.1.3	Atendimento ao consumidor	31
4.1.3.1	Suporte para erros e dúvidas técnicas do SAC.....	31
4.2	ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO	31
4.2.1	Acessos.....	32
4.2.2	Acessos ao carrinho.....	34
4.2.3	Acessos ao <i>checkout</i>	35
4.2.4	Faturamento.....	36
4.2.5	Quantidade total de pedidos concluídos.....	38
4.2.6	<i>Ticket</i> médio	39
4.2.7	Taxa de conversão.....	40
4.2.8	Conversão do <i>checkout</i>	41
4.2.9	Taxa de rejeição	42
4.2.10	Tráfego do <i>site</i>	43
4.2.11	Tempo médio de carregamento do <i>site</i>	44
4.2.12	Indicadores vinculados aos fatores críticos de sucesso.....	45
4.3	PROPOSTA DE MELHORIA PARA O <i>E-COMMERCE</i>	45
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES.....		49
5.1	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	50
REFERÊNCIAS		51

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O setor de comércio eletrônico tem sido amplamente desenvolvido no mercado, sendo otimizado para se adequar às necessidades dos consumidores, visto que a qualidade da experiência de compra do usuário tem adquirido uma importância cada vez maior. Dessa forma, entre os requisitos para uma organização se manter forte nos negócios destaca-se oferecer facilidades e diferenciação aos clientes através da simplificação e da potencialização de transações.

Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm, 2020), o faturamento do *e-commerce* brasileiro em 2020 deverá movimentar 106 bilhões de reais, representando um aumento de 18% em relação ao ano anterior. Além disso, é estimado que até o final do ano haverá cerca de 135 mil lojas virtuais ativas no Brasil. Contudo, a previsão de 2020 poderá ser influenciada pela pandemia da Covid-19.

A transformação digital do varejo se tornou uma prioridade para os negócios em operação permanecerem no mercado durante o início da pandemia, e muitos dos novos hábitos de compras adquiridos pelos consumidores, como a valorização do meio digital, poderão ser mantidos mesmo na saída da crise, gerando mudanças definitivas no comportamento de consumo. De acordo com o estudo “Novos hábitos digitais em tempos de Covid-19”, realizado pela SBVC - Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2020), 61% dos consumidores que realizaram compras em plataformas virtuais durante o período de isolamento social aumentaram o volume de consumo, e em 46% dos casos, esse aumento foi superior a 50%.

O segmento de moda e acessórios no comércio eletrônico têm demonstrado bons índices de crescimento em número de pedidos semestrais. Diante disso, mostra-se necessário inovar, utilizando as melhores tecnologias e estabelecendo uma comunicação eficiente com os consumidores para se destacar diante da elevada concorrência. É um fator elementar no *e-commerce* adquirir informações acerca do perfil do público ao qual é direcionada a mercadoria, desenvolvendo laços comerciais para compreender as perspectivas de consumo dos clientes diante de determinado segmento.

O nicho de moda gestante apresenta grande potencial de desenvolvimento no comércio eletrônico pois ainda há muito o que ser compreendido e desenvolvido diretamente para um grupo de pessoas com necessidades e preferências particulares. É direcionado às mulheres que estão vivenciando o período gestacional e, portanto, buscam no *e-commerce* um atendimento

especializado e produtos que atendam às suas expectativas e necessidades de consumo, além da facilidade nos processos de compra.

O estudo desenvolvido remete ao comércio eletrônico de uma empresa renomada no mercado de vestuário para gestantes, a qual oferece produtos e acessórios específicos para o atendimento da mulher durante a gestação, o pós-parto e a amamentação. A empresa faz uso de diversos canais de divulgação, apresentando publicações assíduas nas redes sociais, *links* patrocinados em mecanismos de busca e veiculação de anúncios e campanhas. Isto posto, a empresa apresenta relacionamento com corporações terceirizadas de *marketing* e de gestão de operações, de maneira que o proprietário realiza os planejamentos e as tomadas de decisões em conjunto com profissionais capacitados, no intuito de aumentar a eficiência nas ações de comunicação e obter melhores retornos financeiros.

Este projeto busca subsídios teóricos para compreender a *performance*¹ de um comércio eletrônico em um setor específico, priorizando a identificação de fatores críticos de sucesso e a análise dos principais indicadores de desempenho aplicados à uma loja *on-line*. A partir das métricas avaliadas e de histórico de dados, é possível desenvolver o planejamento de proposta de melhoria para propiciar o progresso e alcance dos objetivos estratégicos, admitindo a utilização de novos métodos e ferramentas, no intuito de colaborar com o desenvolvimento financeiro, estabilidade e segurança da empresa no mercado digital.

Dessa forma, tem-se a seguinte questão de pesquisa: “Como é realizada a análise de um *e-commerce* de uma empresa de pequeno porte de vestuário para gestantes, visando o desenvolvimento de proposta de melhoria?”

A partir do contexto, este estudo possui como objetivo geral a análise de um negócio de *e-commerce*, de uma empresa que atua no segmento de vestuário para gestantes, apresentando uma proposta de melhoria que viabilize resultados mais vantajosos para o sistema.

Os objetivos específicos são:

- ✓ Identificar e descrever os fatores críticos de sucesso na gestão do comércio eletrônico de uma empresa de moda gestante;
- ✓ Analisar os indicadores de desempenho da loja virtual;
- ✓ Apresentar proposta de melhoria ao *e-commerce*.

¹ capacidade de alcançar o resultado desejado com eficiência.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 E-COMMERCE

O *e-commerce* ou comércio eletrônico iniciou a partir da necessidade das organizações de se adaptar aos avanços tecnológicos responsáveis por ocasionar diversas alterações no comportamento e nas necessidades do consumidor, como agilidade no processo de compras e novos meios de atendimento que funcionem além do horário comercial. A aplicabilidade da plataforma da internet como meio de realizar negociações foi uma oportunidade que surgiu a partir de mudanças na economia e nos canais de comunicação. A proposta dos dirigentes de negócios é possibilitar um relacionamento com os clientes sem se limitar apenas ao contato físico (MATTA, 2014).

As operações comerciais realizadas através de equipamentos eletrônicos e seus parâmetros de avaliação demandam um constante aperfeiçoamento, visto que as modificações são fundamentais para que seus conceitos permaneçam atuantes perante as variações de mercado. As companhias com desenvolvimento de canais de comércio eletrônico apresentam a possibilidade de se destacar em três categorias de relacionamento, sendo o *business to consumer* (B2C), o *business to business* (B2B) e o *consumer to consumer* (C2C). O B2C refere-se ao estabelecimento empregar seus recursos como estratégia para atração de clientes e crescimento nos níveis de comercialização de produtos ou serviços, ou seja, vender diretamente ao consumidor. No B2B os estabelecimentos realizam vendas para outras empresas, compreendendo mercados eletrônicos e ligações diretas. O C2C está atribuído à prática dos consumidores de comprar e vender produtos ou serviços entre si, o que ocorre por meio de portais de *e-commerce* (MATTA, 2014).

A imprevisibilidade de mercado e o isolamento perante a crise referente a pandemia do Covid-19 em 2020, têm requerido dos empreendedores o desenvolvimento de novas alternativas para minimizar as consequências do receio das pessoas na efetuação de processos de compras presenciais. Nesse cenário, o *e-commerce* se encontra em um posicionamento favorecido, visto que é uma alternativa para que as pessoas continuem a adquirir as mercadorias em casa, sem a necessidade de estar entre aglomerações em lojas físicas (LIMA, 2020).

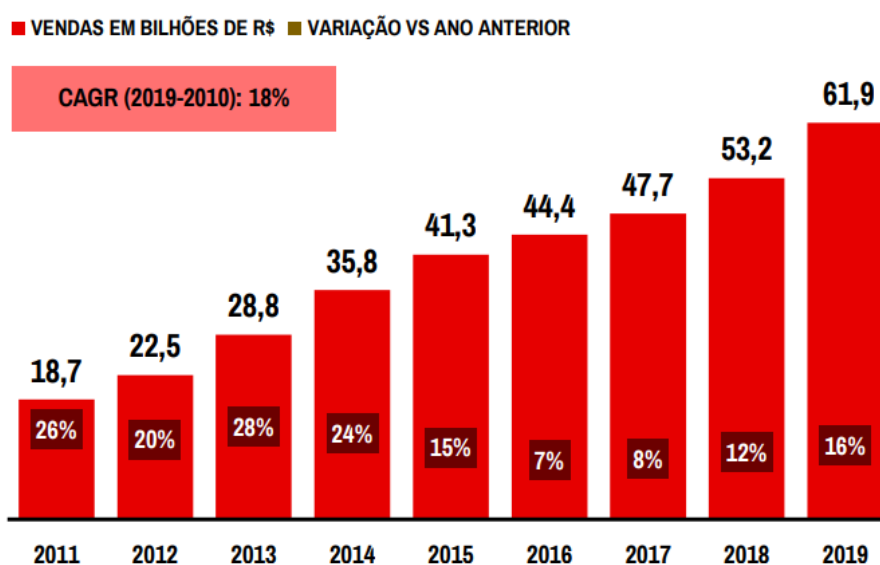
As convenções sociais após o advento da Covid-19 são marcadas por novas regras e mudanças no aprendizado acerca dos hábitos dos consumidores. A comunicação das organizações deve ser transparente e compatível com contexto vivido, demonstrando

compreensão com as dificuldades que surgiram e solidariedade com as pessoas. O meio digital tem oferecido soluções para que os consumidores possam sentir-se mais confortáveis e produtivos diante da nova rotina de *home-office*. A marca que em momentos de crise traz soluções e contextos positivos estão suscetíveis a adquirir um fortalecimento no relacionamento com o consumidor (SILVESTRE, 2020).

A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm, 2020) afirmou a partir de estudos que as vendas pelas lojas virtuais apresentaram um crescimento de 30% no período das primeiras semanas do mês de abril, devido ao cenário de pandemia. Mauricio Salvador, presidente da associação, ainda retrata que foram acrescentados novos consumidores que anteriormente não haviam utilizado o comércio eletrônico para realizar suas compras, mas nesse período passaram a usá-lo como uma alternativa que propicia maior conforto e segurança durante o processo para adquirir mercadorias (OLIVEIRA, 2020).

O crescimento do *e-commerce* segundo o *webshoppers* 41ª edição desenvolvido por *Ebit a Nielsen Company* (2020) foi de 16% em 2019, faturando, aproximadamente, quatro vezes mais do que em 2010. São demonstrados os percentuais de vendas do *e-commerce* brasileiro em bilhões e as variações que resultaram em uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 18% na Figura 1.

Figura 1 – Vendas do *e-commerce* brasileiro



Fonte: *Ebit | Nielsen* (2020).

As empresas que de maneira mais satisfatória e rápida se adaptarem às novas realidades de mercado são as que obterão maior destaque perante os consumidores. Visto que

a mudança é a única certeza no cenário dos negócios e os empreendedores devem estar dispostos a adquirir novos conhecimentos de maneira contínua, como no *Life long Learning*, ou o “aprendizado por toda a vida”. No comércio eletrônico, as instituições estão buscando por soluções que possibilitem a minimização do contato nas entregas, recorrendo a tecnologias como drones e veículos não tripulados (OLIVEIRA, 2020).

A avaliação dos padrões de consumo no comércio eletrônico representa um modo de auxiliar os proprietários de empresas a optarem por decisões mais assertivas. A transformação digital tem como base a tecnologia, a qual demonstra influência sobre as tendências nos meios de consumo. A partir do crescimento no nível de utilização de dispositivos eletrônicos, tornou-se possível identificar uma alteração na prática de compras *on-line*, a proporção de brasileiros que adquiriram mercadorias através de aplicativos ou smartphones é de cerca de 85% em 2020, entre os quais 54% dos consumidores demonstraram-se muito satisfeitos com o serviço, além de que 52% das compras foram direcionadas a categoria de roupas (OPINION BOX, 2020).

2.1.1 Conceitos importantes

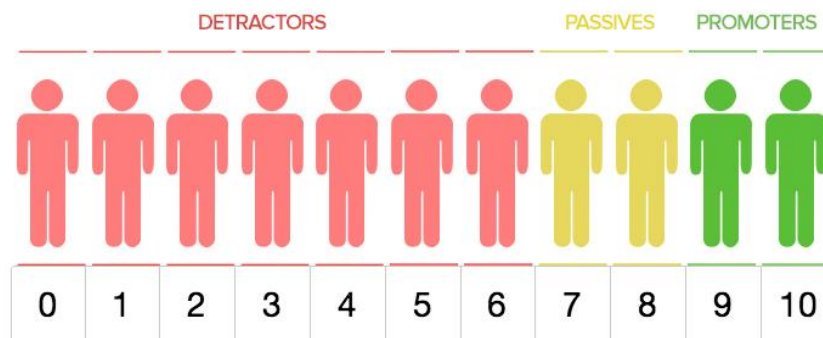
O *Search Engine Optimization* (SEO) significa otimização para mecanismos de buscas e representa um conjunto de estratégias para melhorar o posicionamento de *sites*, *blogs* e páginas da *web*, nos resultados orgânicos dos buscadores como *Google*, *Yahoo* e *Bing*. Os usuários utilizam diariamente diversas palavras-chave na busca por resoluções de suas dúvidas e boas oportunidades para consumo no comércio eletrônico, geralmente estabelecendo a confiança dos *links* a partir do ranking dos resultados de pesquisa, de modo que os três primeiros *links* orgânicos recebem cerca de 30% dos cliques e apenas 0,78% clica em *links* dispostos na segunda página de resultados (MOUSINHO, 2020).

Link building representa a construção de uma rede de *links* que direcionam para as páginas de uma loja *on-line*, denominados como *backlinks*, apresentando como um de seus objetivos o desenvolvimento da imagem da marca como uma referência no seu segmento. O algoritmo do *Google* determina a relevância da página no mercado com base na quantidade de *backlinks* de qualidade que ela apresenta. No momento de avaliar a qualidade dos *backlinks* deve-se considerar *sites* confiáveis, que apresentem autoridade de domínio e de página, confiança do *Google* e contextualização com sua área de atuação (MOUSINHO, 2020).

Net Promoter Score (NPS) é o método utilizado para medir o grau de satisfação e fidelidade dos clientes independente de seu porte e segmento. É comum o uso da pergunta feita

aos usuários: “em uma escala de 0 a 10 o quanto você recomendaria a loja a um amigo/colega?”. A partir das respostas os clientes são classificados em *detractors* sendo os detratores, com notas de 0 a 6, ou *passives* sendo os neutros, com notas 7 ou 8, ou *promoters* chamados de promotores com as notas 9 ou 10, o esquema está demonstrado na Figura 2 (COUTINHO, 2017).

Figura 2 – Classificação dos clientes quanto à nota atribuída no NPS



Fonte: Coutinho (2017).

Em seguida o cálculo é realizado com base no percentual dos clientes promotores e detratores, a porcentagem (%) de clientes promotores menos a porcentagem (%) de clientes detratores.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

As empresas que buscam frequentemente adquirir conhecimentos de mercado que proporcionem o desdobramento de estratégias para o desenvolvimento de diferenciais competitivos são as mais suscetíveis a alcançar bons resultados. As iniciativas das organizações mercadológicas estão direcionadas a disponibilizar seus produtos ou serviços com a maior qualidade possível, com a intenção de manter seus clientes, que estão cada vez menos fiéis a marcas em razão de poucas distinções reais entre as mercadorias. Os consumidores estão exigindo atendimentos superiores e mais facilitados a cada momento diante de um cenário de fácil acesso a informações, além da possibilidade de acompanhar o comportamento de preços e adquirir itens customizados (VITORINO; DOMINGUES, 2019).

A integração de serviços em lojas virtuais, que compreende a associação com as redes sociais, a customização de produtos, as campanhas e as ofertas para um segmento específico de consumidores, é uma inovação que apresenta perspectiva de maior participação no aprimoramento de estratégias relacionadas ao *e-commerce* e, portanto, refere-se ao

planejamento estratégico. Nesse contexto, há também a adequação às formas lúdicas, que envolvem o uso de processos e dinâmicas de jogos para engajamento de pessoas e resolução de problemas, e o *web pickup*, que é uma abordagem simplificada a ser explorada pelo varejo de integrar o comércio *on-line* ao físico, de maneira que os clientes disponham da opção de retirar o produto diretamente da loja (MORAIS, PEREIRA, CUNHA, 2019).

O nível tático refere-se aos planos de médio prazo, se enquadrando no período de até doze meses. Apresenta como finalidade a otimização de resultados específicos, a partir dos objetivos determinados no plano estratégico. O planejamento tático intenciona o alcance da eficiência nos recursos disponibilizados, atendendo aos desígnios de estratégias estipuladas. Possui a função de relacionar as conclusões pretendidas aos recursos dispostos para a aplicação das ações na consecução de metas e objetivos (FARIAS, 2003).

Segundo Terence (2002), o nível operacional integra o plano de curto prazo; são as decisões que serão tomadas de maneira diária ou semanal. O planejamento operacional é conceituado como o processo de formalizar as metodologias para implantação e desenvolvimento de determinadas ações, tratando-se de uma série de compostos do planejamento tático. Farias (2003) afirma que esse planejamento deve ser detalhado para garantir a eficácia dos planos estratégicos e táticos.

2.2.1 Público-alvo

A moda gestante é direcionada para um público específico, em sua maioria mulheres jovens que acompanham as tendências da moda durante a gravidez. A mulher busca por modelos de roupas atraentes, que valorizem a sua beleza e proporcionem conforto e bem-estar durante a rotina em todas as fases da gestação (SEBRAE, 2015).

Nos períodos de gestação, pós-parto e amamentação, que compreendem cerca de 18 meses, o corpo e as medidas das mulheres apresentam constantes alterações, de modo que se torna um desafio ainda maior a busca por manter o seu próprio estilo. As gestantes mantêm práticas de exercícios físicos, viagens, festas, trabalho, portanto, o mix de produtos oferecido deverá atender a mulher durante as variadas ocasiões, com modelagens que se adequem ao corpo e facilitem a amamentação (SEBRAE, 2015).

Durante o início das experiências com a maternidade, é suscetível que as mulheres apresentem características comportamentais como a busca por experiências, ao acompanhar comentários compartilhados de outras mulheres, principalmente por redes sociais, as

incentivando no momento de suas decisões. 74% das mães adquirem produtos por recomendações de outras mães. É demonstrado que ainda há muito o que se trabalhar com esse público ao avaliar que 47% das mães não apresentam uma marca de produto ou serviço na mente que as acompanhem durante essa fase (OLIVEIRA, 2018).

2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO NO SISTEMA DE *E-COMMERCE*

A dinâmica do *e-commerce* apresenta características distintas ao comércio sucedido de lojas físicas, uma vez que o contato com o cliente acontece inteiramente através do meio *online*. É essencial que os gestores de empresas com envolvimento nesse modelo de vendas adaptem as suas rotinas adotando períodos para realização de análises de indicadores, internos e externos à empresa, no intuito de obter uma base para facilitar o desenvolvimento ágil de estratégias perante as modificações circunstanciais de mercado (STEIN, 2019).

Neste contexto, o conhecimento e o frequente controle das informações obtidas por meio de indicadores propiciam maior probabilidade de que as decisões operacionais aplicadas na empresa, como a implementação de ações promocionais, investimentos em campanhas e relacionamento com fornecedores, propiciem vantagem competitiva perante o mercado (STEIN, 2019).

O indicador-chave de desempenho ou *key performance indicator* (KPI), é definido como um sistema para medir o desempenho de processos de uma empresa e auxiliar os colaboradores a alcançar a médio prazo as metas estabelecidas. Os KPIs são marcadores que demonstram, com base nos resultados obtidos, os percursos seguintes a serem desempenhados para um bom desempenho dos negócios, se tornando mais determinante com o crescimento da empresa (MIKITANI, 2014).

As métricas dispostas no comércio eletrônico e seus indicadores-chave necessitam de um bom processo de triagem para a identificação dos dados que possam gerar novas ações e que sejam de interesse da empresa. Ao associar aos objetivos específicos, a abordagem dos indicadores pode contribuir para o crescimento de vendas, redução do índice de trocas, melhorias na satisfação e fidelização de clientes. Portanto, para uma análise mais assertiva deve-se analisar os resultados da loja virtual constantemente, certificando de que as ferramentas utilizadas para sua medição são confiáveis (CHAPCHAP, 2017).

Entre os principais KPIs para *e-commerce* estão a taxa de conversão, que é a relação entre o número de visitantes da loja e os compradores efetivos em um determinado período, e

o *ticket* médio, que demonstra a medida de gastos dos clientes em cada pedido. Além disso, também são avaliadas as taxas de abandono de carrinho, as vendas totais e por período, o número de visitas e visitantes únicos e a taxa de rejeição (CHAPCHAP, 2017).

O tráfego é um indicador que corresponde a quantidade de pessoas que visitam um *site*, possibilitando a avaliação do interesse que o conteúdo divulgado tem gerado. De modo que, quanto maior a quantidade de usuários que frequentam o *e-commerce*, maiores são as oportunidades de vendas (FRANKLIN, 2019).

Uma pesquisa do *Quick Sprout* identificou que no varejo é ideal que a taxa de rejeição, que representa a quantidade de usuários que abandonam um *site* sem visitar as outras páginas do *site*, não ultrapasse a taxa de 40% (LISBOA, 2020). Em relação a taxa de conversão, o propício é que lojas com produtos de valor elevado apresentem entre 1 e 2%. Enquanto lojas com peças de valor mais acessível podem apresentar uma oscilação entre 2 e 3%. Se os valores percentuais forem baixos, é necessário rever as estratégias e identificar os erros e necessidades de melhorias (FLASH COURIER, 2018). No *e-commerce* brasileiro, segundo uma pesquisa realizada pela *Experian Hitwise*, reconhecida ferramenta de inteligência digital, a taxa média de conversão, de forma genérica, é de 1,65% (GUIMARÃES, 2020).

A ferramenta *Google Analytics* pode ser utilizada em praticamente todas as mensurações dos indicadores de performance de um negócio *on-line*. Refere-se a uma plataforma gratuita do *Google* que propicia o acesso à inúmeras estatísticas sobre as páginas de um *e-commerce*, auxiliando no entendimento do comportamento dos visitantes. Para o armazenamento de dados, o recurso deve ser associado à loja virtual (LISBOA, 2020).

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Rockart foi o precursor do conceito de fatores críticos de sucesso, caracterizando como sendo metas operacionais, apresentadas em número limitado, que são identificadas e moldadas pelo ambiente empresarial, indústria ou profissional, que, se ocorrer de modo satisfatório, proporciona vantagens competitivas para a organização. A partir da definição se pode criar perspectivas sobre as atividades mais relevantes a serem desempenhadas com eficiência, para que obtenção de retornos positivos no negócio (AL-MABROUK, 2006).

Os fatores que interferem no desempenho de uma organização são diversos, porém, existem poucos que representam em maior parte as possibilidades de sucesso, sendo entre seis e três. Sendo assim, são esses fatores básicos, que apresentam elevado nível de importância

para a empresa, que são denominados como fatores críticos de sucesso (OSÓRIO, 2003).

O sucesso organizacional está relacionado aos fatores críticos de sucesso de uma organização. A administração e boa execução dos fatores considerados como críticos de sucesso são práticas que apresentam o propósito de auxiliar na realização de metas, que podem colaborar na instituição da empresa ao sucesso (LIRANI, 2020).

Segundo Verstraete (2000), existem duas formas existentes de fatores críticos de sucesso, sendo a analítica ou racional, em que geralmente o foco é na análise de concorrência, estrutura de setor, cadeia de valor, ciclo de vida, análise de portfólio e *benchmarking*. E a segunda forma seria a heurística, a qual envolve a vantagem de intuição, julgamento de especialistas, análise morfológica, *brainstorming*, analogias, cenários prospectivos.

O processo crítico é único e, por isso, ressalta-se a importância de que cada um dos fatores possua objetivos bem definidos. As ferramentas utilizadas nos fatores críticos de sucesso funcionam como vantagem competitiva para a organização, relacionando-as aos objetivos iniciais propostos, controlando os recursos, competências e os processos organizacionais, direcionando o sucesso empresarial (KARPINSKI et al., 2017).

2.5 TRABALHOS SIMILARES

2.5.1 Mudanças no modelo de negócio das empresas de *e-commerce*

Esta pesquisa, desenvolvida por Matta (2014), analisou de que maneira os modelos de negócios de empresas atuantes em *e-commerce* no Brasil, se alteraram a partir de ações de empreendedores nos períodos de concepção, início de operação e confirmação pelo mercado, analisando o que contribuiu para as mudanças de desempenho nas organizações de estudo.

No decorrer da dissertação foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, fundamentada no método de múltiplos casos, desempenhada em conjunto à quinze empresas que realizam o comércio eletrônico no mercado brasileiro a partir do modelo de painel de controle. Foram apresentados dados dos casos e declarações dos gestores das empresas com fundamento em uma Matriz de Análise Cruzada.

Os indicadores de desempenho utilizados para avaliar os resultados de pesquisa foram a oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do *site*, o comportamento do montante de faturamento anual (receita total) do *site* e a oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do *site*.

A respeito do indicador de oscilação da quantidade média anual de clientes-usuários do *site*, os percentuais estimados pelos empreendedores variaram no intervalo entre 10% e 90% de contribuição positiva. Em relação ao indicador de comportamento do montante de faturamento anual, todas as empresas apresentaram um crescimento, que variou de 15% a 98%. Acerca do indicador de oscilação anual da quantidade média de clientes-fornecedores do *site*, os percentuais variaram de 10% a 100%.

O estudo apresentou que os modelos de negócios das empresas em análise enfrentaram alterações a nível estratégico, mercadológico, financeiro, tecnológico e operacional. Mudanças que segundo os gestores foram positivas ao gerar melhorias de desempenho, porém é necessário um processo contínuo de avaliação e criação de estratégias para manter os resultados.

2.5.2 KPIs para controle e tomada de decisão em um *e-commerce*

Este projeto, desenvolvido por Esteves (2018), apresentou o intuito de demonstrar os principais indicadores de desempenho ou *Key Performance Indicator* (KPI) para o controle e apoio à tomada de decisão em um *e-commerce* no setor de alimentos. O trabalho apresenta referências acerca de *Business Analytics*, abrangendo conceitos como sistemas de informação, análise e gestão de dados e indicadores para avaliação do comércio eletrônico.

É destacado no decorrer do estudo na Sonae MC, a importância da realização de investimentos nas análises de dados e de indicadores, para que as empresas possam discernir as informações relevantes para seu negócio. A implantação de soluções para a visualização dos indicadores requer o envolvimento não apenas da gerência e da equipe responsável, mas de todos os colaboradores dos diversos setores da empresa, para que ocorra a demonstração da perspectiva positiva do uso de *dashboards* e de indicadores estabelecidos.

Os indicadores de desempenho apresentados foram subdivididos nas áreas de vendas, *marketing*, cliente e serviço ao cliente. Sendo os indicadores de venda o *Average Order Value*, a receita por fonte de tráfego e a taxa de crescimento da receita. Os indicadores de *marketing* são o custo por aquisição, a taxa de conversão, o *Marketing Return on Investment*, o *Customer Lifetime Value* e a taxa de crescimento do tráfego. Os indicadores de cliente são o *Customer Churn Rate*, o *Percent Returning Customers*, a taxa de abandono, as páginas visitadas por sessão, o *Bounce Rate* e a percentagem de novos utilizadores. Por fim, o indicador de serviço ao cliente é o *Net Promoter Score*.

Deste modo, após a aplicação do projeto no comércio eletrônico da Sonae MC,

concluiu-se que o uso de KPIs e de métodos para análise de dados permitem mensurar de maneira mais eficiente o desempenho dos negócios que utilizam plataformas de vendas em *website*, propiciando um cenário para o desenvolvimento de vantagens competitivas para as organizações.

2.5.3A influência do comércio eletrônico para a internacionalização

Este projeto, realizado por Coelho (2013), consistiu em um estudo de caso da empresa Papo d’Anjo – *Kids, Clothing, Shoes e Acessories*, direcionado na sua internacionalização por meio do comércio eletrônico. É desempenhada uma análise dos resultados positivos e das perdas que a estratégia ocasionou na gestão da organização diante das constantes modificações.

Na abordagem do projeto realizou-se uma revisão bibliográfica acerca do assunto, obtendo referências sobre os modelos e teorias mais oportunos para empresas desse setor, as distintas atuações que o *e-commerce* pode apresentar no processo de internacionalizar as pequenas e médias empresas, além de se basear no estudo de sucesso da marca Zara.

Os dados procedentes da Papo d’Anjo foram contrapostos ao caso da empresa reconhecida do mesmo setor, identificando semelhanças e distinções por meio do conteúdo adquirido nas teorias e nas entrevistas, propondo assim uma análise dos pontos fortes e fracos da estratégia estabelecida.

É retratado pela autora que a organização Papa d’Anjo elevou a sua marca e a base de clientes, realizando a abertura de um centro de distribuição a partir de parcerias. Em 2008, as vendas totais atingiram 9,4M \$US, sendo 86% provenientes do Estados Unidos, representando um aumento de 50% das vendas em relação ao ano de 2006. As vendas foram divididas por canal, sendo 47% provenientes de *trunk shows*², 37% das vendas virtuais e do catálogo, 10% dos armazéns em que estavam presentes e 6% para outros canais, como a loja de Lisboa, o outlet de Madrid e outros web outlets, como o *e-bay*.

Os resultados obtidos através do estudo permitiram avaliar que o comércio eletrônico gera contribuições positivas para internacionalizar empresas de pequeno e médio porte, pois contribui para um crescimento exponencial dos negócios de maneira ágil e facilitada. Contudo, seu uso demanda de equipes capacitadas e comprometidas com a gestão e intenções da organização, além de parcerias e redes nos mercados e sistemas de comunicação modernos e

² Evento em que os fornecedores apresentam as mercadorias diretamente para o público da loja ou clientes em um local de varejo ou outro local.

eficazes para que o processo alcance a resolução esperada.

2.5.4 Serviço eletrônico em uma empresa do setor aéreo: um estudo qualitativo

Este artigo, desenvolvido por Leoni, Gonzales e Gonçalves (2018), apresentou como perspectiva retratar os resultados de uma pesquisa acerca do comércio eletrônico em uma companhia aérea, verificando as alterações que sucederam à implantação da loja virtual e seus resultados favoráveis à empresa. Além disso, no decorrer do artigo são retratadas as relações comerciais com os clientes, a logística e a importância da análise de receita líquida.

O estudo qualitativo foi desenvolvido a partir da análise de documentos da empresa que retratam o desempenho do comércio eletrônico na organização. Dessa forma, foi identificada de que maneira a empresa Gol Linhas Aéreas opera em seu ambiente virtual na disponibilização de dados de seus produtos. Os processos da companhia são desempenhados a partir de novas tecnologias eletrônicas, visto que investir em buscas por inovação, para intensificar as soluções e os resultados, está vinculado aos valores da instituição.

A disponibilidade de vendas em plataformas móveis resultou em melhorias para a companhia, pois colaborou para o atendimento das expectativas dos clientes, assegurando suporte para esclarecer as dúvidas e maior facilidade no processo de compras de passagens e consultas acerca do voo. Sendo assim, o usuário possui a opção de realizar todos esses procedimentos eletronicamente, pois encontram-se disponíveis em aplicativos, *sites* e redes sociais.

A organização buscou manter os canais de distribuição simplificados e convenientes no intuito de permitir que os clientes da organização realizem interações através das plataformas digitais. Em 2010, foram efetuados 88,1% das vendas de passagens por meio de uma combinação de vendas no *site* da empresa e nos sistemas de interface de programação de aplicativos, ou API, 7,0% por meio de sistema de *call center* e 4,9% por meio do *Global Distribution System*, ou GDS.

Ao analisar a importância do comércio eletrônico nas operações da organização, concluiu-se que o *e-commerce* no gerenciamento organizacional é uma alternativa propícia para a empresa se manter competitiva no mercado. O uso de tecnologias e eletrônicos é essencial para a empresa que objetiva oferecer ao cliente um atendimento acessível e ágil, além de possibilitar redução de gastos intermediários. Porém, os processos eletrônicos não permitiram o descarte do canal tradicional de vendas.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O negócio em estudo neste trabalho consiste em uma loja virtual de vestuário feminino e acessórios da moda gestante, seguindo o modelo *Business to Consumer* ou B2C, disponibilizando peças específicas para a gestação, pós-parto e amamentação, entre vestidos, jardineiras, calças, cintas pós-parto e lingerie. O *site* permanece disponível 24 horas, com serviços específicos de atendimento à clientes por meio de *chat on-line*, *e-mail* e telefone em horário comercial das 8h às 18h.

O *e-commerce* da organização atua com credibilidade há anos em mercado nacional, principalmente na rede de varejo e se enquadra como empresa de pequeno porte (EPP) segundo a classificação utilizada pela BNDES (2016), pois seu faturamento anual apresenta valor entre 360 mil e 4,8 milhões de reais. A efetivação de ações promocionais é realizada frequentemente, essencialmente em datas comemorativas que estejam alinhadas ao interesse de seu público-alvo, como o dia das mães, realizando seus anúncios a partir da experiência adquirida desde a instauração da loja virtual.

Para as operações do negócio *on-line* atuam cerca de 5 colaboradores que atendem as demandas do Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, *backoffice*, armazenagem, distribuição e logística. A administração é realizada em conjunto com uma empresa terceirizada de gestão de comércio eletrônico, além de uma corporação de *marketing* digital responsável pela criação de artes em geral para veiculação no próprio *site* da empresa ou para a divulgação da marca no *Google* e em redes sociais através de campanhas pagas.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

3.2.1 Identificação dos fatores críticos de sucesso

A partir do *e-commerce* em estudo ocorreu o desenvolvimento de uma análise das técnicas, processos e procedimentos utilizados, definindo dentre eles quais são os fatores críticos de sucesso que propiciam, quando bem executados, bons índices de desenvolvimento na organização. Apresentou como objetivo o levantamento dos pontos que devem ser continuamente aperfeiçoados para que a loja virtual apresente um bom desempenho. Para a

obtenção de um resultado mais pertinente realizou-se um *brainstorming*, conforme indicado por Baxter (2011), com a equipe especializada de gestão da loja virtual.

O *brainstorming* ocorreu através do *Google Meet*, ferramenta de vídeos chamadas, sendo segmentado em diversas etapas, definidas como orientação, preparação, análise, ideação, síntese e avaliação. A orientação refere-se a fase inicial em que o coordenador orientou a equipe, apresentando a motivação que ocasionou a realização da reunião e o quesito a ser abordado. A fase de preparação ocorreu com a determinação do tempo para fornecimento de ideias pelos integrantes da equipe, geralmente em torno de 30 minutos, sendo todos os dados registrados por um relator. As ideias foram organizadas por meio da ferramenta *Mind Meister*, ideal para a elaboração de um mapa mental, o qual foi desenvolvido no intuito de facilitar a visualização das ideias obtidas. Logo após, realizou-se a análise em torno de 15 minutos, agrupando as sugestões propostas com base em um critério determinado pela equipe. A ideação é a etapa seguinte que propõe a vinculação das sugestões mais pertinentes, a qual visou a escolha de uma alternativa. Ao final, ocorreu a síntese e a avaliação, entre 10 e 15 minutos, para descrição, detalhamento e confronto da alternativa a ser adotada, avaliando sua aderência.

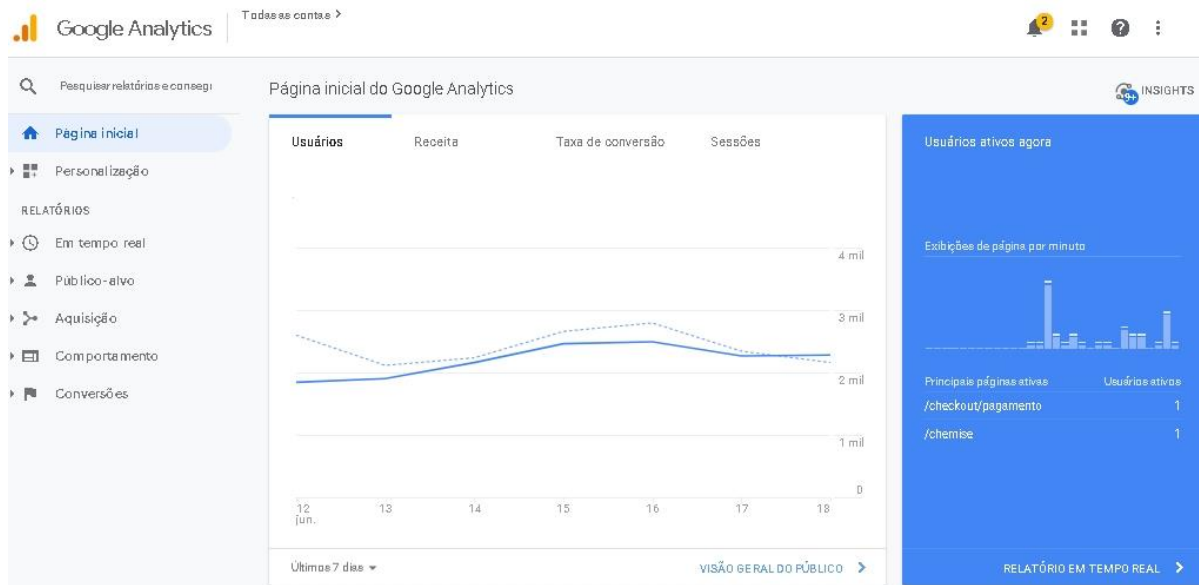
As propostas de fatores críticos de sucesso foram segmentadas a partir dos principais setores dispostos no comércio eletrônico em estudo, sendo o comercial e vendas, em que estão associadas as atividades de avaliações de desempenho e estratégias para a realização de vendas com excelência, o setor de operações logísticas e estoque, em que ocorrem as avaliações de departamentos e logística, e o atendimento ao consumidor, área fundamentada na busca pelo desenvolvimento de um diferencial competitivo ao potencializar o atendimento ao cliente.

3.2.2 Análise de indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho da loja virtual, sendo os acessos, acessos ao carrinho, acessos ao *checkout*, faturamento, quantidade total de pedidos concluídos, *ticket* médio, taxa de conversão, conversão do *checkout*, taxa de rejeição, tráfego do *site* e tempo médio de carregamento do *site*, foram levantados nos períodos mensais de janeiro a dezembro de 2019 e de janeiro a outubro de 2020. O serviço oferecido pelo *Google* denominado como *Google Analytics* foi utilizado para obtenção de todos os indicadores com exceção do faturamento e quantidade total de pedidos concluídos, que foram obtidos por meio de relatórios gerados na plataforma de gerenciamento do *site* da empresa, e o *ticket* médio, no qual os cálculos foram realizados em planilhas de Excel. O sistema de monitoramento de estatísticas de visitação ao

site utilizado para avaliação de indicadores disponibiliza relatórios em tempo real, acerca do público-alvo, as aquisições relacionadas ao *e-commerce*, ao comportamento dos usuários e as conversões obtidas no *site*, como demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Página inicial do *Google Analytics*



Fonte: *Google Analytics* (2020).

Os dados obtidos em 2020 foram registrados em uma planilha de Excel e analisados através da comparação com a meta proposta e os resultados do ano anterior. Além disso, foram incluídas considerações quanto as interferências de mercado que foram ocasionadas pela pandemia do Covid-19. Os indicadores analisados foram demonstrados em tópicos a seguir.

3.2.2.1 Acessos

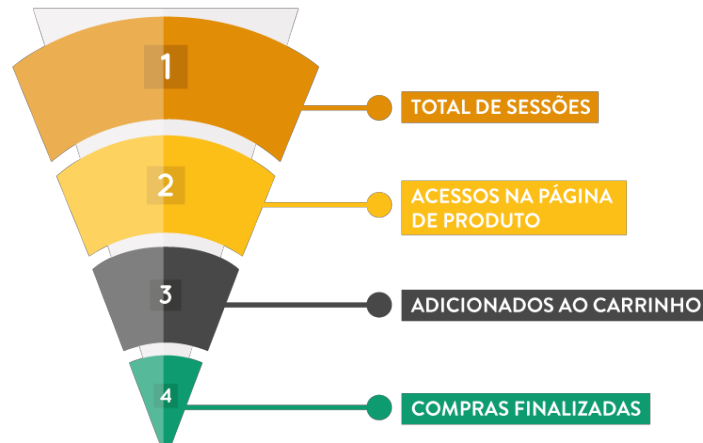
O indicador de acessos foi identificado na coluna de sessões, em visão geral, na categoria dispositivos dos relatórios de público-alvo, demonstrando o número total de vezes em que o *site* foi visualizado em um navegador. Dessa forma, utilizou-se o filtro da ferramenta para selecionar os dados obtidos no período desejado. O seu cálculo é realizado pela soma total das sessões de *desktop*, *mobile* e *tablet*.

3.2.2.2 Acessos ao carrinho

A identificação dos acessos ao carrinho foi realizada em visualização do funil, local em que se retrata o funil de vendas do *site*, estando disposto na categoria metas em conversões,

representando o número total de vezes em que as pessoas acessaram ao carrinho de compras da loja virtual. Na Figura 4 é demonstrada a estrutura de um funil de vendas no *e-commerce*.

Figura 4 – Funil de vendas



Fonte: SmartHint (2018).

3.2.2.3 Acessos ao *checkout*³

A identificação de acessos ao *checkout* ocorreu em visualização do funil, na categoria metas na página de conversões, representando o número de visualizações na página de finalização de compras pelo cliente ou *checkout*.

3.2.2.4 Faturamento

O faturamento é um dos indicadores de desempenho de maior relevância na organização, sendo utilizado para avaliar o quanto a empresa está realizando de vendas ou o quanto está em débito, além da representação financeira de seus resultados perante o mercado. Em sua análise foi efetuada uma comparação do faturamento real obtido com a meta previamente estabelecida.

Para seu cálculo realizou-se a soma o valor total de vendas do mês referente. Esse valor foi encontrado na plataforma de gerenciamento do *site*, na aba de relatórios, em relatório de vendas da categoria vendas. Na página os pedidos foram filtrados pelas datas de início e de fim desejadas, de maneira a agrupar os valores por meses, selecionando a loja de varejo e a situação desejada em que deverão estar. Apenas os pedidos já faturados são considerados, esses com os

³ É definido como o encerramento do processo de compras.

status de “boleto pago”, “completo”, “em análise”, “enviado”, “paga” e “processado”. É demonstrado na Figura 5 o relatório de vendas em que é possível identificar o faturamento.

Figura 5 – Relatório de vendas do site

Data inicial de criação	Data final de criação	Pedidos	Produtos	Custo	Comissão	Frete	Acréscimo de tabela de preço parcelado	Cupon	Total	Resultado

Fonte: Plataforma de gerenciamento (2020).

3.2.2.5 Quantidade total de pedidos concluídos

O indicador de quantidade total de pedidos concluídos foi calculado a partir da soma de todos os pedidos realizados na loja virtual no período proposto. É possível identificá-lo na plataforma de gerenciamento do *site* em vendas, na categoria de vendas da aba de relatórios. Os pedidos serão filtrados pelas datas de início e de fim desejadas, de maneira a agrupar os resultados por meses, selecionando a loja de varejo e selecionando os pedidos de todas as situações, estando em processo de faturamento ou cancelados.

3.2.2.6 *Ticket* médio

O *ticket* médio é um indicador essencial para a organização do planejamento de um negócio, sendo utilizado para identificar, em média, o valor gasto em vendas por cliente. Avaliou-se através dele se o faturamento poderá crescer sem a necessidade de um aumento rápido no número de clientes, compreendendo o aumento da média de gastos a partir do crescimento do consumo na loja. O seu valor foi obtido ao realizar o seguinte cálculo pela Equação 1:

$$\text{Ticket Médio} = \frac{\text{Faturamento Total}}{\text{Vendas do período}} \quad (1)$$

3.2.2.7 Taxa de conversão

A taxa de conversão ou CVR (*Conversion Rate*) foi analisada no intuito de identificar a relação entre o número de visitas da loja virtual e o número de ações realizadas. As ações referem-se ao comportamento desejado que o visitante deve desempenhar no *site* de maneira a agregar valor a seu negócio como se tornar um *lead*⁴ de venda, realizar compras e entrar em contato. O cálculo é feito em porcentagem, e compara o número total de visitantes de uma página com a quantidade de usuários convertidos nela, sendo realizado conforme a Equação 2:

$$\text{CVR (\%)} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de pedidos}}{\text{N}^{\circ} \text{ de visitantes no site}} \quad (2)$$

No *Google Analytics* a taxa de conversão foi identificada na aba público, na visão geral da categoria de dispositivos. As informações dispostas são da taxa de conversão geral, da taxa de conversão para *desktop* e para *mobile*. Quando há uma porcentagem de taxa de conversão em “tablets” surge a necessidade de realizar o cálculo a seguir para descobrir a taxa de conversão do mobile (Equação 3):

$$\text{CVR Mobile} = \frac{(\text{N}^{\circ} \text{ transações Tablet} + \text{N}^{\circ} \text{ transações Mobile})}{(\text{Acessos Tablet} + \text{Acessos Mobile})} \times 100 \quad (3)$$

3.2.2.8 Conversão do *checkout*

A identificação do indicador de conversão do *checkout* ocorreu em visualização do funil, na categoria metas, na página de conversões do *Google Analytics*, indicando a relação do número de pessoas que acessaram a página e *checkout* e as que finalizaram o processo de vendas.

3.2.2.9 Taxa de rejeição

O cálculo da taxa de rejeição foi realizado com a divisão das sessões de página única por todas as sessões. Ou seja, ela é a porcentagem de todas as sessões do seu *site* nas quais os usuários visualizaram somente uma página e acionaram apenas uma solicitação ao servidor do

⁴ Cliente em potencial que demonstra interesse em consumir um produto ou serviço.

Google Analytics.

A informação fica disposta na coluna taxa de rejeição em aquisição, na categoria de visão geral, representando o percentual de pessoas que acessaram o *site* através da página de entrada e não interagiram com ela, ou seja, o *site* foi acessado, mas não houve tráfego ou acesso a outras páginas.

3.2.2.10 Tráfego do *site*

As quantidades de visitas foram acompanhadas em intervalos mensais, possibilitando a identificação de motivos para o crescimento ou queda no tráfego de usuários. As mensurações do tráfego da loja virtual e suas origens estão dispostos em canais, na categoria de todo tráfego disposta em aquisições, sendo um dos indicadores de desempenho para *e-commerce* é a mensuração do tráfego no intuito de alinhar metas e objetivos.

3.2.2.11 Tempo médio de carregamento do *site*

O indicador de tempo médio de carregamento do *site* foi identificado na categoria de velocidade do *site*, na aba de comportamento de dados, sendo utilizado o filtro da ferramenta para distinção dos dados nos períodos propostos para a análise.

3.2.3 Proposta de melhoria para o *e-commerce*

A proposta de melhoria para o *e-commerce* em estudo foi realizada com base na análise dos fatores críticos de sucesso, dos indicadores e das mudanças do mercado em geral, bem como das tendências em relação ao comércio eletrônico. Para o desenvolvimento e apresentação da proposta foi utilizada a ferramenta 5W1H, definida como um *checklist* que possibilita a elaboração de planos de ação para execução de qualquer projeto ou tarefa, garantindo que a operação seja conduzida sem incertezas por parte do diretor e dos colaboradores (VIVAS, 2019).

O plano de ação 5W1H possibilitou a consideração das atividades a serem executadas de maneira objetiva, com maior precaução no planejamento de cada passo, assegurando que a implementação ocorresse de maneira organizada, sendo os itens considerados em cada ação demonstrados na Figura 6.

Figura 6 – Questionamentos do método 5W1H

Fonte: Agrego (2018).

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores pertinentes avaliados, com o intuito de priorização dos métodos que podem gerar, de modo mais direto, interferência na obtenção de avaliações positivas em um *e-commerce* no segmento de vestuários e acessórios, foram identificados a partir de um *brainstorming*. A equipe responsável pelo gerenciamento do comércio eletrônico, programou a reunião remota para ser desenvolvida no período vespertino do dia 15 de julho de 2020, envolvendo as áreas profissionais:

- Comercial e vendas;
- Operações, logística e processos;
- Atendimento ao consumidor.

No primeiro momento, o gerente de *e-commerce* da loja realizou a etapa da orientação, informando os passos a serem seguidos na identificação dos principais fatores críticos, e a importância de se reconhecer e acompanhar esses fatores, na disposição de que a empresa não apresente um controle reduzido na busca por melhores níveis de desempenho no mercado. Em seguida, os 5 integrantes da equipe utilizaram cerca de 30 minutos para realização da etapa de preparação, resultando em aproximadamente 20 ideias que foram anotadas por um relator. No processo foi recomendado o desenvolvimento de um mapa mental, para a melhor disposição e visualização de todas as ideias obtidas durante a execução do *brainstorming*, sendo representado através da Figura 7.

Figura 7 - Mapa mental (Ideias)



Fonte: Autoria própria (2020).

A análise das sugestões foi realizada em seguida durante cerca de 15 minutos, agrupando as principais ideias segundo o critério proposto pela equipe de que as atividades deveriam interferir diretamente no desempenho do *e-commerce*. Ao final, obteve-se a partir da síntese e a avaliação, os principais fatores críticos de sucesso para o *e-commerce* em estudo, sendo a estruturação e execução da estratégia comercial, o tempo de carregamento, a gestão de estoques, a padronização e treinamento das principais rotinas e o suporte para erros e dúvidas técnicas, apresentados a seguir por áreas de atuação.

4.1.1 Comercial e Vendas

4.1.1.1 Estruturação e execução da estratégia comercial

A realização de planejamentos prévios para a estruturação e execução das ações mensais, que serão aplicadas no *site* no intuito de gerar um crescimento das vendas da loja, é considerado um fator crítico. A partir de reuniões remotas foram levantadas sugestões pela equipe de gerenciamento, incluindo o nome da ação, período de implantação, tipo de campanha, objetivo, público-alvo, produtos envolvidos e oferta principal. As propostas foram registradas em uma planilha de Excel e apresentadas ao diretor responsável pela loja, sendo executadas apenas após validação. A Figura 8 demonstra um exemplo de planejamento desenvolvido para validação.

Figura 8 – Exemplo de planejamento mensal de estratégias comerciais

Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sab	Dom
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3

Campanhas Promocionais		
1	Campanha	Amamentação
Tipo de Campanha		Promocional
Período		01/07 - 12/07
Público Alvo		Meio e Fundo de Funil
Objetivo		Aumentar as vendas das peças de amamentação
Produtos Envolvidos		Selecionar mix de produtos
Oferta Principal		Produtos de Amamentação por até R\$XX,XX
Formato		Banner site, Facebook e Google

Campanhas de Engajamento		
2	Campanha	Nova coleção
Tipo de Campanha		Engajamento
Período		01/07 - 12/07
Público Alvo		Topo de Funil
Objetivo		Gerar crescimento de vendas para as novas peças
Produtos Envolvidos		Categoria Nova Coleção
Oferta Principal		-
Formato		Banner site, Facebook e Google

Fonte: autoria própria (2020).

A análise de concorrentes, ou *benchmarking*, é eventualmente utilizada durante o processo de estruturação das estratégias comerciais, no intuito de avaliar a empresa em relação à concorrência, identificando quais ações apresentam a possibilidade de proporcionar o desempenho pretendido ao *e-commerce*. Além disso, a gestão de vendas por canal é uma das possibilidades que é considerada no momento do planejamento, para que cada ação

desenvolvida no *site* seja direcionada para um público em específico, realizando segmentações para que a campanha oferecida possa apresentar o melhor enquadramento ao perfil do cliente.

Ao promover adequadamente uma estruturação mensal de estratégia, executando os planos com uma determinada antecedência, a empresa obtém maior agilidade na tomada de decisões, definindo de maneira clara seus objetivos, identificando os riscos e os melhores caminhos para se alcançar a meta estabelecida. A partir do momento que a estruturação prévia mensal dos planos estratégicos não é desenvolvida, a marca pode ser comprometida pelo mercado cada vez mais competitivo, não obtendo um diferencial em relação aos concorrentes e se abstendo de usufruir oportunidades que poderiam contribuir para o alcance dos resultados almejados.

4.1.1.2 Tempo de carregamento

A velocidade de disponibilização de informações no *site* da empresa gera influência no momento de um potencial consumidor identificar e realizar o processo de escolha de seu produto. A partir de uma demora no carregamento de páginas do *site*, pode ocorrer uma significativa perda imediata de clientes, por isso, é um fator crítico de sucesso.

4.1.2 Operações, Logística e Estoque

4.1.2.1 Gestão de estoques

A compreensão do tempo médio necessário para se vender o estoque disponível em um *e-commerce* é realizada periodicamente, pois é uma atividade relacionada diretamente ao investimento da organização. A identificação das mercadorias que apresentam um baixo giro, ou seja, que permanecem em estoque por um longo período, indica quais as peças a serem priorizadas no momento de planejamento e execução de ações promocionais, para incentivar o giro. A partir disso, contribui-se para que os itens no *site* sejam renovados constantemente e não haja geração de estoque obsoleto.

A disponibilidade de variações de mercadorias apresenta um valor imprescindível no momento de fidelização dos clientes, principalmente no segmento de moda e acessórios, ao qual é pertencente o *e-commerce* em estudo. A eficiência do gerenciamento está relacionada à identificação de itens faltantes no inventário ou que estão em quantidades excedentes. Ambas as situações podem resultar em um mal aproveitamento do setor de compras e até culminar em

perda de vendas, a partir do momento em que um potencial cliente não identifica o tamanho ou quantidade que deseja na loja *on-line*. Além disso, a separação do estoque da loja física é indicada para auxiliar em um melhor controle, assim como a entrega realizada corretamente, dentro do prazo estabelecido ao cliente, porém, a logística do *e-commerce* é terceirizada.

4.1.2.2 Padronização e treinamento nas principais rotinas

A padronização e treinamento das equipes responsáveis é fundamental no momento de realização das tarefas relacionadas ao *e-commerce*, de maneira tal que a execução das atividades ocorra de uniformemente. Dessa forma, é possível identificar com maior facilidade as oportunidades de melhorias e falhas, assegurando uma maior eficiência interna. A ausência de um padrão estabelecido nas atividades de rotina, geralmente resultam em dificuldade no controle de processos, além de afetar a produtividade dos profissionais.

4.1.3 Atendimento ao consumidor

4.1.3.1 Suporte para erros e dúvidas técnicas do SAC

É elementar realizar a integração do Serviço de Atendimento ao Consumidor - SAC, com as áreas da empresa, no intuito de se obter, de modo ágil e facilitado, a resolução de possíveis dificuldades encontradas pelo consumidor. A área deve ter autonomia o suficiente para solucionar a maioria dos problemas, com um adequado padrão de atendimento aos clientes. A equipe de profissionais responsáveis pela execução das atividades deve compreender a importância da pré-venda, que compreende o primeiro contato com o cliente, principalmente no momento de esclarecimento de dúvidas, obtendo conhecimento acerca dos produtos e das categorias, além de receber treinamentos de alinhamento com a essência da marca. Além disso, no pós-venda, é fundamental que a equipe compreenda as políticas de troca e devolução, com a finalidade de que o atendimento mantenha seu foco na fidelização dos clientes.

4.2 ANÁLISE DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesta seção desenvolveu-se a apresentação dos indicadores de desempenho mensais do *e-commerce* em estudo, bem como a análise dos dados adquiridos em 2020 e suas respectivas interpretações a partir das comparações com os dados obtidos no ano anterior.

4.2.1 Acessos

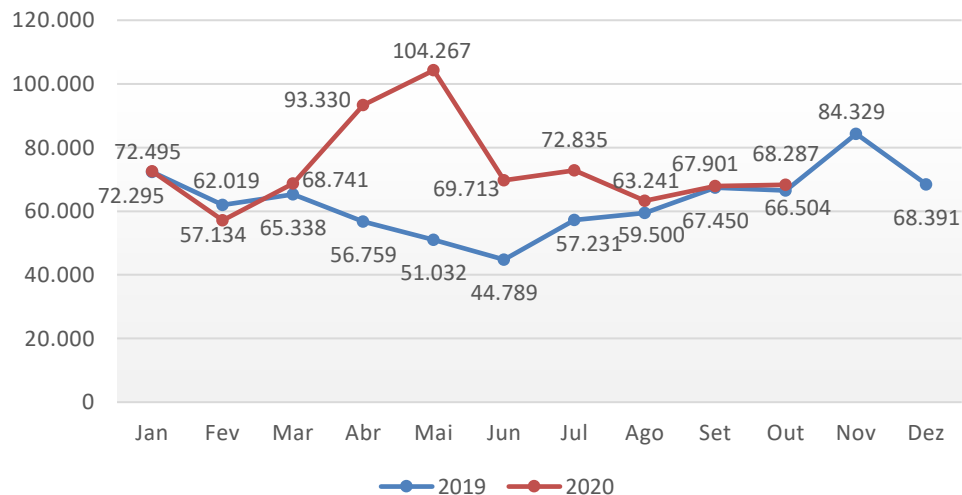
Os acessos obtidos como sessões no *e-commerce* em estudo, apresentam-se registrados de modo que os valores obtidos relacionados aos dispositivos *desktop*, *mobile* e *tablet* foram identificados separadamente. Para a realização da análise da pesquisa, os números de acessos alcançados no *e-commerce* da marca de vestuário para gestantes foram demonstrados na Tabela 1, e na Figura 9 apresentam-se os números totais de sessões.

Tabela 1 – Número de acessos na loja virtual

PERÍODO	2019				2020			
	<i>Desktop</i>	<i>Mobile</i>	<i>Tablet</i>	Total	<i>Desktop</i>	<i>Mobile</i>	<i>Tablet</i>	Total
Janeiro	14.115	57.641	539	72.295	9.981	62.208	306	72.495
Fevereiro	13.367	48.196	456	62.019	8.164	48.760	210	57.134
Março	13.244	51.677	417	65.338	7.870	60.536	335	68.741
Abril	11.050	45.341	368	56.759	12.161	80.711	458	93.330
Mai	10.494	40.155	383	51.032	14.056	89.780	431	104.267
Junho	7.899	36.541	349	44.789	11.244	58.083	386	69.713
Julho	10.726	45.914	591	57.231	12.090	60.415	330	72.835
Agosto	10.270	48.809	421	59.500	11.934	51.056	251	63.241
Setembro	10.961	56.063	426	67.450	11.560	56.100	241	67.901
Outubro	9.989	56.132	383	66.504	10.113	57.970	204	68.287
Novembro	10.954	72.957	418	84.329	-	-	-	-
Dezembro	7.849	60.194	348	68.391	-	-	-	-
Total	131.918	619.620	5.099	755.637	109.173	625.619	3.152	737.944

Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

Figura 9 – Número total de sessões na loja virtual



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

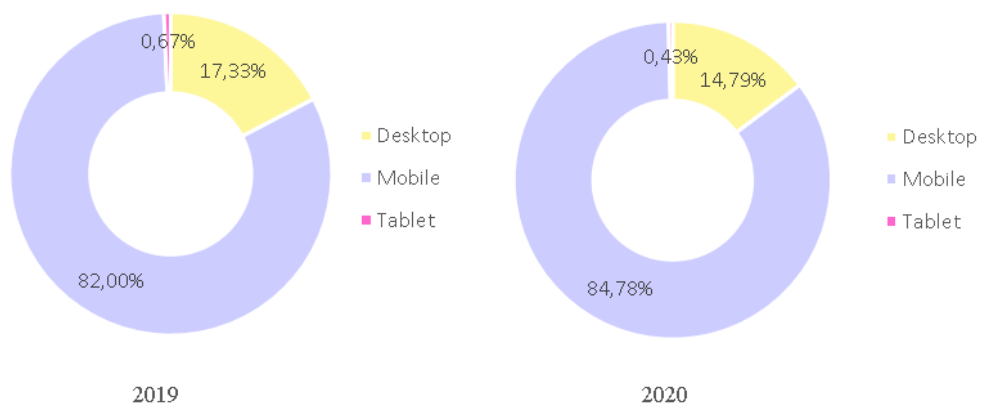
A partir da análise dos dados da Tabela 1 pode-se observar que o número de acessos em 2020 foi superior ao mesmo período em 2019, visto que, entre outros fatores deve-se considerar o fechamento do comércio físico por cerca de 3 meses durante o início da pandemia do Covid-19, de forma que as autoridades, no intuito de evitar aglomerações, propiciaram um cenário em que o comércio eletrônico tornou-se o método mais buscado de vendas para categorias específicas de mercadorias durante o período. A média de acessos em 2020 foi de 73.794, e 62.970 em 2019, representando um crescimento de aproximadamente 15%.

Na Figura 9 é evidente o crescimento de acessos nos meses de março a maio no ano de 2020, período de fechamento das lojas físicas, e uma redução a partir da reabertura do comércio físico em junho, porém, ainda com resultados mais significativos que no período anterior. Além de que o mês de maio, que apresentou o melhor índice de acessos em 2020, passou a ser considerado como um dos meses mais favoráveis às vendas por possibilitar o desenvolvimento de campanhas de engajamento e promocionais específicas para a loja, baseando-se na data comemorativa do dia das mães, muito valorizada por gestantes que estão vivenciando a experiência.

A obtenção de um maior número de acessos na loja virtual decorre também de um maior valor investido nas campanhas pagas de divulgação no *Google Ads*, segmentando a divulgação de conteúdos relevantes para o público-alvo de mulheres de 24 a 35 anos durante o período gestacional ou pós-parto. Além de um maior número de leads captados através de *pop-ups* ou formulários de cadastro, a partir da divulgação de ofertas e cupons de descontos em *e-mails* enviados semanalmente.

Também a partir da Tabela 1 foi calculada a porcentagem de sessões na loja virtual a partir de diferentes equipamentos, conforme a Figura 10.

Figura 10 - Sessões por dispositivo



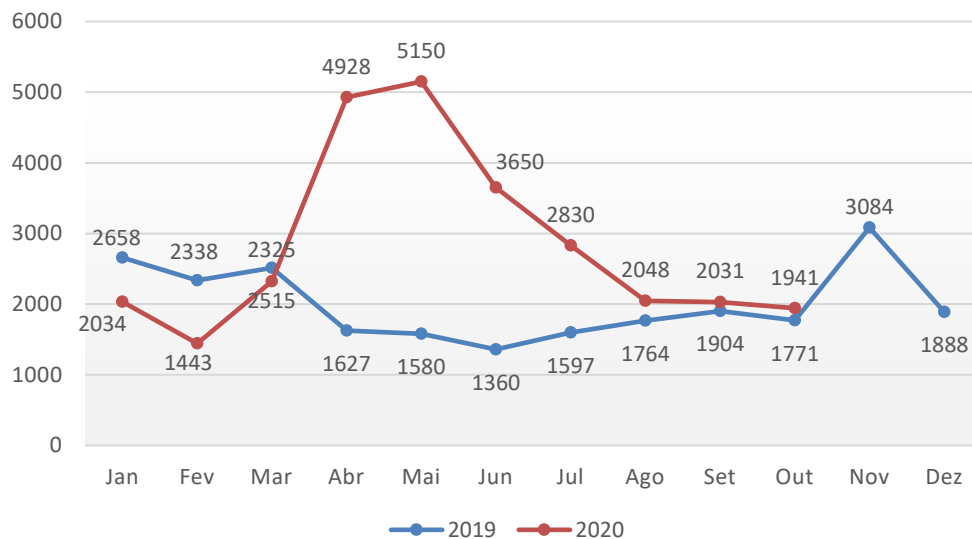
Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

Na Figura 10 apresentada pode-se observar um aumento de cerca de 3% no uso de aparelhos móveis e uma redução no uso do *desktop* para os acessos do *e-commerce* em estudo no período de 2020 em relação ao ano anterior. Portanto, a partir desses dados, é possível identificar uma tendência pelo uso de dispositivos de smartphones para a realização de compras *on-line*. Conforme relatado na pesquisa *Panorama Mobile Time/Opinion Box (2020)*, que destaca que cerca de 85% de brasileiros com smartphone compram *on-line*, a preferência pelo mobile está cada vez maior. Em concordância com os dados notificados, o trabalho relata o mesmo resultado da informação disposta na publicação. É possível avaliar com maior precisão, a partir do resultado obtido, a necessidade de realização de ações que possam gerar um aperfeiçoamento nas compras que ocorrem por meio de equipamentos mobile.

4.2.2 Acessos ao carrinho

Os acessos ao carrinho do *e-commerce* em estudo, foram demonstrados na Figura 11 para a realização da análise da pesquisa, a fim de gerar uma melhor proposta de comparação.

Figura 11 – Número total de acessos ao carrinho



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics (2020)*.

A partir da análise dos dados, pode-se observar que o número de acessos ao carrinho em 2020 foi superior ao mesmo período em 2019. Em vista que o crescimento do número de acessos ao carrinho está diretamente relacionado ao crescimento geral de acessos na loja virtual. Além disso, o que gerou um maior número de acessos ao carrinho seria o maior interesse pela compra, o qual ocorreu a partir de lançamentos de novas peças exclusivas no *site*, além da

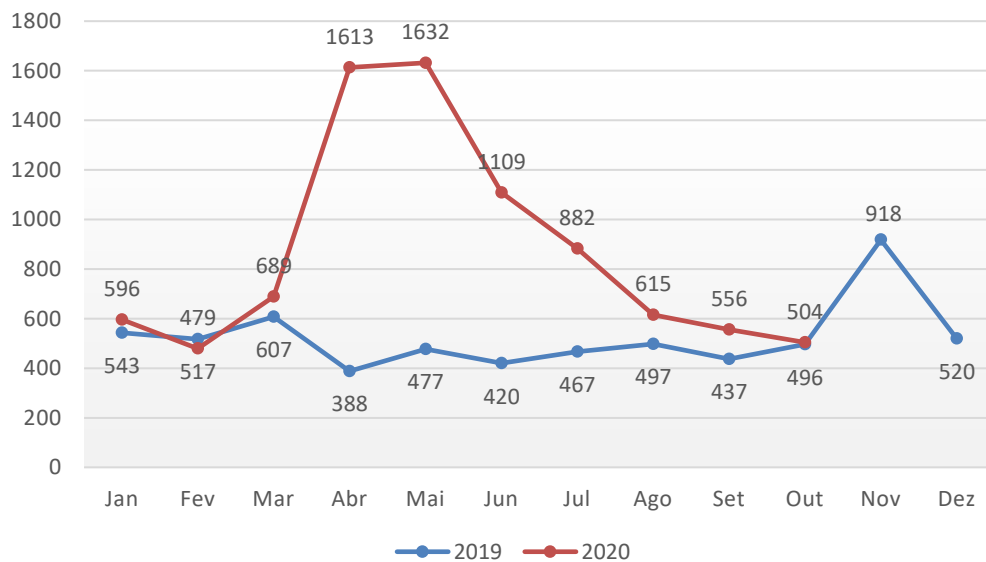
disponibilização de valores promocionais e divulgações de conteúdos com demonstrações das utilidades das peças que podem ser usadas durante o período gestacional, para o pós-parto e também na amamentação.

A Figura 11 possibilita a verificação de que durante os meses de março a maio os carrinhos foram mais acessados de modo significativo, visto que, a realização de compras em lojas virtuais foi revelada como a maneira mais confortável e segura para se adquirir mercadorias no segmento de vestuários. Portanto, parte dos clientes das lojas físicas iniciaram um primeiro contato com a prática de compras virtuais, além de novos clientes que não possuíam um contato prévio com a marca, permanecendo um maior índice de acessos ainda que após a reabertura das lojas físicas.

4.2.3 Acessos ao *checkout*

Para a realização da análise da pesquisa demonstrou-se o número de acessos ao *checkout* do *e-commerce* em estudo a partir da Figura 12, no intuito de possibilitar uma comparação pertinente ao estudo.

Figura 12 – Número de acessos ao *checkout*



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

A partir dos dados dispostos na Figura 12 é possível analisar que o número de acessos ao *checkout* em 2020 foi superior ao mesmo período em 2019. Em vista que o crescimento do número de acessos ao *checkout* está diretamente relacionado ao crescimento geral de acessos na loja virtual e ao número de acessos ao carrinho.

A obtenção de um maior número de acessos ao *checkout* decorre também das possibilidades que são oferecidas na loja virtual, as opções atrativas de fretes e as facilidades de pagamento e navegação são continuamente avaliadas pelos consumidores no momento de decisão da compra. Além disso, certifica-se através de testes se as configurações dos *sites* estão funcionando da maneira adequada, no intuito de propiciar ao consumidor uma experiência agradável e facilitada.

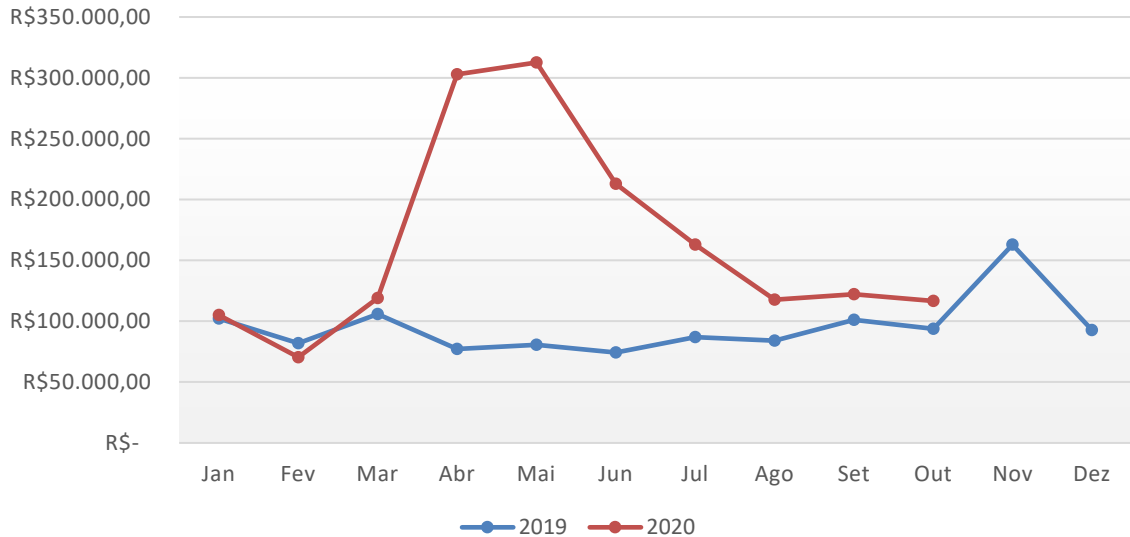
4.2.4 Faturamento

O faturamento do *e-commerce* da marca de vestuário para gestantes, foi apresentado em planilha de Excel, e para a realização da análise da pesquisa, os resultados obtidos em vendas no *e-commerce*, sendo o valor faturado ou apenas capturado, foram registrados na Tabela 2, sendo demonstrado apenas o faturamento na Figura 13 para auxiliar na proposta de comparação.

Tabela 2 – Resultados obtidos em vendas

PERÍODO	2019		2020	
	Faturado	Capturado	Faturado	Capturado
Janeiro	R\$ 102.148,65	R\$ 134.106,40	R\$ 105.104,54	R\$ 123.328,85
Fevereiro	R\$ 82.036,92	R\$ 115.158,29	R\$ 70.422,45	R\$ 82.027,74
Março	R\$ 105.790,61	R\$ 145.456,80	R\$ 119.150,94	R\$ 141.123,13
Abril	R\$ 77.246,73	R\$ 95.821,05	R\$ 302.889,30	R\$ 372.931,41
Maiο	R\$ 80.593,63	R\$ 99.583,45	R\$ 312.613,34	R\$ 385.088,18
Junho	R\$ 74.279,13	R\$ 96.812,27	R\$ 212.931,77	R\$ 258.171,59
Julho	R\$ 86.962,47	R\$ 101.714,17	R\$ 162.848,80	R\$ 202.771,72
Agosto	R\$ 84.015,65	R\$ 107.602,31	R\$ 117.624,50	R\$ 152.560,06
Setembro	R\$ 101.230,16	R\$ 128.578,63	R\$ 122.205,52	R\$ 138.679,44
Outubro	R\$ 93.849,48	R\$ 119.008,96	R\$ 116.724,63	R\$ 120.467,92
Novembro	R\$ 162.856,01	R\$ 186.051,63	R\$ -	R\$ -
Dezembro	R\$ 92.617,60	R\$ 107.731,38	R\$ -	R\$ -
Total	R\$ 1.143.627,05	R\$ 1.437.625,34	R\$ 1.642.515,79	R\$ 1.977.150,03

Fonte: Elaborado pela autora com base em Plataforma da loja virtual (2020).

Figura 13 – Faturamento

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora com base em Plataforma da loja virtual (2020).

A Tabela 2 demonstra os valores obtidos em vendas, sendo os valores faturados os que representam as compras que foram pagas e enviadas para os clientes, e os valores capturados, todas as vendas que ocorreram na loja virtual, considerando as canceladas e que necessitaram da realização de reembolsos. É indicado uma taxa de aprovação de vendas acima de 70%, e no ano de 2020 o valor faturado representou cerca de 83% das vendas totais capturadas, um aumento de 3% em relação ao ano anterior. É demonstrado que a maior parte da receita que não gerou faturamento ocorreu diante da ausência de aprovação de cartão de crédito, boletos não pagos e problemas com intermediadores de pagamento.

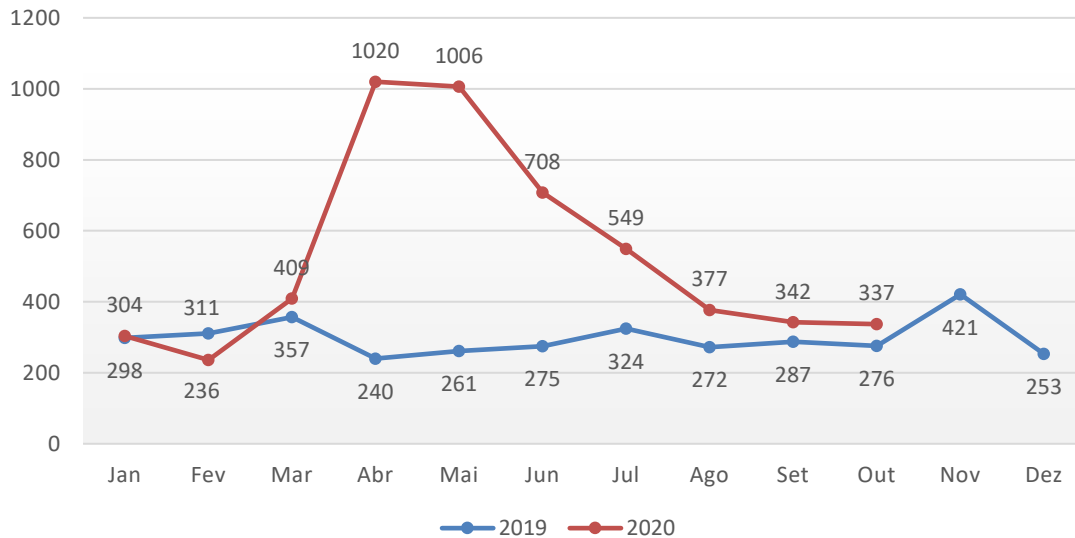
A partir dos dados representados na Figura 13 tornou-se possível analisar um comparativo entre o faturamento de 2020 em relação ao mesmo período do ano anterior, apresentando um crescimento de cerca de 292% em abril e 288% em maio no ano de 2020. Esse resultado, foi influenciado pela pandemia do Covid-19, em que as mulheres gestantes, no intuito de manter-se em segurança em casa, optaram por realizar seus pedidos de modo *on-line*, o que passou a ser a única opção disponível a partir de decretos de autoridades que não permitiam a abertura de estabelecimentos de comercialização de roupas.

Além disso, no período de um ano foi possível realizar um maior desenvolvimento da loja, a qual tornou-se conhecida por um maior número de possíveis consumidores, além de projetos para estabelecer relacionamento com atuais clientes, identificando oportunidades para que esses realizem novas compras ou façam recomendações de consumo.

4.2.5 Quantidade total de pedidos concluídos

Para a realização da análise do número total de pedidos do *e-commerce* em estudo, os resultados alcançados foram apresentados na Figura 14.

Figura 14 – Número total de pedidos concluídos



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

Por meio dos dados obtidos tornou-se possível a análise da quantidade total de vendas em relação aos dez primeiros meses no período de um ano, a qual demonstrou um crescimento de cerca de 52%. Através da Figura 14, nota-se que abril foi um dos principais meses em que foi perceptível esse aumento das vendas, com um resultado de 325% no ano 2020 em relação ao ano anterior, ou seja, o valor foi mais que triplicado, um crescimento que foi constatado de modo geral pela pesquisa da ABComm (2020), que afirma o aumento de cerca de 30% das vendas direcionadas ao *e-commerce* no Brasil.

A quantidade de pedidos foi influenciada pela pandemia do Covid-19 em 2020, gerando influência também sobre o faturamento da empresa, principalmente nos meses de março a maio em que as lojas físicas não apresentavam autorização para comercializar com os clientes de modo presencial. Porém, nesse período houve consumidores que adquiriram um maior hábito por compras *on-line*, permanecendo um maior índice de quantidade de compras ainda que após a reabertura das lojas físicas.

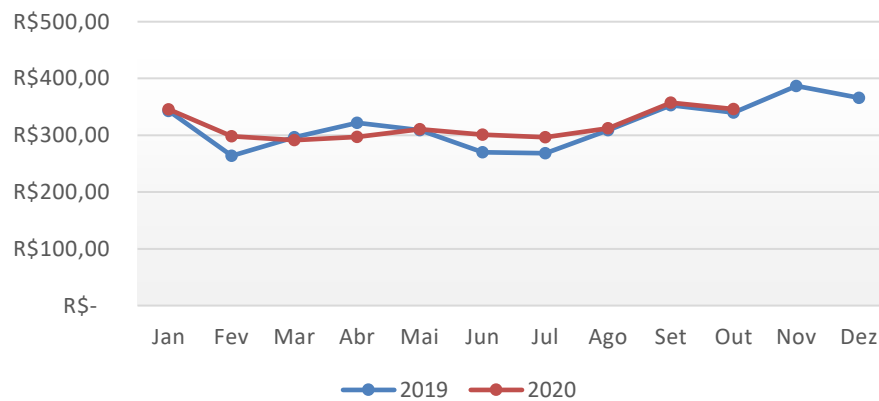
A obtenção de um maior número total de pedidos concluídos no *e-commerce* em estudo decorre também de campanhas de divulgação de peças com valores promocionais,

associando-as por exemplo ao dia do consumidor em março ou ao dia das mães em maio. As informações disponibilizadas aos potenciais consumidores foram planejadas com antecedência e avaliadas em conjunto com a equipe terceirizada de marketing da loja, no intuito de despertar um interesse de compra.

4.2.6 *Ticket* médio

O *ticket* médio, calculado por meio da divisão do faturamento total pelo número de vendas do período, foi apresentado na Figura 15 para a realização da análise da pesquisa.

Figura 15 – *Ticket* médio



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

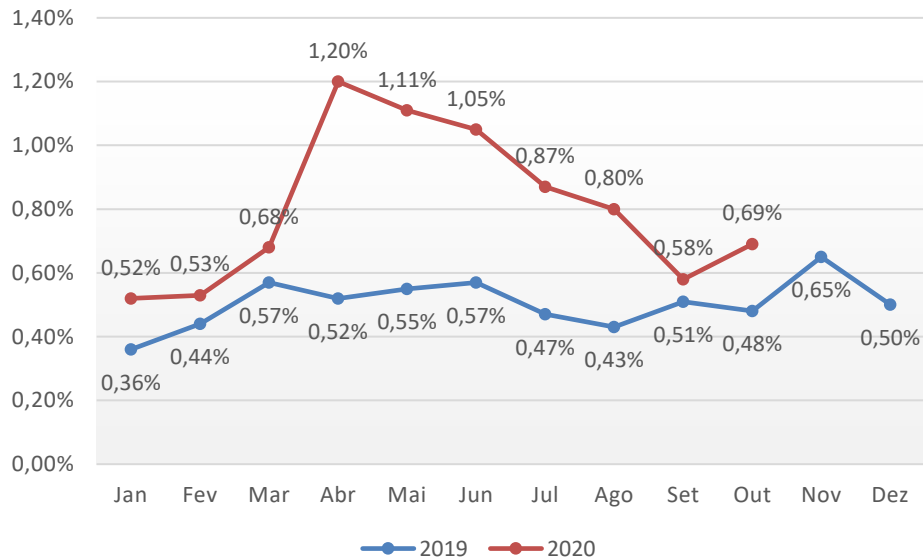
A partir dos resultados obtidos é possível avaliar a média de gastos em compras por consumidor. É um indicador que durante os dez primeiros meses de 2020 em comparação com o ano anterior passou por períodos de oscilações, visto que no mês de abril por exemplo havia muitas peças com valores promocionais, e o faturamento, por mais que tenha sido muito maior do que o esperado, não acompanhou o mesmo crescimento considerável do número de clientes.

A empresa buscou oferecer benefícios aos seus potenciais consumidores, no intuito de gerar um crescimento do *ticket* médio, como frete grátis nas compras acima de um valor específico e o oferecimento de brindes como máscaras para as gestantes se protegerem durante o período de pandemia do Covid-19. Porém, para que o crescimento se torne mais significativo, outras estratégias podem ser adotadas pela organização, como a disponibilização de *kits* de produtos, *gift card* de presente em compras acima de determinado valor, e produtos complementares.

4.2.7 Taxa de conversão

Para a realização da análise da taxa de conversão, os valores obtidos foram apresentados na Figura 16, auxiliando no método de comparação.

Figura 16 – Taxa de conversão



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

Os dados obtidos demonstram que a taxa de conversão em 2020 foi superior ao mesmo período no ano anterior. Entre os principais motivos encontra-se o investimento realizado em gerar autoridade da marca, ou seja tornar a marca uma referência no seu segmento, além da reavaliação e alinhamento dos conteúdos de publicidade e a otimização dos recursos dispostos no *site*, no intuito de gerar uma compra facilitada para o consumidor, ou seja, uma boa experiência ao usuário.

É proposto que durante a pandemia do Covid-19 a taxa de conversão também tenha sido influenciada pelo redirecionamento do consumo das lojas físicas para o *on-line*, apresentando um crescimento de 0,52% em abril de 2019 para 1,20% em 2020. Após a reabertura das lojas físicas, os índices permanecem maiores que nos períodos anteriores, porém, os valores ainda estão baixos diante da referência de taxa média no mercado.

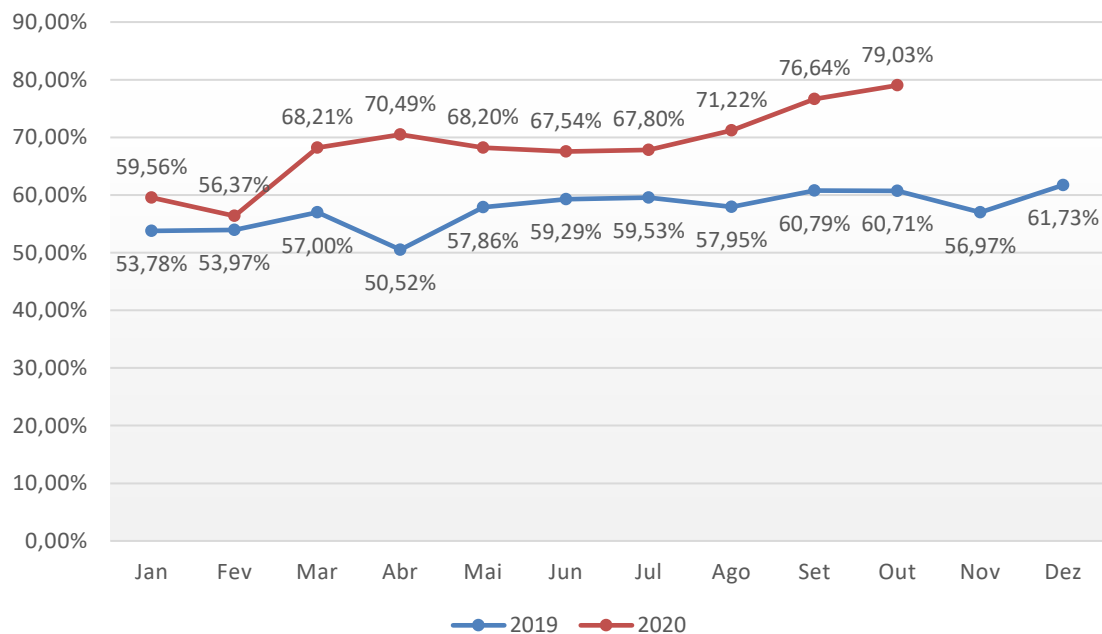
Os resultados observados retratam que as estratégias comerciais devem ser revistas no intuito de gerar um crescimento maior em relação à taxa de conversão do *e-commerce*, visto que, segundo as afirmações de Guimarães (2020), a taxa média brasileira é de 1,65%, e existem estratégias que possibilitam que o alcance da loja se torne mais próximo à essa média, como o

conhecimento do público, a utilização de *e-mails marketing* e atualização constante do *site*.

4.2.8 Conversão do *checkout*

Para a realização da análise da pesquisa, os dados de conversão do *checkout* foram apresentados na Figura 17, auxiliando na proposta de comparação.

Figura 17 – Taxa de conversão do *checkout*



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

A conversão do *checkout* está diretamente relacionada à taxa de conversão geral, portanto, avalia-se a partir dos dados obtidos que o indicador, da mesma forma que a taxa de conversão, obteve resultados mais propícios no ano de 2020 em relação ao ano anterior. Porém, ainda que nos meses em que houve maior influência da pandemia do Covid-19 esteja perceptível um certo aumento da porcentagem de conversão, esse número não tem apresentado redução significativa a partir da reabertura das lojas físicas, demonstrando que a loja tem adotado estratégias para manter e gerar melhorias em seus resultados.

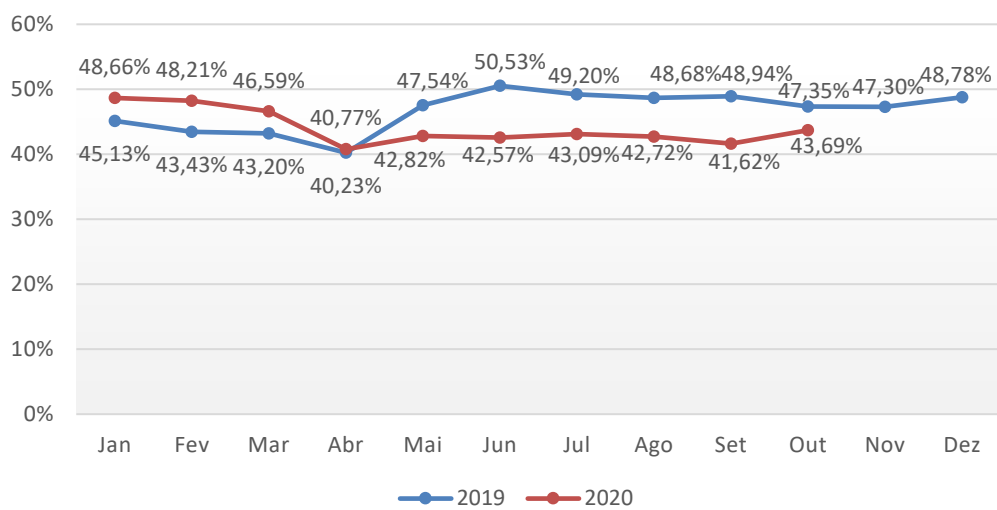
A página de *checkout* foi reajustada para que o possível consumidor adquira um maior interesse na finalização de suas compras, obtendo uma experiência de compra facilitada, e conseqüentemente gerando um maior índice de conversão. Além de outras ações estratégicas como a disponibilização de porcentagens de desconto a partir de pagamentos à vista e disposição de cálculos de frete nas próprias páginas de produto, de forma que o cliente é

direcionado para a página de *checkout* já consciente do valor do frete, e dessa forma há uma possibilidade menor de que ele deixe de realizar uma compra em vista desse valor.

4.2.9 Taxa de rejeição

Para a realização da análise da pesquisa, os valores alcançados de taxa de rejeição foram apresentados na Figura 18, com a finalidade de auxiliar na proposta de comparação.

Figura 18 – Taxa de rejeição



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

Os dados obtidos demonstram que as taxas de rejeição no ano de 2020 foram bem próximas ao mesmo período no ano anterior, porém, apresentando melhores resultados a partir de maio de 2020, demonstrando cerca de 8% de redução no mês de maio.

Entre as principais considerações analisadas acerca da taxa de rejeição, destaca-se que se as taxas de rejeição não estiverem reduzindo por conta de páginas específicas, a equipe de marketing, publicidade e tráfego avaliam em conjunto se os anúncios estão apresentando conteúdos relevantes para o conteúdo do *site*, e também analisam se as páginas estão fornecendo todas as informações e instruções necessárias para que os potenciais cliente não abandonem a página do *site*. A pandemia do Covid-19 gerou efeitos também sobre a taxa de conversão do *e-commerce* em estudo, porém, mesmo após a reabertura das lojas físicas, os índices permanecem mais adequados do que os obtidos nos períodos anteriores.

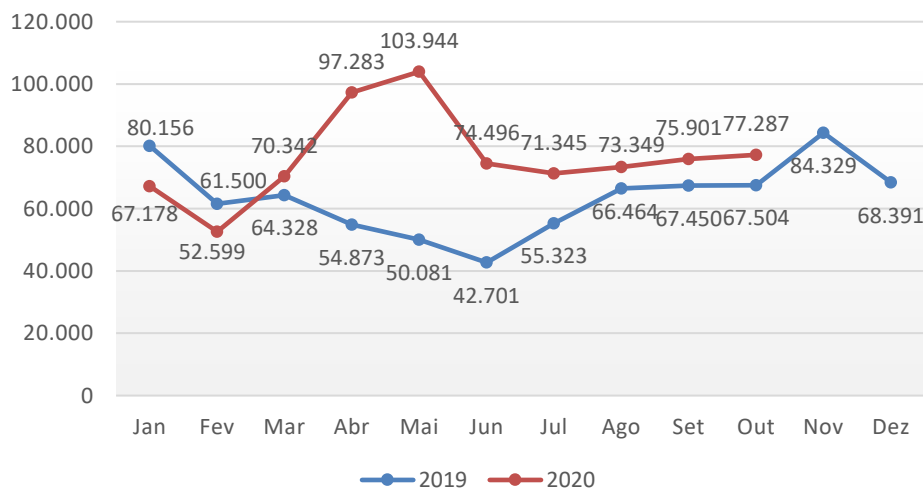
A partir da pesquisa *Quick Sprout*, utilizada por Lisboa (2020), a qual identificou que no varejo é ideal que a taxa de rejeição não ultrapasse a taxa de 40%, verifica-se que o *e-*

commerce em estudo deve buscar métodos para a redução de suas taxas de rejeição, visto que ainda que próximas da média de 40%, essas não encontram-se dispostas no parâmetro admitido como sendo o adequado para um bom desempenho do *e-commerce* no mercado.

4.2.10 Tráfego do *site*

O tráfego do *e-commerce* em estudo, foi apresentado em planilha de Excel, e para a realização da análise da pesquisa, os valores alcançados foram demonstrados na Figura 19, auxiliando na proposta de comparação.

Figura 19 – Tráfego do *site*



Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

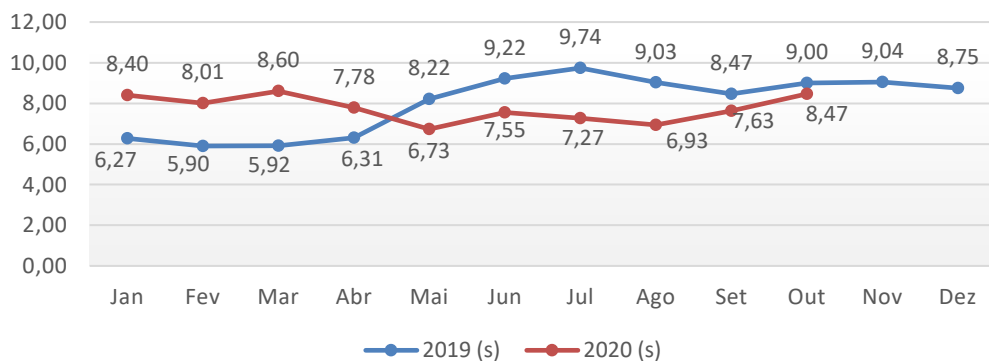
Os dados apresentados demonstram que o tráfego na loja virtual em 2020 apresentou um resultado superior à maioria dos meses em comparação ao ano anterior, com destaque para o mês de maio em que ocorreu um crescimento de cerca de 108%. Sendo o total anual de 477.445 usuários em 2019 e 592.556 usuários em 2020, demonstrando um aumento geral de 24% ao ano. A partir de março, com as determinações governamentais para o fechamento do comércio físico no intuito de evitar um maior contágio da população diante da pandemia do Covid-19, o comércio eletrônico apresentou-se como uma das melhores alternativas para o consumo, portanto, influenciando no resultado obtido no estudo.

A loja *on-line* apresentou um tráfego maior também através dos anúncios e campanhas desenvolvidos com conteúdo relevante em relação ao vestuário para mulheres durante a gestação e a maternidade, as publicidades receberam um orçamento superior ao ano anterior para alcançar um número maior de potenciais consumidores.

4.2.11 Tempo médio de carregamento do *site*

O tempo médio de carregamento do *site* do *e-commerce* em estudo, foi apresentado em planilha de Excel em segundos. Para a realização da análise da pesquisa, os valores alcançados foram demonstrados na Figura 20 para auxiliar na proposta de comparação.

Figura 20 – Tempo médio de carregamento do *site* em segundos

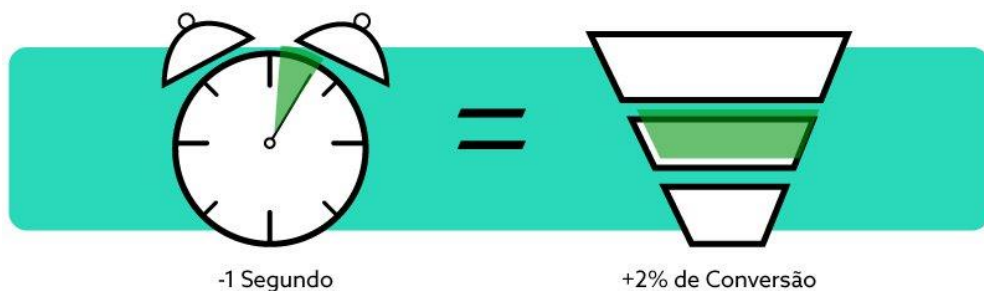


Fonte: Elaborado pela autora com base em *Google Analytics* (2020).

Ao observar os resultados apresentados na Figura 20 é possível avaliar que o tempo médio de carregamento do *site* no início de 2020 estava superior ao de 2019, porém, o quadro modificou-se a partir de maio, de modo que nos meses seguintes o *e-commerce* apresentou um carregamento mais rápido em comparação ao ano anterior.

A demora no tempo de carregamento do *site* não gera boas experiências aos visitantes, comprometendo a *performance* do *e-commerce*. Portanto, qualquer segundo de variação conta no momento de avaliar o negócio. A Figura 21 demonstra que se pode gerar um acréscimo de cerca de 2% na conversão a partir da redução do tempo de carregamento.

Figura 21 – Benefício obtido na redução do tempo de carregamento do *site*



Fonte: SAN INTERNET (2020).

A partir dos dados é importante ressaltar que as imagens costumam ser os arquivos mais pesados de um *site*, e essas são adicionadas na loja virtual conforme o número de ações

em evidência no período, ou seja, é mais provável que o *site* esteja mais rápido nos meses em que não são divulgadas várias campanhas promocionais ou de engajamento durante o mesmo intervalo de tempo. Além disso, ajustes realizados pela equipe de suporte da hospedagem do *site* podem interferir nesse tempo de carregamento, como por exemplo a partir da revisão dos códigos do *e-commerce* e da atualização dos recursos utilizados.

4.2.12 Indicadores vinculados aos fatores críticos de sucesso

A identificação dos fatores críticos de sucesso foi desenvolvida para indicar quais as áreas em que a obtenção de resultados favoráveis é plenamente necessária para sucedimento da missão e alcance da visão de futuro da marca. A partir do momento em que foram reconhecidos quais os fatores críticos da organização, é possível ter um parâmetro para monitorar o desempenho através da compreensão dos indicadores de desempenho do *e-commerce*.

Os indicadores analisados pela empresa apresentaram vinculação a alguns dos fatores críticos de sucesso, como o tempo de carregamento do *site* na área de comercial e vendas. Porém, há outros indicadores que poderiam posteriormente ser adicionados à lista de indicadores do *e-commerce* da marca, ou até desenvolvidos de modo adaptado às características da loja, principalmente no que se refere a área de gestão de estoque no setor de operações, logística e estoque. Há atividades desenvolvidas pela equipe de gerenciamento que se referem a análise de grade e estoque dos produtos disponibilizados no *site*, porém, não há um indicador estabelecido para facilitar a visualização dos resultados, assim como, para avaliar o atendimento ao consumidor no SAC oferecido pela loja virtual.

4.3 PROPOSTA DE MELHORIA PARA O *E-COMMERCE*

A proposta de melhoria para o *e-commerce* está representada na estrutura da ferramenta 5W1H disposta na Figura 22, demonstrando o que deverá ser realizado, por que é necessário, onde, quando, como e quem é a equipe responsável.

Figura 22 – Proposta de melhoria

5W1H					
WHAT (O QUÊ)?	WHY (POR QUÊ)?	WHO (QUEM)?	WHERE (ONDE)?	WHEN (QUANDO)?	HOW (COMO)?
Aplicação de <i>Search Engine Optimization</i> (SEO)	Melhorar o posicionamento do site nas páginas de resultados naturais nos sites de busca (gerando conversões)	Equipe de gestão de operações	Plataforma de gerenciamento do <i>e-commerce</i>	04/01/2021 a 30/04/2021	Criação de conteúdo utilizando palavras-chave; <i>link building</i>
Contratação e gestão de ferramenta de captação e certificação de <i>reviews</i> (avaliações)	Aumentar a taxa de conversão, estimular a recompra, conquistar a confiança de consumidores e melhorar as buscas orgânicas	Equipe de gestão de operações e equipe suporte da ferramenta	Plataforma de gerenciamento do <i>e-commerce</i>	03/05/2021 a 31/05/2021	Envio de <i>e-mails</i> ; <i>Net Promoter Score</i> (NPS); exibição da opinião dos consumidores no <i>e-commerce</i>
Desenvolvimento e aplicação de programa de fidelidade	Desenvolver o relacionamento com o cliente, gerando fidelização e incentivando a recompra	Equipe de gestão de operações e equipe de suporte da plataforma	Plataforma de gerenciamento do <i>e-commerce</i>	01/06/2021 a 15/06/2021	Sistema de recompensas por acumulação de pontos para a troca por peças ou descontos
Instalação de <i>chatbot</i>	Automatização de tarefas e suporte imediato ao cliente	Equipe de gestão de operações	Plataforma de gerenciamento do <i>e-commerce</i>	16/06/2021 a 23/06/2021	Desenvolver um fluxo estruturado, programado para entender as mensagens do usuário e resolver as diversas solicitações
Instalação de <i>pop-up</i>	Captura de novos <i>leads</i> (clientes)	Equipe de gestão de operações	Plataforma de gerenciamento do <i>e-commerce</i>	24/06/2021 a 30/06/2021	Disponibilização de cupom de desconto na primeira compra do site por <i>e-mail</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A aplicação das técnicas de SEO no *e-commerce* é proposta principalmente com a finalidade de oferecer o crescimento do tráfego orgânico, a geração de *leads* e o crescimento das vendas, sempre alinhando os objetivos esperados aos objetivos da marca. A pesquisa de palavras-chave possibilita a identificação dos termos que apresentam maior potencial para utilização, de acordo com o volume de buscas, conversões e competitividade. Além disso, o uso do *link building* no SEO é importante para que o usuário permaneça na página por um período mais longo, observando os conteúdos que apresentam o propósito de conquistar o interesse do potencial consumidor.

A contratação e gestão de uma ferramenta de *reviews*⁵ para a loja virtual pode promover o aumento da taxa de conversão, o estímulo de recompra e melhorias nas buscas orgânicas. É um processo que decorre do envio de *e-mails* para os consumidores com perguntas simples e diretas sobre os produtos, incluindo processo de compras e avaliação das lojas, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos. Essas perguntas geralmente acompanham o NPS para facilitar no processo de avaliação de satisfação do cliente. As avaliações recebidas pelos clientes e o selo de confiança são dispostos no *site* com a perspectiva de atrair novos consumidores.

O programa de fidelidade é desenvolvido especificamente para reter e fidelizar clientes no *e-commerce*, nesse caso pelo acúmulo de pontos recebidos que podem ser trocados por descontos no momento do consumo ou até mesmo por outras peças. A proposta é dividir o valor do produto por 6% para calcular a qual quantidade de pontos ele corresponde. É uma estratégia que faz com o cliente se sinta reconhecido pela empresa, demonstrando disposição para manter um relacionamento por um período mais extenso.

O uso de *chatbot* no comércio eletrônico demonstra uma simulação de uma conversa humana no *chat*, assim possibilitando a automatização de tarefas repetitivas e burocráticas como dúvidas frequentes. O “robô” é configurado com resposta pré-definidas, mas no caso de uma situação específica necessitar de interação com um atendente, a ferramenta possibilita ao cliente solicitar o atendimento em horário comercial.

A instalação de um *pop-up* no *site*, no qual o potencial cliente, ao informar apenas seu nome e *e-mail* para contato, recebe a notificação de um cupom de desconto como incentivo para realizar seu cadastro no *newsletter*⁶, é uma estratégia que gera um retorno

⁵ Avaliações.

⁶ E-mail informativo com recorrência de disparos.

favorável quanto a captação de novos clientes, e conseqüentemente, ao crescimento da quantidade de vendas e do faturamento do *e-commerce*. Para uma loja virtual de vestuário para gestantes é importante renovar constantemente sua base de *e-mails* de clientes, visto que, o interesse das clientes pelo consumo da marca ocorre apenas durante um período específico das mulheres, sendo da gestação ao pós-parto. É um recurso que, se utilizado corretamente, deve beneficiar a experiência do usuário, porém, a utilização em excesso geralmente prejudica o relacionamento com o potencial consumidor. Por isso, deve-se garantir que os disparos ocorram no momento certo, para que a estratégia alcance seu objetivo. É demonstrado um exemplo de *pop-up* desenvolvido para uma loja do setor de moda feminino na Figura 23.

Figura 23 – Exemplo de *pop-up*



Você ganhou 10% de desconto em seu primeiro pedido!

Assine Nossa Newsletter

Nome

E-mail

QUERO DESCONTO

Receba nossas ofertas e novidades direto em seu e-mail!

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES

A partir do detalhamento do projeto, foram definidas para o trabalho em específico, todas as etapas e respectivas informações necessárias para a análise e desenvolvimento da proposta de melhoria para aplicação em um *e-commerce* no segmento de vestuários e acessórios.

A identificação e a descrição dos fatores críticos de sucesso na gestão do comércio eletrônico de uma empresa de moda gestante, e suas respectivas análises e discussão de resultados foram eficientes, ainda que diante da influência da pandemia do Covid-19, como na metodologia do *brainstorming* adaptada diante da impossibilidade de sua realização presencial. Ressalta-se que não ocorreram inconvenientes durante a sua aplicação por meio da reunião *on-line*.

A análise dos indicadores de desempenho da loja virtual foi realizada e apresentou resultados favoráveis, no entanto, o processo de comparação com dados de literatura e de outros *e-commerces* foi complexo, visto que não se encontra com facilidade dados referentes às métricas de um mercado considerado específico. Além disso, o fechamento das lojas físicas e as mudanças no comportamento do consumidor durante as circunstâncias da pandemia geraram influência nos dados obtidos.

Foi possível desenvolver a proposta de melhoria para o *e-commerce* em estudo, com a utilização da ferramenta 5W1H. Porém, o comércio eletrônico é uma área de atuação consideravelmente ampla e dinâmica, portanto, além das sugestões apresentadas pode-se afirmar que ainda existem técnicas que podem ser exploradas e abordadas no contexto da loja virtual.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, de modo que foram desenvolvidas a análise do negócio e a proposta de melhoria. A análise de um *e-commerce* pode ser realizada considerando seus principais setores e identificando as atividades que influenciam diretamente no negócio, sendo estabelecidas como fatores críticos de sucesso. Em seguida, avalia-se os indicadores de desempenho considerados relevantes para avaliação de mercado, discorrendo acerca das informações obtidas com base em comparações de dados. Por fim, é esperado que diante das intervenções a serem realizadas, seja perceptível posteriormente avaliar o desenvolvimento da *performance* da loja virtual.

5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A aplicação do trabalho foi realizada para um nicho específico dentro do segmento de moda e acessórios, portanto, sugere-se para trabalhos futuros a aplicação da metodologia para lojas virtuais de varejo que estejam vinculadas à uma outra área de atuação, apresentando um público maior e outras variações em relação ao *e-commerce* em estudo, no intuito de comprovar sua eficiência e avaliação das tendências.

Além disso, é indicado realizar a aplicação prática das melhorias citadas, verificando os possíveis resultados favoráveis em relação aos indicadores de desempenho.

Por fim, é recomendado para trabalhos futuros a análise e comparação de dados em um período mais longo, com o objetivo de constatar as alterações que ocorreram em todos os meses do ano.

REFERÊNCIAS

- ABComm - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. **Comércio eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$ 106 bilhões**. São Paulo: 2020. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>>. Acesso em: 02 abr. 2020.
- ABRADI - Associação Brasileira dos Agentes Digitais. **Guia de e-commerce – conheça os 12 pilares de um e-commerce de sucesso**. São Paulo: SEBRAE, 2017. Disponível em: <<http://samuelgonsales.com/wp-content/uploads/2017/02/Guia-de-e-CommerceABRADI-SP2017.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2020.
- AL-MABROUK, K. *Critical success factors affecting knowledge management adoption: a review of the literature*. **Innovations in Information Technology**, IEEE Xplorep.1-6, 2006.
- BAXTER, M. - **Projeto de Produto - Guia Prático para o Desenvolvimento de Novos Produtos**. São Paulo: Editora Edgar Blucher, 2011.
- BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento. **Porte de empresa: Classificação de porte dos clientes**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 20 mai. 2020.
- CHAPCHAP, G. **Indicadores para e-commerce: o que faltava para você saber está aqui!** São Paulo: *E-commerce Brasil*, 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/indicadores-para-e-commerce-o-que-faltava-para-voce-saber-esta-aqui/>>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- COELHO, S. I. M. **A influência do comércio eletrônico para a internacionalização da empresa papo d’anojo - caso de estudo**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – ISCTE *Business School*, Instituto Universitário de Lisboa, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9593/1/tese%20sara%20coelho%20vers%C3%A3o%20final%2032061.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2020.
- COUTINHO, T. **Yourviews agora com Net Promoter Score (NPS)**. São Paulo: Yourviews, 2017. Disponível em: <blog.yourviews.com.br/yourviews-agora-com-net-promoter-score-nps/>. Acesso em: 18 out. 2020.
- EBIT a Nielsen Company. **Webshoppers**. Elo, 41ª ed. 2020.
- E-commerce Brasil*. **Pesquisa: moda, esportes e acessórios lideram presença em marketplaces**. São Paulo: *E-commerce Brasil*, 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/moda-esportes-acessorios-lideram-marketplaces-2020/>>. Acesso em: 9 abr. 2020.

ESTEVEES, D. A. **KPIs para controlo e tomada de decisão num negócio de retalho e-commerce**. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Católica Porto *Business School*, Universidade Católica Portuguesa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/27692/1/KPI%20para%20Controlo%20e%20Tomada%20de%20Decis%C3%A3o%20num%20Neg%C3%B3cio%20de%20Retalho%20E-commerce_Daniel%20Esteves_2018.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2020.

FARIAS, V. E. D. **Uma estratégia para gerência da infraestrutura de suporte à informática corporativa no setor elétrico**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84957/198973.pdf;jsessionid=3D55B1D2BEC58901CBF554399C2EC889?sequence=1>>. Acesso em: 3 abr. 2020.

FLASH COURIER. **Indicadores de Desempenho: saiba como avaliar o sucesso do seu e-commerce**. Rio de Janeiro: Flash Commerce, 2018. Disponível em: <<https://blog.flashecommerce.com.br/2018/04/03/indicadores-de-desempenho-e-commerce/>>. Acesso em: 6 mai. 2020.

FRANKLIN, W. **14 indicadores de desempenho do seu e-commerce que merecem atenção**. WIRECARD, 2019. Disponível em: <<https://wirecard.com.br/blog/14-indicadores-de-desempenho-que-merecem-atencao/>>. Acesso em: 23 out. 2020.

GUIMARÃES, V. **Qual é a taxa de conversão de acordo com o segmento do e-commerce?** Escola de *e-commerce*, 2020. Disponível em: <<https://www.escoladeecommerce.com/artigos/taxa-de-conversao-segmen-to-do-e-commerce/>>. Acesso em: 03 dez. 2020.

HI PLATFORM. **E-book – satisfação do E-consumidor**. 2019. Disponível em: <<https://conteudo.hiplatform.com/satisfacao-econsumidor2019?fbclid=IwAR3MTZnsf5u366ID90sEYjtWYvFMITQnSM5KkK1ZJIiERBVPHr-4fMvGHuk>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

KARPINSKI, J. A.; MOURO, N. F. D.; CASTRO, M. D.; LARA, L. F.. **Fatores críticos para o sucesso de um curso em EAD: a percepção dos acadêmicos**. Avaliação (Campinas). 2017, vol.22, n.2, pp.440-457. ISSN 1982-5765. <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-40772017000200010>.

LEONI, J. N.; GONZALES, D. R. D. S.; GONÇALVES, M. A. C. Serviço eletrônico em uma empresa do setor aéreo: um estudo qualitativo. **Revista Empreenda UNITOLEDO**, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 05-29, fev./jun. 2018. Disponível em: <<http://www.ojs.toledo.br/index.php/gestaoetecnologia/article/viewFile/2675/282>>. Acesso em: 4 abr. 2020.

LIMA, G. **Os riscos e oportunidades que o coronavírus oferece ao e-commerce**. São Paulo: *E-commerce Brasil*, 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/os-riscos-e-oportunidades-que-o-coronavirus-oferece-ao-e-commerce/>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

LIRANI, H. R. **Fatores críticos de sucesso da pequena empresa: um levantamento em empresas do setor de varejo de São Carlos/SP**. São Carlos: Mestrado Universidade de São Paulo (USP) 2014. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-03122014-170126/publico/HeloisaRebucciLiraniDEFINITIVO1.pdf>>. Acesso em: 23. out. 2020.

LISBOA, R. **KPIs: 7 métricas que todo e-commerce deve acompanhar e como medi-las**. São Paulo: Nuvemshop, 2020. Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/kpis-ecommerce/>>. Acesso em: 6 mai. 2020.

MATTA, V. E. D. **Mudanças no modelo de negócio das empresas de e-commerce (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro**. 2014. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122014-153018/publico/VivianEugeniadaMattaVC.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

MIKITANI, H. **As novas regras do e-commerce: as lições do CEO da Rakuten e Kobo para o negócio digital sem fronteiras no século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MORAIS, I. C.; PEREIRA, A. D.; CUNHA, M. A. V. C. D. Um dilema que reflete no futuro do varejo eletrônico. **13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: “Building purpose through stakeholders in retailing”**, Brasil, Repositório FGV de conferências, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2016/paper/view/5905/1619>>. Acesso em: 2 abr. 2020.

MOUSINHO, A. **O que é SEO (Search Engine Optimization): o guia completo para você conquistar o topo do Google**. Belo Horizonte: Rock Content, 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/o-que-e-seo/>>. Acesso em: 18 out. 2020.

OLIVEIRA, J. D. D. **A mudança do comportamento do consumidor na quarentena**. São Paulo: *E-commerce* Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-mudanca-do-comportamento-do-consumidor-na-quarentena-coronavirus/>>. Acesso em: 6 mai. 2020.

OLIVEIRA, P. **4 perfis comportamentais das mães modernas**. Mundo do Marketing, 2018. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/comportamento-do-consumidor/37925/4-perfis-comportamentais-das-maes-modernas.html>>. Acesso em: 22 out. 2020.

OPINION BOX. **Pesquisa panorama mobile time**. Rio de Janeiro: Bit Armor, 2020. Disponível em: <<https://panoramamobiletime.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

OSORIO, R. F. **CMM e qualidade: estudo de caso DATAPREV**. 205f. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

PINTO, Y. **Plano de ação 5W1H: o que é, exemplos e como aplicar em seu negócio**. Disponível em: <<https://agregonet/5w1h/>>. Acesso em: 30 out. 2020.

SAN INTERNET. **Como otimizar o tempo de carregamento do site**. 2020. Disponível em: <<https://blog.saninternet.com/otimizar-carregamento-do-site>>. Acesso em: 19 out. 2020.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Hábitos de consumo adquiridos na pandemia deverão permanecer no pós-Covid**. São Paulo: Toluna, 2020. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/estudo-novos-habitos-digitais-em-tempos-de-Covid-19/>>. Acesso em: 17 jun. 2020.

SEBRAE. **Moda gestante: segmento com demanda potencial e baixa oferta**. 2015. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/moda-gestante-segmento-com-demanda-potencial-e-baixa-oferta/>>. Acesso em: 22 out. 2020.

SILVESTRE, G. **Os aprendizados das marcas em tempos de pandemia**. São Paulo: *E-commerce* Brasil, 2020. Disponível em: <<https://www.e-commercebrasil.com.br/artigos/os-aprendizados-das-marcas-em-tempos-de-pandemia-coronavirus/>>. Acesso em: 6 mai. 2020.

SMARTHINT. **Taxa de conversão no setor de comércio eletrônico**. Curitiba: 2018. Disponível em: <<https://www.smarthint.co/aumentar-taxa-de-conversao-2/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

STEIN, G. R. **Business intelligence & e-commerce: um estudo na área de chás e produtos naturais**. MBA em Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, Departamento Acadêmico de Eletrônica, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/13063/1/CT_GETIC_VIII_2019_02.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2020.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2020.

VERSTRAETE, T. (2000). **Histoire d’entreprendre**. Paris: Éditions Management & Société, 2000.

VITORINO, A. R.; DOMINGUES, H. Utilização do *data mining* com ênfase no comportamento do consumidor: um estudo de caso em um *e-commerce*. **Revista Científica Doctum: Multidisciplinar**, Caratinga. v. 1, n. 2, 2019. ISSN: 2448-181. Disponível em: <<http://revista.doctum.edu.br/index.php/multi/article/view/278>> Acesso em: 26 mar. 2020.

VIVAS, D. **Utilizando a ferramenta da qualidade 5W1H**. Belo Horizonte: Doutor Gestão, 2019. Disponível em: <<https://doutorgestao.com.br/utilizando-a-ferramenta-da-qualidade-5w1h/>>. Acesso em: 17 out. 2020.

RESOLUÇÃO n° 038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

A estudante Júlia Fabryne de Mendonça Ribeiro do Curso de Engenharia de Produção, matrícula 2016.1.0037.0022-1, telefone: (62) 9 8227-4588, e-mail juliafabryne@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Análise e proposta de melhoria para um *e-commerce* de uma empresa de vestuário para gestantes”, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 02 de dezembro de 2020.

Assinatura da autora: _____ *Júlia Fabryne de M. Ribeiro*

Nome completo da autora: Júlia Fabryne de Mendonça Ribeiro.

Assinatura do professor-orientador: _____ *JSF*

Nome completo do professor-orientador: Juliana Schmidt Galera.