

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Socioeconômico – CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais – CNM

LUIZ GUSTAVO DELFINO SILVA NEVES

Estratégias de crescimento empresarial para *E-commerce's*: um estudo à área de moda do
setor de luxo brasileiro

Florianópolis, 2017-2

LUIZ GUSTAVO DELFINO SILVA NEVES

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL PARA *E-COMMERCE'S*: UM ESTUDO À ÁREA DE MODA DO SETOR DE LUXO BRASILEIRO

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos

Florianópolis, 2017-2

LUIZ GUSTAVO DELFINO SILVA NEVES

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL PARA *E-COMMERCE'S*: UM ESTUDO À ÁREA DE MODA DO SETOR DE LUXO BRASILEIRO

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 ao aluno Luiz Gustavo Delfino Silva Neves na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos

Orientador

Prof. Dr. Michele Romanello

Membro da Banca

Prof. Dr. Helberte João França Almeida

Membro da Banca

Florianópolis, 2017-2

RESUMO

A presente pesquisa apresenta estratégias de crescimento de empresas que comercializam artigos de luxo do setor de moda, no Brasil, por meio de *e-commerce*'s. Para isto, este trabalho elucidou: pontos que melhoram a compreensão de como o setor de luxo, pela *internet*, têm crescido a taxas significativas; sobre as mudanças no padrão de comportamento das pessoas que consomem produtos de luxo; e como a entrada da chamada “era digital”, na década de 1980 e o desenvolvimento de diversas inovações tecnológicas (que permitiram uma melhor comunicação e ferramentas de pesquisa entre empresas e universidades) ajudaram a chegar nesse processo. É mostrado que pessoas começaram a criar novos hábitos relacionais, e, como consequência disso, conceitos como o “luxo”, que em sua forma tradicional significava exclusividade, raridade, ostentação etc., foram remodelados. O luxo, à sociedade contemporânea, gerada a partir da década de 1980 contrapôs-se ao modelo tradicional do conceito de luxo, pois, tornou-se muito mais adepto a elementos com caráter subjetivos e emocionais, e, com isso, o conceito de luxo sofreu adaptações. No novo conceito de luxo a valorização da “simplicidade” passou a ter um apelo muito mais forte. Analisando-se esse cenário, as empresas se aperfeiçoaram no desenvolvimento estratégias de crescimento que possibilitassem a utilização dos conceitos de crescimento empresarial dentro do mercado digital, atingindo resultados satisfatórios e tornando a *internet* um dos canais mais rentáveis para o segmento de luxo no setor de moda. Deve-se salientar, ainda, que o setor de moda é altamente pulverizado e o empresário deste segmento, por muitas vezes, tem que competir de maneira desigual com empresas na informalidade, tornando as margens de lucro das demais empresas do setor menores, e como consequência disso surgiram inovações estratégicas que trouxeram resultados significativos para os *e-commerce*'s de moda. Foi possível observar a aplicação de estratégias competitivas nos *e-commerce*'s de moda, tais como: estratégias de diferenciação, enfoque, liderança em custos e internacionalização. Cada uma delas sempre aplicada em conjunto com algum conceito de *marketing* ou estratégia específica para o mercado digital, com o objetivo de atrair um público ultra segmentado, (aqui o consumidor de artigos de moda de luxo). O trabalho mostra a adesão das grandes grifes às lojas virtuais, fazendo com que a *internet* seja um canal de vendas rentável às empresas.

Palavras-chave: moda, *e-commerce*, luxo, estratégias de crescimento empresarial.

ABSTRACT

This research paper presents growth strategies for companies that act on the sale of luxury products in the fashion industry through the use of E-commerce's. This paper elucidates points that allow the understanding of how the luxury sector has grown at significant rates in the on-line market. It also allows comprehending changes on the pattern of behavior of luxury products consumers and how the entry into the "digital age", during the 1980s, and the development of several technological innovations - allowing better communication and research tools between companies and universities - helped these companies to achieve such results. It is shown that people began to create new relational habits when purchasing luxury. As a consequence concepts such as "luxury" which, in its traditional form meant exclusivity, rarity, ostentation, etc., were remodeled. Luxury for the contemporary society generated from the 1980s contrasted with the traditional concept of luxury because this society became much more adherent to subjective and emotional elements. As a consequence, the concept of luxury has undergone adaptations. In this new concept of luxury, the appreciation of simplicity came to have a much stronger appeal. Seeing this scenario, companies started improving their growth strategies, developing strategies that allowed the use of concepts within the digital market, achieving satisfactory results and making the Internet one of the most profitable channels for the luxury segment in the fashion industry. It should also be pointed out that the fashion sector is highly pulverized and businesses in this segment often have to compete under unfair terms informal companies, and therefore realize smaller profits than their competitors. As a consequence of that strategic innovations have been developed, these innovations brought significant results to fashion e-commerce. It was possible to observe the application of competitive strategies in fashion e-commerce, being: strategies of differentiation focus, cost leadership and internationalization. Each one of them always applied in conjunction with some marketing concept or specific strategy for the digital market, with the objective of attracting a segmented (public, the consumer of luxury fashion articles). This research paper presents the adhesion of the great brands to the virtual stores, making the internet a profitable sales channel for companies.

Keywords: fashion, e-commerce, luxury, business growth strategies.

A lealdade é um dos pilares
que sustentam o real valor
do homem.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador (o Prof. Dr. Fred Leite Siqueira Campos) sem o qual este trabalho não teria sido possível. Agradeço também aos demais professores do curso de graduação em Economia da UFSC.

Agradeço a família Neves, presente sempre a meu lado. À família Delfino Silva, deixo meus votos de gratidão.

Agradeço também a meus colegas de faculdade e amigos, que sempre estiveram presentes nos momentos de apoio e descontração, em especial ao meu irmão e amigo, desde o dia do meu nascimento, Guilherme Neves, e aos meus inseparáveis parceiros de vida: Michel Silva, Rafael Vieira, Ivan Camargo e Filipe Macedo.

Agradeço ao povo brasileiro por financiar a universidade pública e àqueles que não tiveram a oportunidade de estudar como eu tive.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões de E-commerce V.S. E-commerce tradicional	46
Figura 2 - Google Analytics	54
Figura 3 - Landing Page	56
Figura 4 - Campanha paga no Facebook.....	58
Figura 5 - Escritório da Farfetch em Lisboa.....	61
Figura 6 - Interface do software web Google analytics	65
Figura 7 - Template site OQVestir	68
Figura 8 - Landing Page do site OQVestir	69
Figura 9 - Marcas disponíveis no site OQVestir	70
Figura 10 - Site Olook.....	71
Figura 11 - Olookmóvel	72
Figura 12 - Checklist de preferências da Gallerist.....	73
Figura 13 - Studio Gallerist	74
Figura 14 - Site Privalia	75
Figura 15 - Layout do site Shop2gether	77
Figura 16 - Layout site Farfetch	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Luxo Tradicional x Luxo contemporâneo	34
Quadro 2 - Aplicações do Comércio Eletrônico.....	47
Quadro 3 - Diferenças entre Persona e Público-alvo	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Categorias mais vendidas pela internet em volume de pedidos.	17
Gráfico 2 - Categorias mais compradas em sites internacionais.	17
Gráfico 3 - Maximização de Lucros	25
Gráfico 4 - Crescimento do mercado de luxo entre 1995 e 2012(€ bilhões)	36
Gráfico 5 - Expectativa de crescimento dos principais mercados consumidores de artigos de luxo.....	37
Gráfico 6 - Intenção de compra por trimestre.	40
Gráfico 7 - Variação do tíquete médio em vendas on-line entre 2011 a 2015.	41
Gráfico 8 - Evolução Frete Grátis x Pago.	42
Gráfico 9 - Variação do pagamento e parcelamento durante o ano de 2015	43
Gráfico 10 - Participação das faixas de renda no E-commerce por volume de pedidos.	44
Gráfico 11 - Evolução Global do Mercado de Luxo Pessoal (Bilhões de Euros)	50
Gráfico 12 - Penetração de vendas on-line de luxo Preço X Categorias. (Porcentagem das vendas globais).	51
Gráfico 13 - Principais concorrentes no mercado de E-commerce de moda de luxo brasileiro.	62
Gráfico 14 - Vendas dos E-commerce's de luxo na próxima década	62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
1.4 Metodologia	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 Mercado	21
2.2 Estruturas de mercado.....	21
2.2.1 Objetivos das empresas econômicas	22
2.3 Competitividades das empresas e o padrão de concorrência setorial	26
2.4 Estratégias Competitivas.....	29
2.4.1 Estratégias de Diferenciação.....	29
2.4.2 Estratégia de enfoque	30
2.4.4 Estratégia de internacionalização	32
3 O MERCADO DE LUXO DE MODA PELA INTERNET.....	33
3.1 Definições de Luxo.....	33
3.2 Mercados de luxo no Brasil	35
3.3 E-commerce: uma discussão sobre seu desenvolvimento no Brasil	38
3.3.1 Modelos de E-commerce	45
3.4 Democratizações do Luxo por meio de E-commerce's	49
4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELAS E-COMMERCE'S DE MODA DE LUXO.....	52
4.1 Características gerais dos E-commerce's de moda do setor de Luxo.....	52
4.1.1 Persona	52
4.1.2 Leads	55
4.1.3 Landing Pages.....	55
4.1.4 Redes sociais.....	56
4.1.5 Gestão de SEO.....	58
4.1.6 E-mail Marketing	59
4.2 Alto custo das atividades do E-commerce de Luxo de moda	59
4.3 Estruturas de mercado de E-commerce de moda de luxo	63
4.4 Barreiras de entrada do setor de E-commerce de moda de luxo	63

5 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS PRINCIPAIS E-COMMERCE'S DE MODA DE LUXO.....	67
5.1 OQVestir	67
5.2 Olook	70
5.3 Gallerist blog & shop.....	72
5.4 Privalia	75
5.5 Shop2gether.....	76
5.6 Farfetch	78
6 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS:	84
GLOSSÁRIO:.....	93

INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A concepção do luxo tem sido alterada conforme vem chegando as novas gerações. Muitos ricos, do século XXI, acreditam que ter tempo para fazer uma refeição com a família durante os dias da semana pode ser considerado luxo. Assim como demonstrar possuir bens o bastante para financiar atividades sem fins lucrativos, patrocinar iniciativas de invenções tecnológicas capazes de melhorar o meio-ambiente, ou mesmo no desenvolvimento de meios que facilitem a vida do ser - humano sem pensar no retorno financeiro, mas sim em apenas deixar uma espécie de “legado” para a sociedade futura. O Luxo contemporâneo não é aquele que trabalha com o objetivo de despertar inveja, mas sim de admirar a si próprio. (LIPOVETSKY, 2005).

Na contemporaneidade, as pessoas procuram viver mais e melhor, focando sempre no tempo presente, não se importando tanto com a divisão da sociedade em classes sociais, mas sim no prestígio pessoal adquirido com as suas ações. Obviamente, o luxo antigo não será esquecido, porém, ele tende a andar de mãos dadas à essa nova conceituação do luxo, o qual é fortemente ligado as emoções humanas.

Hoje, o luxo digital consegue comportar essas duas variações, seja na parte emocional (quando oferece um produto diferenciado, que apresenta uma experiência única a quem o adquire), e por conta da sua qualidade superior e destacada, e que também se encarrega de oferecer diversas opções de compra para o cliente no conforto da sua casa, podendo ele usar seu tempo, que antes era escasso, em outras atividades.

A *internet* tem se mostrado uma ótima maneira das empresas aumentarem suas receitas por meio de estratégias que atinjam um público novo, aqueles que não estão nas lojas físicas, e que preferem comprar um produto sem sair do conforto de suas casas, e que por “um clique” no seu aparelho celular ou dispositivo *tablet* conseguem realizar muitos de seus desejos.

Isso é algo totalmente novo para empresas que tem foco em clientes que são ávidos por exclusividade, pois, a *internet* é uma plataforma que democratiza o acesso à informação, contrariando por sua vez as características do setor observado neste trabalho, no caso o de luxo, que possui códigos tradicionais de exclusividade, e que por conta disso preteriu por muito

tempo os meios de comércio digital, pois as grandes grifes de luxo tinham o receio de que o conceito de luxo e exclusividade fosse banalizado, conforme afirma Diniz (2012)

Segundo o estudo conjunto das consultorias Altagamma e McKinsey (2015), as grifes não possuem alternativa, senão adotar a *internet* como um novo canal de vendas, e para isso elas devem reinventar a maneira como se comunicam com seu público-alvo. Isso vai exigir das grandes e tradicionais marcas de luxo, uma atenção redobrada, pois elas deverão abordar de maneira cautelosa a experiência de como o consumidor verá essa nova forma de compra do artigo de luxo, pela *internet*.

O luxo, em toda história da civilização moderna, foi caracterizado como personificação de *status*, diferenciação e uma sinalização de privilégios em uma sociedade. Conforme Diniz (2012), o luxo independe de modelos econômicos, o que enfatiza o forte apelo psicológico do homem em consumi-lo. Os artigos determinados como sendo da categoria de luxo são caracterizados pelo forte apelo à qualidade, exclusividade e uma percepção notória de valor esperado, sendo distintos dos produtos consumidos pela maioria das pessoas (DINIZ, 2012).

O setor de luxo, no Brasil, tem crescido a altas taxas e passou a ganhar espaço no mercado mundial, tanto que ele vive sua melhor fase atualmente. Apesar da crise econômica, em 2017, o mercado de luxo tem crescido de maneira sólida e equilibrada. Hoje, no Sudeste brasileiro, tem-se mais de 56 municípios que estão entre o grupo dos mais ricos, com 47% do PIB, em contraste com os 2.226 mais pobres, com apenas 4,7% do PIB, segundo Diniz (2012). E muito dessa concentração se deve aos investimentos para eventos como a Copa do Mundo de futebol, de 2014 e das Olimpíadas, no Rio de Janeiro, que concentraram turistas e consumidores, e, por sua vez, esses poucos municípios em que estão concentrados o público-alvo das grandes marcas de luxo. Essa concentração de renda em poucos municípios pode ser explicada, também, pelo fato de estarem concentrados no Sudeste o maior número de multinacionais, hospitais de alto nível tecnológico, e investimentos estrangeiros. A mudança da economia brasileira é chamativa para os grandes conglomerados de luxo que têm como público-alvo- as pessoas de alto poder aquisitivo em determinadas regiões.

Após a criação da *internet*, o ambiente de competitividade entre as empresas foi ampliado por conta de uma maior exposição das empresas em lugares que até antes eram desconhecidas por estarem em regiões diferentes.

Apesar de grande parte das empresas estarem transferindo suas operações de venda para a *internet*, ainda existe uma resistência das grandes marcas de luxo a ingressar finalmente, na

era digital, bem como em se comunicar com o novo perfil de cliente que adquire produtos e serviços de luxo via *on-line*, sendo esses perfis de clientes, provavelmente, predominantes no setor de luxo em todo mundo no futuro.

Para entrar no ambiente do comércio eletrônico a empresa necessitará reformular seus fundamentos, observar as estruturas de mercado a qual pertencem e as principais estratégias que podem ser aplicadas, sendo, assim, o modelo de comércio eletrônico responsável por uma reconfiguração dos negócios. Pôr meio da *internet* as empresas começam a criar laços mais próximos com o cliente final, que consomem seu produto, fomentando um relacionamento mais familiar com as pessoas.

Empresas de diversos setores estiveram focadas em inovar estratégias para que eventuais crises financeiras sistêmicas tivessem efeitos menores no resultado final de seus desempenhos. Como consequência muitas adotaram a venda de seus produtos e serviços pelas lojas virtuais, sem substituir em um primeiro momento as lojas físicas, mas sim para alcançar novos clientes em outras partes do mundo reduzindo custos fixos e variáveis indesejados, mas sempre mantendo a excelência existente em suas marcas como características principais.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias de crescimento dos *E-commerce's* que são adotadas no mercado de luxo no setor de moda, no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o mercado de moda de luxo brasileiro.
- Historiar o setor de luxo e também, a introdução dos *E-commerce's* brasileiros.

1.3 Justificativa

Avanços no setor da tecnologia proporcionaram integrações em várias áreas de uma empresa como em departamentos logísticos, de produção, de gestão e outros. PHATAK et al.

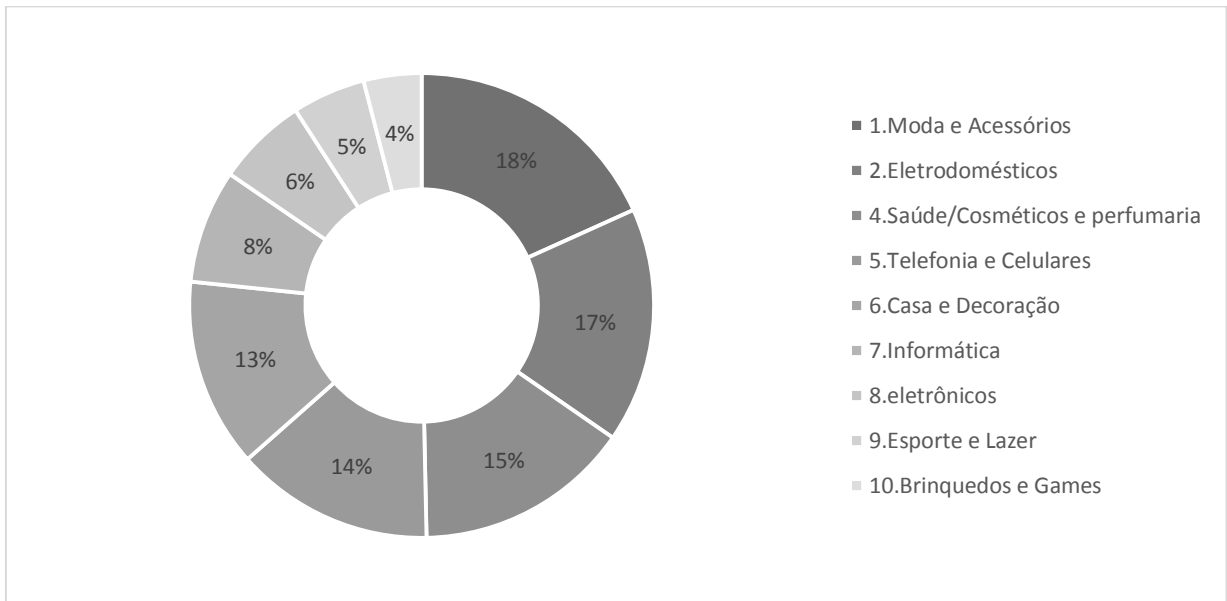
(2009, tradução própria) afirmam que “a tecnologia promoveu uma maior aproximação entre as nações por meio de uma dispersão e transferência mundial dos produtos, processos e estilos de vida.”¹Com isso, áreas inteiras de empresas foram agrupadas com ajuda de sistemas integrados de gestão empresarial, seja pela diluição ou repasse informações importantes de maneira eficiente e rápida entre departamentos, fazendo com que essa nova metodologia de trabalho fosse responsável por reduzir tempo de trabalho e custos operacionais.

A *internet* estabeleceu novas maneiras de se comunicar e se relacionar com clientes, pois ela possui o poder de estabelecer comunicação instantânea com potenciais clientes em qualquer parte do mundo. A rede mundial de computadores consolidou definitivamente um novo padrão de relacionamento e transmissão de informações, e assim as empresas precisaram reinventar uma nova maneira de vender seus produtos a exemplo dos grandes jornais de circulação no mundo, que antes ofereciam o serviço de maneira impressa e hoje se renderam a mídia digital, ao mesmo passo que diversos serviços que antes eram cobrados passaram a ser oferecidos de maneira gratuita.

O setor de vendas de artigos de moda e acessórios é o que mais têm se destacado na *internet* na frente de eletrodomésticos e telefonia, conforme estudo publicado no *site profissionais do E-commerce*, o qual realiza pesquisas periódicas. O relatório do E-Bit (2016), mostra que o setor de moda e acessórios vem se mantendo líder em vendas pela *internet* desde 2013, e que está entre os mais vendidos em *sites* internacionais.

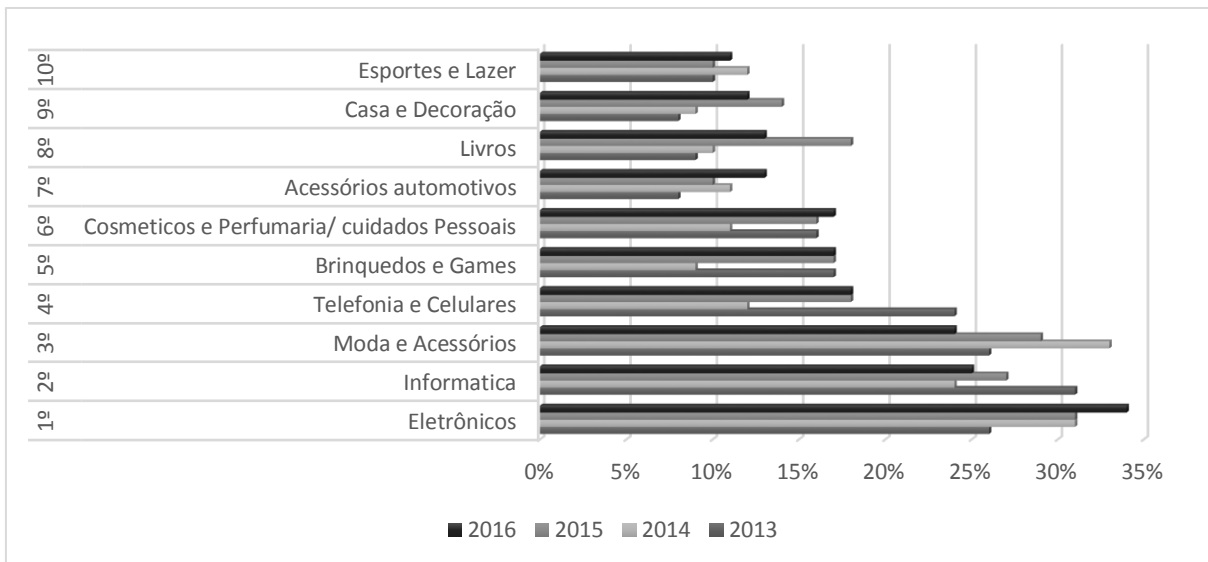
¹ “[...] have promoted the interconnectedness of nations through the rapid dispersal and transfer of knowledge of products, processes and lifestyles worldwide.” PHATAK et al. (2009).

Gráfico 1 - Categorias mais vendidas pela *internet* em volume de pedidos.



Fonte: E-BIT, 2016.

Gráfico 2 - Categorias mais compradas em *sites* internacionais.



Fonte: E-BIT, 2016.

Abre-se, assim, uma discussão sobre a mudança nos perfis de compras do consumidor brasileiro por começarem a adotar a *internet* como principal meio de busca de artigos para moda e acessórios.

O trabalho surge com a indagação: Como as empresas de luxo que possuem um forte apelo por exclusividade, se comportarão em um ambiente em que todos possuem acesso de maneira democrática?

O luxo está estritamente relacionado ao desejo e poder sobre algum tipo de produto ou serviço que somente alguns podem ter podendo ser considerado inacessível a maior parte da população, sendo sua comunicação com o consumidor apresentada de maneira diferenciada:

O luxo inacessível possui uma política de comunicação muito seletiva, intimista, fechada e baseada essencialmente em relações exteriores muito prestigiosas, destinadas a reunir o “clã” dos compradores ou dos compradores em potencial, tomando forma, exclusivamente, de encontros ou reuniões em torno de um acontecimento esportivo ou artístico conforme afirma ALLÉRÉS (2006).

O estudo se mostra relevante para o entendimento da importância que a *internet* tem sido na comercialização de artigos de luxo. É abordada ao decorrer do estudo, a nova metodologia de internacionalização adotada pelas grandes grifes de luxo brasileiras que buscam ampliar sua presença de maneira global. Algo novo no campo do mercado de luxo que antes era restrito as vendas físicas de endereços importantes economicamente.

1.4 Metodologia

Conforme colocado em Eco (1983, p.3), um trabalho científico deve “dizer do objeto algo que ainda não foi dito ou rever, sob uma ótica diferente o que já se disse”. Dessa forma, este trabalho se dedica a abordar, de maneira científica, um tema que é debatido, recentemente, em artigos acadêmicos, após a década de 2000: estruturas de mercado no setor de luxo quando utilizam *E-commerce's*.

Para Gil (2002), existem três tipos de pesquisas que definem os objetivos do projeto, sendo elas classificadas como: exploratórias, descritivas e explicativas.

Para o este trabalho será utilizado o modelo descritivo por ele ter como objetivo dentro deste trabalho, conhecer e entender os problemas, bem como a realidade do setor de luxo ao se introduzir *E-commerce's* como estratégia de ampliação de mercado das empresas de luxo. Pesquisa essa com uma abordagem qualitativa com finalidade de analisar o reflexo da introdução de *E-commerce's* dentro de um ambiente do luxo por meio de aspectos microeconômicos. Sendo assim, o trabalho é desenvolvido por meio de pesquisa documental, pois são recolhidos dados e materiais (fontes secundárias) que tenham correlação e demonstrem

de maneira fiel a realidade do setor, seja por meio de dados para elaboração de gráficos, e – ou tabelas para análise de variáveis características, que indiquem o comportamento do setor de luxo nacional quando o mesmo objetiva aumentar suas taxas de lucro e ampliar sua presença no mercado global, aderindo à *internet* tal finalidade. “O “caso” é, por definição um “sistema delimitado”, algo como uma instituição, um currículo, um grupo, uma pessoa que é tratado como uma entidade única, singular.”, conforme colocado em Kahlmeyer Mertens *et all.* (2007).

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.15), a pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Sendo assim, será realizada uma abordagem aos conceitos microeconômicos sobre as estratégias adotadas por empresas de varejo do setor de luxo que utilizam *E-commerce* 's, e os resultados obtidos pelas mesmas nos últimos períodos, por meio de materiais em domínio público, relatórios disponíveis na *Internet* e órgãos ligados ao setor de comércio eletrônico, bem como centros de pesquisas e institutos que se dedicam a estudar o comportamento do setor de luxo global, buscando assim, resultar uma análise mais realista possível para a identificação do tipo de estrutura de mercado estão inseridos o mercado de luxo digital do setor de varejo.

Durante o desenvolvimento do trabalho será utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa, como já falado anteriormente, porém com alguns dados quantitativos coletados de situações já ocorridas no mercado de comércio eletrônico e do setor de luxo a nível nacional e internacional, dando uma linha histórica geral sobre os acontecimentos passados, e se possível for realizar uma projeção futura do mercado de *E-commerce* 's de varejo de luxo no Brasil e no mundo.

Para que seja entendido o trabalho e seu objetivo principal, primeiramente será construído um quadro teórico-analítico, a partir de pesquisa bibliográfica, que posteriormente será utilizado para analisar as aplicações dos conceitos teóricos enunciados na fundamentação teórica do trabalho que cumprem diretamente o primeiro e segundo objetivo, em que se demonstra a relevância da introdução de *E-commerce* 's nas empresas de varejo de luxo e sua relação com a teoria microeconômica industrial.

Após esse processo, as empresas do setor de varejo de luxo serão analisadas de acordo com os resultados obtidos após o processo de introdução de ferramentas *web* e sua importância no auxílio de venda de artigos de varejo de luxo, no caso específico os *E-commerce* 's. Os dados

e informações analisados e permitirão descrever a estrutura produtiva, padrões de concorrência e funcionamento do setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Mercado

Para Pindyck e Rubinfeld (2005), o mercado é composto de forças compradoras e vendedoras, sendo que os compradores são nesse caso os consumidores, e do outro lado, dos vendedores, estariam as empresas ou fornecedores dos produtos. Os compradores seriam os que adquirem bens e serviços, já os vendedores comercializarão os bens e serviços produzidos pelos trabalhadores. A maior parte dos trabalhadores e empresários desempenha as duas funções. As atividades econômicas acontecem da interação entre empresas e trabalhadores e suas necessidades, de modo que o resultado só é possível mediante o mecanismo de formação de preços (PONTES, 1998).

Jevons (apud MARSHAL, 1985, p.16), faz uma definição com apuração histórica acerca da construção do mercado.

Originalmente o mercado era uma praça pública de uma cidade, na qual as provisões e outros objetos eram expostos para venda; ou de forma mais generalizada à palavra passa a significar, qualquer conjunto de pessoas com estreitas relações de negócio e que efetuam largas transações com uma mercadoria qualquer.

Marshall (1982) fundamenta que quanto maior e mais maduro o mercado, ele tenderá a formar preços mais parecidos. A preocupação da empresa monopolista nessa situação não se dá em torno do preço, mas sim de garantir o maior rendimento líquido:

Nunca se supôs que o monopolista, em busca de sua vantagem própria fosse naturalmente guiado pelo caminho mais conducente ao bem-estar da sociedade como um todo, como se ele fosse considerado de importância igual a qualquer outro membro. A doutrina da satisfação máxima jamais se aplicou à procura e à oferta de mercadorias monopolizadas. Muito há, porém, a aprender num estudo das relações entre os interesses do monopolizador e os do resto da sociedade, ou das condições gerais sob as quais pode ser possível adotar soluções mais vantajosas para a coletividade, do que as que ele adotaria consultando apenas o seu interesse particular (MARSHALL, 1982).

2.2 Estruturas de mercado

As indústrias devem conhecer as características dos padrões de mercado as quais fazem parte, para assim avaliar com mais precisão seus competidores, estratégias e como atuar com seu negócio. Segundo Pindyck e Rubinfeld (2005, p.9), "a empresa também precisa conhecer

as características que definem um produto específico e as fronteiras geográficas de um determinado mercado, para que seja capaz de fixar preços, determinar verbas de publicidade e tomar diretrizes de investimento".

Possas (1984) afirma que os fundamentos microeconômicos estão interligados ao conceito de estrutura de mercado. Segundo George e Joll (1983), o tamanho das firmas pode influenciar bastante no resultado das vendas. Guimarães (1987) sugere que a estrutura de mercado possui quatro classes, a saber: oligopólio homogêneo e indústria competitiva homogênea e a indústria competitiva diferenciada e o oligopólio diferenciado

Porter (1980) destaca as principais barreiras de entrada do mercado, sendo elas: Economia de Escala, Custos elevados relacionados a fornecedores, treinamentos de pessoal, compras de novos equipamentos caros, custos elevados com pesquisas e desenvolvimento na área de tecnologia, diferenciação de produtos, políticas do governo, forte poder de barganha exercido por empresas já estabelecidas no mercado, economia de escala, preferência do consumidor por uma marca já estabelecida.

2.2.1 Objetivos das empresas econômicas

A despeito da possibilidade de existência outros objetivos diferentes, o objetivo da firma segundo a microeconomia é maximização de lucros seja no curto prazo ou no longo prazo. A firma maximizadora de lucros tem definidas suas curvas de receita e sabe de maneira profunda sobre seus custos, bem como maximizar seus lucros igualando o custo marginal à receita marginal (GEORGE; JOLL, 1983).

Segundo George e Joll (1983), a empresa no momento em que decide tomar decisões sobre seu futuro, está rodeada de incertezas sobre a evolução das variáveis que afetam sua receita e seus custos. Fatores como a taxa de crescimento da renda real, mudanças de gostos e da tecnologia, mudanças de custo dos insumos e serviços, disponibilidade de matérias-primas ou fatores de produção interferem em um possível resultado final sobre o desempenho da firma.

Neste contexto de incerteza a firma pode optar entre assumir uma posição que forneça um maior resultado associada a um maior risco, ou, se ela for avessa ao risco, optar por uma política com valores mais baixos dos lucros esperados, com menos riscos embutidos a esses valores.

Para Ishikawa e Filho (2011, p.382), empresas modernas são definidas como sociedades anônimas (S.A.), e podem emitir ações. Essa modalidade de empresa pode ser caracterizada por serem de capital fechado ou aberto, e por serem geridas por um número pequeno de pessoas, em geral, altamente qualificadas, e que em sua maioria não possuem influência dos proprietários acionistas. Os acionistas são pessoas responsáveis por decidir o melhor destino que o dinheiro pode receber, sendo os empresários *designados* à por conduzir os negócios de maneira mais rentável para garantir o resultado projetado na assembleia dos acionistas. De acordo com Pinheiro (2009, p.500), as ações são títulos de propriedade de uma parte do capital social da empresa que as emitiu.

As empresas que estão neste formato têm sua propriedade são diluídas em forma de ações preferenciais, as quais dão preferência a uma porcentagem maior de lucros destinado aos acionistas, enquanto ações ordinárias que dão ao seu proprietário o direito a voto em assembleias dos acionistas. Na assembleia geral de acionistas são aprovados o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultado de exercício. Da mesma forma, é na assembleia geral que se discute o destino do resultado do exercício e é feita a eleição da diretoria da empresa. Nas assembleias extraordinárias são discutidos assuntos que podem afetar diretamente todos os acionistas da empresa, como a tomada de decisão em relação a um investimento, compra ou venda de ativos, emissão de novas ações, etc.

Assim, as empresas modernas se comportam com o objetivo de maximizar a utilidade dos seus gerentes administradores, ao contrário da maximização dos lucros da empresa, como é mencionado na teoria da firma (clássico-ortodoxa). Esses interesses são amplamente discutidos em modelos descritos por Baumol, Marris e Williamson.

Segundo descreve o modelo de Williamson (1971, p.61) “os gerentes visam maximizar uma função utilidade que inclua gastos discricionários com pessoal e com todas as formas de regalias da gerência, sujeito a uma restrição de lucros que é imposta pela necessidade de mantê-los a nível aceitável” George e Joll (1983, p.57).

Este cargo é exercido por uma pessoa que é responsável por várias outras funções dentro de uma firma, e carrega *status* de acordo com o tamanho da equipe subordinada o responsável por esse cargo adquire benefícios que muitas das vezes atendem a seus próprios interesses (KON, 1994, p.72).

Segundo o modelo de gerência descrito por Marris (1963, p.77), a empresa possui o objetivo de maximizar a taxa de crescimento de maneira equilibrada. Dessa maneira a gerência

seria adepta a políticas financeiras relativas a endividamento, liquidez e retenção do controle acionário.

A *maximização* da firma é limitada pela capacidade da equipe gerencial e por restrições no orçamento financeiro da empresa. Porém, no longo prazo, isso implica em *maximização* de lucros. Conforme colocado em (KON, 1994, p.73) “as restrições a esta expansão decorrem dos custos de publicidade e *marketing*, de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e da expansão da capacidade gerencial para manter o nível de eficiência”

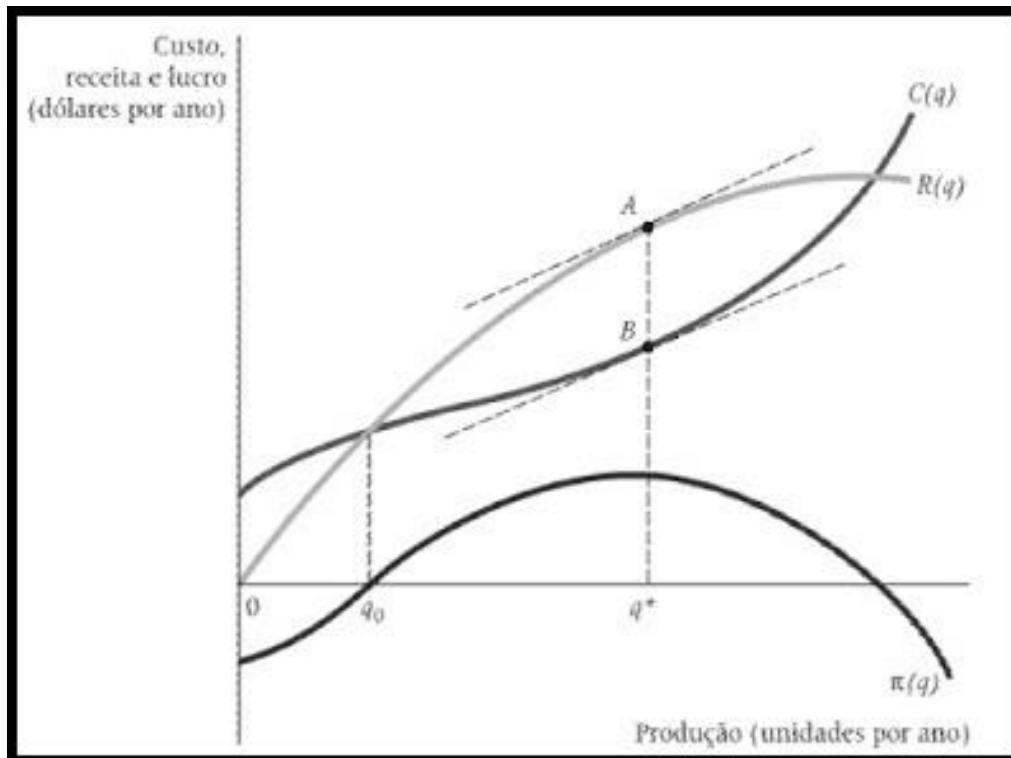
As despesas discricionárias, que são definidas por permitir ao gestor flexibilidade quanto ao estabelecimento de seu montante seja ela das vendas ou do crescimento (SOF; secretaria de orçamento federal), obrigam os gerentes a buscarem novas estratégias baseadas em dois argumentos. Primeiramente a empresa é baseada em uma economia fechada e por isso seu crescimento é consequência de uma diversificação e a busca de novas formas de atuação para além da sua área natural. E, em segundo plano, a firma é baseada em uma economia aberta sendo capaz de utilizar a internacionalização de atividades como estratégia de crescimento, a partir da estagnação do mercado.

Para encontrar o ponto de lucro máximo da firma, devemos observar primeiramente o cálculo do lucro, que segundo (PINDYCK; RUBINFELD, 2009, P. 242), corresponde à diferença entre receita (total) e custo (total). Por meio deste cálculo descobriremos o nível de produção capaz de maximizar os lucros depende da sua receita. Sendo o nível de produção representado por (q), e que ela obtenha a receita R. Essa receita é igual ao preço do produto, P, multiplicado pelo número de unidades vendidas: $R = Pq$. O custo de produção, C, também depende do nível de produção.

Equação 1: O lucro da empresa, π , é a diferença entre receita e custo: $\pi(q) = R(q) - C(q)$.

Para maximizar lucros, a empresa opta pelo nível de produção para o qual a diferença entre receita e custo seja máxima. Esse princípio é ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 3 - Maximização de Lucros



Fonte: Pindyck; Rubinfeld, 2005.

A receita $R(q)$ é uma linha curva, o que reflete o fato de que a empresa só consegue vender uma quantidade maior de produto reduzindo seu preço. A inclinação dessa curva é a receita marginal, a qual mostra a variação da receita resultante do aumento de uma unidade na produção.

O produto q^* é o nível que torna o lucro máximo. Notemos que, para níveis de produto acima de q^* , o custo cresce mais depressa do que a receita, isto é, a receita marginal torna-se menor do que o custo marginal. Assim, o lucro torna-se menor do que o máximo possível quando o produto cresce além de q^* .

O lucro é maximizado quando a $R_{mg} = C_{mg}$ é válida para todas as empresas, sejam elas competitivas ou não. O lucro $\pi = R - C$, é maximizado no ponto em que um incremento adicional no nível de produção mantém o lucro inalterado (isto é, $\Delta\pi/\Delta q = 0$): $\Delta\pi/\Delta q = \Delta R/\Delta q - \Delta C/\Delta q = 0$.

$\Delta R/\Delta q$ é a R_{mg} , e $\Delta C/\Delta q$ é o C_{mg} . Dessa forma, podemos concluir que o lucro é maximizado quando $R_{mg} - C_{mg} = 0$, de modo que $R_{mg}(q) = C_{mg}(q)$

2.3 Competitividades das empresas e o padrão de concorrência setorial

As firmas formulam suas estratégias de maneira que permitam evoluir ou conservar uma posição sustentável e duradoura frente à concorrência no mercado em que atua.

Segundo CARVALHO (2000, p.8), O conceito de concorrência da firma é explicado pela:

“Inserção das empresas ou de suas unidades de produção na estrutura produtiva, o que envolve desde os requerimentos tecnológicos à utilização dos produtos; e pelas estratégias de concorrência abarcando as políticas de crescimento das empresas líderes em todos os níveis (tecnológico, comercial, financeiro e *marketing* além das políticas de adaptação aos mercados e de recriação dos mercados) ”.

Os padrões de concorrências se alteram no decorrer do tempo, pois se ajustam as mudanças tecnológicas, organizacionais e econômicas de maneira geral. Ele é uma variável determinante e a competitividade é uma variável determinada, ou de resultado. Assim, essa análise é responsável por um grande número de variáveis ligado as formas de concorrência, pois a natureza dos processos de esforço de venda, capacitação produtiva, recrutamento e treinamento de mão de obra, gestão de produção e da qualidade, e ainda engenharias financeiras também devem ser levadas em conta.

Para CARVALHO (2000), há um conjunto de variáveis que determinam a competitividade. Alguns ultrapassam o nível da firma, sendo colocada também a estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo.

O alto nível de desconcentração do mercado, competição agressiva por preços, ausência de barreiras de entrada e baixa margem de lucros a níveis aceitáveis, são características deste tipo de mercado conforme afirma Possas (1984). Os impactos do ajuste das firmas às flutuações do mercado se dão a princípio via preços a não pelo grau de utilização, conforme ocorre nos oligopólios, ou seja, a relação entre capital/produção é baixa. São mercados sem orientação oligopolista.

Para Carvalho (2000), uma estrutura de mercado em que é observada uma ausência de concorrência entre empresas é chamada de monopólio. Sendo assim, uma única empresa no setor pode impor níveis de preços e de produção de maneira que seus níveis de lucro sejam máximos, ou pode optar por diminuir seu nível de produção e aumentar o preço.

As principais barreiras de entrada de novas empresas em um mercado monopolizado são:

- Propriedade exclusiva de matérias-primas ou de técnicas de produção;
- Patentes sobre produtos ou processos de produção;
- Custo excessivo para abertura de fábricas no mercado, devido a economias de escala substanciais, impostas por algumas tecnologias de produção.

Para (PINDYCK E RUBINFELD, 2005), em uma estrutura de mercado oligopolizada, somente algumas empresas são responsáveis por grande parte da produção, ou mesmo pela produção total do setor. As variações de preços existentes nesse modelo, não refletem o equilíbrio entre oferta e demanda do mercado, já que uma redução de compradores afetaria diretamente na capacidade produtiva das empresas, mas isso não significa que as empresas prejudicadas saíam, pois há certa resistência. Quando há uma competição entre as empresas, ela se dá em questões que abordam estratégias de diferenciação como: inovação, *design*, serviços melhores e outros fatores, que não são tão focados no preço final, pois se houvesse uma guerra de preços todas as empresas do setor sairiam perdendo, mas se mantiverem os níveis de preços altos, continuam a existir fortes barreiras de entradas a novas empresas. De acordo com Possas (1984), Kupfer (1998) e Carvalho (2000) temos as seguintes principais estruturas de mercado oligopolizados:

a) Oligopólio Concentrado:

Possas (1984) descreve o modelo de oligopólio concentrado como um modelo em que a alta concentração técnica é sua principal característica, e se deve pelo fato dele ser determinado pelo comportamento do investimento em relação ao crescimento dos compradores, ou seja, as empresas nesse modelo de mercado antecipam sua produção de acordo com a demanda. Por este motivo, as empresas se utilizam de economias de escala por meio da redução de custos. Esses fatores aliados aos altos investimentos em inovação dos produtos, longo prazo de maturação, especialização da produção e facilidade em se obter crédito, se tornam uma enorme barreira de entrada para novas empresas.

Geralmente oligopólios concentrados estão inseridos na fabricação de insumos com baixa padronização, pois pertencem a um mercado relativamente estável, segundo afirma Possas (1984).

b) Oligopólio Diferenciado:

A diferenciação do produto é o fator principal nesse modelo de estrutura de mercado, segundo Possas (1984). Esse modelo de estrutura de mercado não possui importantes barreiras de entrada, por conta do potencial inovador das empresas, logo o que se faz importante nele é seu poder de diferenciação dos produtos comercializados, sendo assim, as empresas se esforçam nas despesas com publicidade, comercialização e inovação dos produtos. As barreiras de entrada nesta estrutura estão ligadas as economias de escala de diferenciação como a conquista de determinadas faixas de mercado, sendo assim, este tipo de mercado não inibe a entrada de novos concorrentes por conta do tamanho da empresa, ou mesmo pelo grau de concentração tecnológica, mas sim pela sua eficácia, por este motivo este tipo de mercado é menos estável.

Segundo Carvalho (2000, p.25), “as economias de escala de diferenciação são mais eficientes por inibirem à entrada de concorrentes potenciais do que pelo tamanho mínimo exigido à planta industrial da empresa para torná-la rentável.”

c) Oligopólio Misto:

Para Possas (1984), o quesito mais importante nesse oligopólio é seu comportamento de longo prazo, pois as inovações tecnológicas sofrem alterações rapidamente e necessitam de manutenção da economia de diferenciação para se manter competitiva continuamente. As barreiras de entrada nesse mercado são caracterizadas por um misto de escalas técnicas e de diferenciação.

Este modelo de estrutura do mercado acaba se caracterizando por ser uma combinação dos dois tipos de oligopólios vistos anteriormente.

d) Oligopólio Competitivo:

É a estrutura de mercado caracterizada pela competição de preços para aumentar a participação das firmas melhores alocadas, segundo afirma Possas (1984). A liderança por preços é o objetivo central desse tipo de oligopólio, desta forma existem poucas barreiras de entrada, pois não há economias de escala significativas. Sendo assim, este mercado apresenta baixa concentração de mercado, e exige que as empresas entrantes produzam números grandes de produtos para competir por preço, sendo que por meio disso ganharão seu lucro.

Para Kupfer (1998), as empresas de menor porte são responsáveis por uma parcela grande da produção, e elas competem com as empresas maiores diretamente via preços. Este tipo de estrutura de mercado é comumente encontrado em setores de bens de consumo não duráveis.

2.4 Estratégias Competitivas

Segundo Porter (1986), estratégias genéricas são maneiras utilizadas por uma firma para superar os concorrentes. Para o autor, existem três tipos diferentes de estratégias genéricas que podem ser adotadas pelas empresas que tem como o objetivo obter certa vantagem comparativa em relação aos concorrentes, sendo elas: diferenciação de produto, liderança em custo e estratégia de enfoque. Já Thompson e Strickland (2000) dividem as estratégias competitivas em quatro pontos, sendo eles: estratégias de baixo custo; estratégias de diferenciação; estratégias de enfoque ou de nichos de mercado e estratégias de lideranças em custo. O trabalho proporrá abordar ambos os autores citados neste capítulo.

Durante o processo de busca por lucro, a empresa traça estratégias, das quais ela escolhe uma das estratégias genéricas citadas, não sendo recomendado utilizar mais de uma estratégia para assim ser mantido total foco e custos em cima de apenas uma estratégia, e assim chegar mais próximo do resultado esperado pela empresa.

2.4.1 Estratégias de Diferenciação

A estratégia de diferenciação segundo os autores Thompson e Strickland (2000) atua de maneira a abordar as necessidades e preferências do consumidor, assim que as mesmas são identificadas como sendo muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado. O objetivo desta estratégia é satisfazer e captar clientes que são pouco sensíveis ao fator preço, porém que buscam produtos e serviços de extrema qualidade. Para Porter (1986, p.12), essa classe de clientes é fortemente seduzida e espera uma diferenciação notória na qualidade de produtos e serviços oferecidos dos demais existentes no mercado.

Thompson e Strickland (2000) afirmam que esses clientes são seduzidos por um conjunto de características que faz do produto ou serviço único e especial, seja pelo seu *design*, prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras, fazendo com que o cliente pouco se importe com o preço elevado do produto porque seu valor agregado é claramente percebido. Essa estratégia de diferenciação permite um lucro maior por

unidade vendida e uma fidelização por cliente maior, já que sua marca é lembrada por fazer um serviço diferenciado dos demais no mercado e pouco comparável dado o nível alto de sofisticação. Para tornar o processo de diferenciação mais completo os autores listam três possibilidades na cadeia de valor, sendo elas:

- **Centros de Pesquisa e Desenvolvimento:** Aperfeiçoam todo o processo de produção de produto, fazendo com que ele esteja sempre com um padrão acima dos demais, seja na perfeição, eficiência ou na diminuição no tempo de entrega e produção do artigo.
- **Compras:** Compras de itens que comporão o produto final, também, poderão ajudar em sua qualidade e desempenho.
- **Processo logístico:** Quanto mais ágil o processo de entrega dos produtos e mais preciso o processo armazenamento e estocagem dos produtos, melhor será a qualidade dos serviços percebida pelos clientes.

Thompson e Strickland (2000) salientam que as empresas devem focar em se diferenciar e fazer estudos prévios para que sua estratégia seja de difícil imitação pela concorrência, da mesma forma que devem ser exaustivamente estudados o perfil de diferenciação que o cliente de sua empresa tanto busca, afim de suprir sua necessidade, pois quanto mais forte for a atratividade do comprador pelas características de diferenciação da empresa, mais forte será a vantagem competitiva.

2.4.2 Estratégia de enfoque

A estratégia tem como por característica a busca por realizar os desejos de uma classe menor de clientes muito bem segmentada. Sendo assim, o processo produtivo e criativo do produto é focado em atingir níveis operacionais que supram essas especificidades. (PORTER, 1986, p. 52). Este nicho de mercado pode ser determinado segundo suas necessidades, desejos, questões geográficas, ou atributos especiais encontrados somente no produto desejado pela classe segmentada. Toda estratégia é baseada em um mercado específico, portanto a empresa decide focar toda sua atenção em uma estratégia mais eficaz que atinja rapidamente e eficazmente esse determinado público.

Porter (1986, p. 13), define a estratégia de enfoque como sendo uma junção entre a estratégia de liderança em custos e diferenciação de produto com a escolha de um ambiente mais competitivo e mais segmentado dentro de um nicho. Para Thompson e Strickland (2000,

pág. 177), a estratégia quando baseada em custos baixos, busca atender um determinado nicho que tem suas necessidades menos caras em relação ao todo do mercado, neste sentido a estratégia é abordar este pequeno segmento do mercado a custos menores do que seus competidores. Já na estratégia de enfoque baseada na diferenciação, o nicho são clientes que procuram por produtos únicos, produtos *Personalizados*, sofisticados, ou com atributos que não são encontrados com facilidade no mercado. (THOMPSON e STRICKLAND, 2000, pág. 179).

Para os autores Thompson e Strickland (2000) a estratégia pode ser aplicada e ter muitas chances de obter resultados positivos quando:

- O tamanho do nicho de mercado é suficiente para torná-lo lucrativo para a empresa.
- O segmento tem um bom potencial de crescimento
- O segmento não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes
- A empresa possui habilidade e recursos para servir o segmento com eficiência
- A empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação e em sua capacidade superior de servir os compradores do segmento.

Para que essa estratégia seja bem-sucedida, deve ser feito um amplo estudo do segmento abordado já que existe aqui um claro *trade-off* entre o volume de vendas gerado e a rentabilidade do produto, já que a cartela de clientes atingida pela estratégia é limitada, impossibilitando muitas das vezes retornos menores do que a média do setor (PORTER, 1986).

2.4.3 Estratégia de liderança em custos

Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2008, p.135), definem a estratégia de liderança em custos é a mais agressiva quando levada em conta o aspecto competitivo, pois ela é usada em mercado sem que as empresas sejam muito sensíveis aos preços.

Segundo Possas (1984), há diversos meios de se obter uma vantagem competitiva por meio de liderança em custos, como: Economias de Escala em que a empresa obtém uma vantagem a partir do aumento do nível de produção, pois assim os custos operacionais podem ser reduzidos. Economia de escopo, ou seja, quando é usada a mesma tecnologia para a produção de diversos produtos, assim diminuindo os custos operacionais da empresa. Capacidade da empresa se financiar, pois, quando a empresa dispõe de uma condição financeira

boa, ela não precisa recorrer a financiamentos com instituições bancárias ou terceiros, assim ela consegue obter uma vantagem competitiva em relação ao seu concorrente. Organização da produção visando métodos que organizem de maneira eficiente a empresa e evite custos desnecessários. Relação com fornecedores, quando o bom relacionamento com as empresas fornecedoras de matérias-primas lhe garante conforto nos prazos de pagamento e entrega de produtos, quando este for raro ao mercado.

2.4.4 Estratégia de internacionalização

O trabalho abordará também o processo de internacionalização como fator fundamental para as empresas obterem uma vantagem competitiva em relação as outras, pois ela é adotada por empresas que pretendem se integrar com a economia internacional (SOBEET, 2007). Para a entrada em comércios internacionais são necessários estudos específicos e focados no público multicultural, com características e interesses muitas das vezes distintos, estando essa empresa exposta a maiores riscos sejam eles de origem políticas, econômica e social. (SOBEET, 2007)

As principais maneiras de se atingir um mercado global podem ser descritas por meio de três grupos, segundo Tanure et al. (2006):

1. Por meio do processo de exportação: Modo direto, indireto ou cooperativo;
2. De maneira contratual: Licenciamento, Alianças, Contratos de serviços, produção e administração, Franchising e outros;
3. Por meio de investimento: Aquisição, Subsidiária, Joint Venture, e outros.

A internacionalização é chamativa para as empresas que desejam aumentar a rentabilidade e a produtividade da firma em relação às empresas que decidem ficar somente no mercado local. Deve-se salientar que a empresa que decide por se internacionalizar consegue se proteger mais de instabilidades locais, bem como sair de situações críticas provocadas por eventos locais. Porém para tal, ela envolve complexidade e a empresa que adere a esta estratégia está sujeita a incertezas de se operar em mercados distintos do habitual (TANURE et al., 2006).

3 O MERCADO DE LUXO DE MODA PELA *INTERNET*

3.1 Definições de Luxo

O luxo está estritamente relacionado ao desejo e poder sobre algum tipo de produto ou serviço que somente alguns podem ter podendo ser considerado inacessível a maior parte da população, sendo sua comunicação com o consumidor apresentada de maneira diferenciada:

O luxo inacessível possui uma política de comunicação muito seletiva, intimista, fechada e baseada essencialmente em relações exteriores muito prestigiosas, destinadas a reunir o “clã” dos compradores ou dos compradores em potencial, tomando forma, exclusivamente, de encontros ou reuniões em torno de um acontecimento esportivo ou artístico conforme afirma ALLÉRÉS (2006, p.206).

Em toda história da civilização moderna o luxo foi caracterizado como personificação de *status*, diferenciação e uma sinalização de privilégios em uma sociedade. Conforme Diniz (2012), o luxo independe de modelos econômicos, o que enfatiza o forte apelo psicológico do homem em consumi-lo. Os artigos determinados como sendo da categoria de luxo são caracterizados pelo forte apelo à qualidade, exclusividade e uma percepção notória de valor esperado, sendo distintos dos produtos consumidos pela maioria das pessoas Conforme Diniz (2012).

“Antigamente, os ricos tinham obrigação de usar jóias e viver em mansões para se diferenciar das outras classes sociais. Essa obrigação acabou - ou está em via de. Os ricos dispõem do luxo num caráter mais privado. Nos Estados Unidos, o milionário mostra que tem dinheiro sendo um filantropo, tendo seu nome ligado a fundações, como Bill Gates. O luxo emocional não é alimentado pela vontade de despertar inveja, de ser reconhecido pelo outro, mas pelo desejo de admirar a si próprio, de deleitar-se consigo mesmo. É essa dimensão narcísica que se tornou dominante e está mudando o conceito do luxo.” (LIPOVETSKY, 2005).

Diniz (2012) classifica o luxo em duas formas, sendo elas: tradicional e contemporânea. O luxo tradicional é aquele serviço ou produto exclusivo, ou raro. Já no luxo dito contemporâneo há um caráter subjetivo nos símbolos que caracterizam o luxo. É algo que gera apelo emocional e que pode muitas vezes possuir um significado pessoal. Esse conceito de luxo se contrapõe ao tradicional, pois o segundo está ligado ao “ter o necessário”, enquanto o primeiro é o oposto,

pois busca “ter o raro”. O luxo contemporâneo dá valor ao simples e afirma que as coisas básicas do ser - humano estão sendo perdidas; e, por isso, esse tipo de luxo foi criado para mostrar que, de tão abundante ficou extremamente escasso.

Quadro 1 - Luxo Tradicional x Luxo contemporâneo

Luxo Tradicional	Luxo Contemporâneo
Membros de família tradicional, socialites, herdeiros de títulos e de grandes fortunas.	Profissional bem-sucedido em qualquer área de atuação, conceituado pelo seu conhecimento e valor pessoal.
Valorização da marca nas roupas. Preciso me vestir com grifes, para mostrar quem eu sou.	Valorização das roupas sem marcas, em prol dos tecidos, e das grifes que levam em conta a sustentabilidade. Não preciso de rótulos para dizer quem eu sou.
Ostentação	Elegância com simplicidade
Viagens para comprar, ver e ser visto. Nova York, Miami, Londres e Paris.	Viagens sensoriais, levando em consideração o emocional. Camboja, Vietnã, Machu Picchu, Amazônia e Fiji.
Ser convidado para se sentar na primeira fila dos desfiles de moda e ser o centro das atenções.	Sentar na primeira fila dos desfiles virou over. Chique é ser convidado para se sentar na primeira fila e sentar na terceira ou quarta fila dos desfiles, valorizando o anonimato. Não preciso aparecer para dizer quem sou.
Festas de casamento cinematográfica com mil convidados.	Festas de casamento simples, apenas com os melhores amigos.
Valorização do morar em mansões enormes, em bairros tradicionalmente nobres, com inúmeros funcionários.	Valorização do morar em apartamentos (buscando segurança), não tão grandes, mas aconchegantes. Poucos funcionários. Em bairros perto das escolas dos filhos e próximo do local de trabalho. Imóveis com significação pessoal: vista deslumbrante, pomar no jardim.
Restaurantes caros e exuberantes, com chefes famosos. Ser visto nos restaurantes da moda é mais importante do que a própria comida.	Restaurantes pequenos, fora do eixo dos grandes centros urbanos, com comidas feitas de maneira artesanal, sem conservantes, orgânica, com produção que respeita o meio ambiente, ou que traz memórias afetivas.

Lutar para sair nas colunas sociais	Recusar sair nas colunas sociais.
Valorização do trabalho. Passo muitas horas no meu trabalho, além de trabalhar nos finais de semana. Eu sou insubstituível. A empresa não vive sem mim. Trabalho centralizador.	Valorização da minha família. Passo muitas horas com minha família e os amigos. Viajo nos finais de semana. Eu sou apenas mais um na empresa. Trabalho em equipe e descentralizado.

Fonte: (DINIZ, 2012, p.19).

Por meio desse primeiro quadro conseguimos observar que o conceito de luxo está se adaptando de acordo com as novas gerações, acompanhando as necessidades de cada época e ganhando novas formas. Qualidade de vida, tempo livre com a família e sociedade e simplicidade estão sendo elencados como novos conceitos de luxo na sociedade contemporânea.

3.2 Mercados de luxo no Brasil

O setor de luxo no Brasil está em expansão e tem crescido de maneira sólida e a altas taxas de maneira equilibrada e madura, passando a ganhar cada vez mais espaço no mercado mundial.

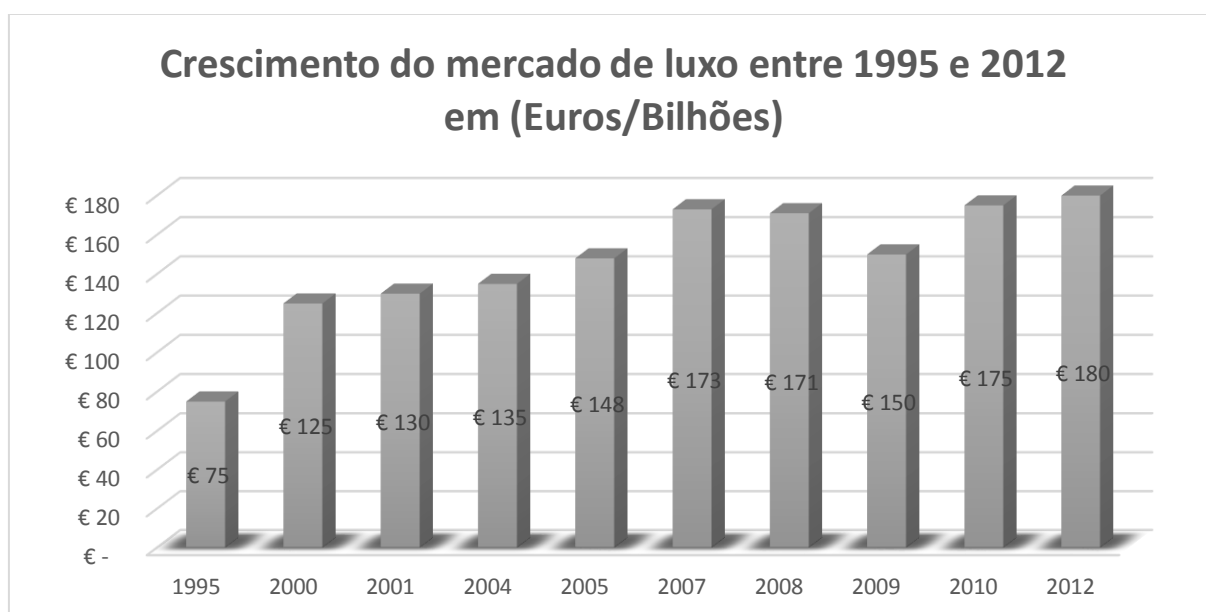
Somente a partir de 2009, segundo D'Arpizio (2011) o mercado brasileiro cresceu cerca de 20% entre os anos de 2010 (US\$2.147.270) e 2011 (US\$2.599.320), fazendo do Brasil um ambiente muito forte para novos investimentos de marcas nacionais e estrangeiras do setor de luxo. O Brasil ainda é carente de grandes grifes de importância internacional, mas isso começou a mudar diante dos resultados positivos que apresentaram as primeiras marcas que apostaram no perfil do público brasileiro.

As grandes marcas desembarcaram no Brasil por volta de 2012 motivadas pelo bom desempenho da economia brasileira que vinha se estabilizando desde o início do plano real, segundo afirma Diniz (2012). O grande obstáculo para as grandes marcas de luxo estabilizadas no Brasil é a grande concorrência com as estrangeiras devido à desvalorização do real frente ao dólar. A instabilidade vivida pela moeda nacional em tempos de crise é um dos fatores que tira a competitividade entre o mercado nacional com o internacional, pois apesar de benefícios, o

cliente de luxo acaba sendo atraído pelas marcas estrangeiras por buscarem ainda mais o fator de exclusividade que a marca estrangeira possui.

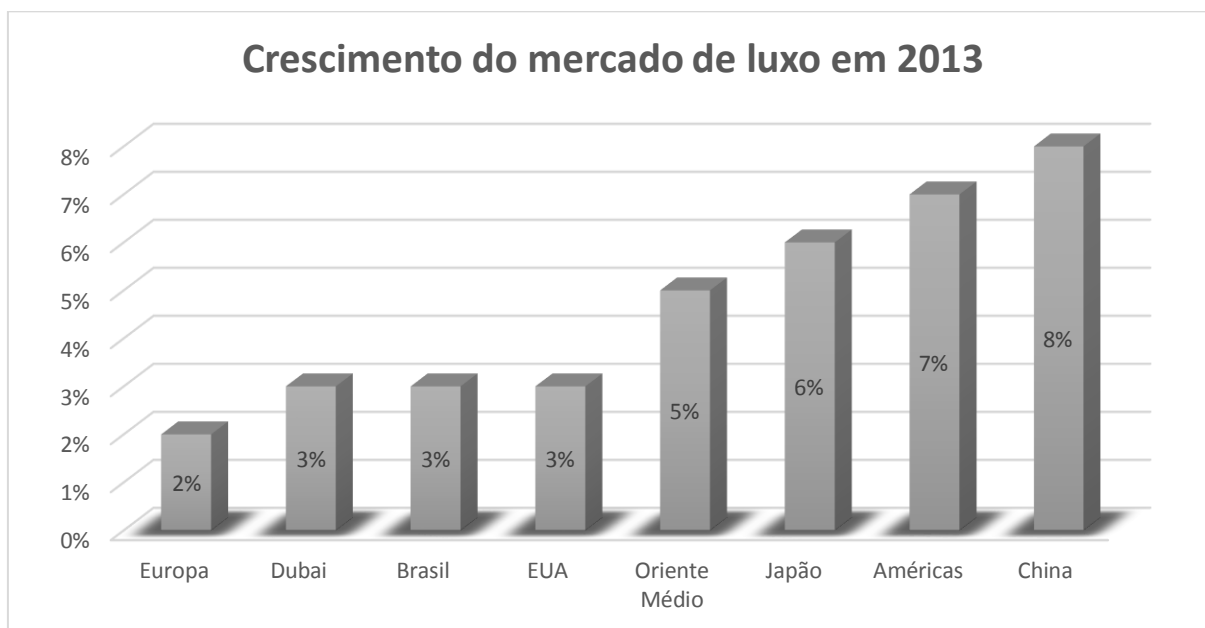
Apesar de uma forte crise financeira que abalou todo o mundo, o comércio de itens de luxo no Brasil cresceu cerca de 28% entre os anos de 2006 e 2007. Conforme afirma Diniz (2012) ainda, ao final do ano de 2008, o país continuou com um crescimento no mercado de luxo na casa dos 20%, arrecadando R\$10,53 bilhões, ou seja, R\$ 1,74 bilhão a mais do que registrado em 2007. Em 2009, o Brasil assistiu à chegada das grifes Hermès, Missoni, Christian Louboutin, Bentley, Lamborghini e Bugatti, que investiram juntas US\$ 830 milhões, ou seja, a crise econômica que assolou outros setores passou longe do mercado de luxo brasileiro. Ainda nos anos posteriores o Brasil cresceu a taxas ainda maiores chegando ao patamar de 41,38% em 2012. O gráfico reproduzido abaixo com informações obtidas pela Bain & Company (2013), apresenta o crescimento das vendas de luxo no mercado mundial:

Gráfico 4 - Crescimento do mercado de luxo entre 1995 e 2012(€ bilhões)



Fonte: Bain & Company, 2013.

Gráfico 5 - Expectativa de crescimento dos principais mercados consumidores de artigos de luxo.



Fonte: Bain & Company, 2013.

Percebe-se que há uma forte expectativa de crescimento do mercado de luxo brasileiro, ou seja, o faturamento das empresas tende a ser cada vez maior ao longo dos anos, à medida que os consumidores brasileiros começam a ter mais contato com marcas estrangeiras em solo nacional, que tem se mudado para o Brasil buscando ampliar suas margens de retorno e consequentemente crescerem em outras regiões do planeta dado que os mercados tradicionais estão em estagnação.

O Brasil mesmo tendo passado por uma severa crise econômica, fez com que as marcas se adaptassem a cultura local, como por exemplo, a questão do parcelamento de itens, algo que já está incorporado no perfil do consumidor brasileiro.

O que mais têm sido observados entre as grandes corporações de luxo ao desembarcar no Brasil, são questões envolvendo a política cambial, balança comercial e alíquotas de importação, pois os produtos com maior demanda possuem na sua maior parte compostos de origem estrangeira. (PASSARELLI, 2010).

3.3 *E-commerce*: uma discussão sobre seu desenvolvimento no Brasil

O processo de transformações de materiais por meio de inovações sempre teve o objetivo histórico de aumentar a produtividade do trabalho, reduzir custos e melhorar a qualidade de vida humana. Adam Smith (1983), ao propor em uma de suas obras a divisão do trabalho, incorporou um pensamento inovador concluindo que os usos de tarefas extensivamente repetidas gerassem um aumento na produtividade marginal por trabalhador.

Os séculos XVII e XIX foram o modelo do pensamento revolucionário do ponto de vista da inovação, pois neste período foram desenvolvidas máquinas capazes de aumentar níveis de produtividade industriais em escalas antes nunca antes imaginadas, não só na Europa, mas em todo mundo.

Neste novo ambiente modificado pelas inovações tecnológicas, as empresas tiveram de redefinir seus objetivos, até porque os limites geográficos alteravam-se rapidamente por meio das criações de novos meios de transporte, as distâncias e logística de produtos ficaram cada vez menores e deu-se início ao surgimento de um novo mundo, com novos mercados, novas influências multiculturais e novas demandas pelo homem. (ILOS, 2015)

Com isso, nasceram novos modelos de gestão de empresas que buscavam diminuir custos, aumentarem margens de lucro, interligar estoques que ficavam em locais remotos e aumentar a eficiência e produtividade. Para isso, a transmissão de informações entre as pessoas, era em um primeiro momento fundamental para o desenvolvimento e pesquisas de novas tecnologias, conforme afirmam Dicter e O'Connor (1989).

A *internet* foi desenvolvida por volta da década de 1960 pelo departamento de defesa americano para fins militares com o objetivo de compartilhar informações entre pessoas em locais remotos de maneira ágil utilizando aparelhos chamados posteriormente de *computers*. O objetivo central ao se criar a *internet* era oferecer uma rede capaz de multiplicar as informações de maneira que em caso de um ataque militar em uma região seria fácil acessar os dados por meio de outras localidades (ALBERTIN, 1999, p.40).

A *internet* no Brasil teve início em meados dos anos 1990 por conta de uma demanda de universidades e centros de pesquisa, e por conta do custo elevado de se ter um computador com acesso à *internet*, seu uso ainda era restrita a professores e pessoas ligadas as universidades, como funcionários de instituições e pesquisadores. Somente após o ano de 1995 a *internet* no

Brasil passou por um período de popularização e ser mais explorada pela iniciativa privada (FAPESP, 2017), tornando-se cada vez mais acessível a um número maior de usuários.

As pessoas com acesso à *internet* desfrutaram de facilidades para obter, em tempo real, notícias de diferentes lugares do mundo segundo a sua conveniência. Essas pessoas conseguiram no conforto de suas casas, pesquisarem lojas com melhores preços, conhecer novos lugares que vendem determinados produtos de seu interesse, e por meio dessa experiência surgiu o que se chamou mais tarde de comércio eletrônico ou *E-commerce* na tradução em inglês.

O início das plataformas de *E-commerce's* no Brasil aconteceu em meados de 1995, logo após a *internet* comercial começar a se expandir por todas as regiões do país. As empresas brasileiras viram nessa ferramenta uma grande oportunidade para ampliar suas vendas e aumentar suas margens de lucro com as chamadas vendas *on-line*. Houve nesse período o nascimento de milhares de empresas com altos valores de mercado, em especial nos Estados Unidos. As *startups*, como eram chamadas as empresas baseadas em modelos de negócios inovadores de tecnologia (*e-business*), tornaram diversos jovens que possuíam habilidades empreendedoras no setor tecnológico, milionários da noite para o dia. Houve muitas aberturas de capital de empresas de tecnologia por meio da *National Association of Securities Dealers Automated Quotations – NASDAQ* no país Norte-Americano (VIDAL, 2011).

O *E-commerce* pode ser definido como uma loja virtual que atua somente por meio da *internet*, e que tem como principal objetivo a comercialização de bens ou serviços. O principal fator de diferenciação entre o *E-commerce* e as lojas convencionais, se dá em uma não-obrigação da presença física para que se possa concretizar uma venda, pois a transação é totalmente realizada por meios eletrônicos, podendo a pessoa realizar todo o processo por dispositivos 24 horas por dia. (AMOR, 2000; BORNIA et al, 2006).

Entre as empresas brasileiras que ingressaram com esta modalidade, as primeiras que se destacaram foram: Livraria Cultura, Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Magazine Luiza e Booknet (REISSWITZ, 2012). O avanço do setor sempre esteve relacionado ao crescimento da banda larga no país. A banda larga propiciou o ingresso de novas tecnologias nos *sites* de vendas *on-line*, como por exemplo: fotos em alta-resolução, manequins virtuais, vídeos de campanhas que podem ser assistidos *on-line* em uma ótima resolução, novas criptografias para controle de possíveis fraudes em compras e uma infinidade de recursos.

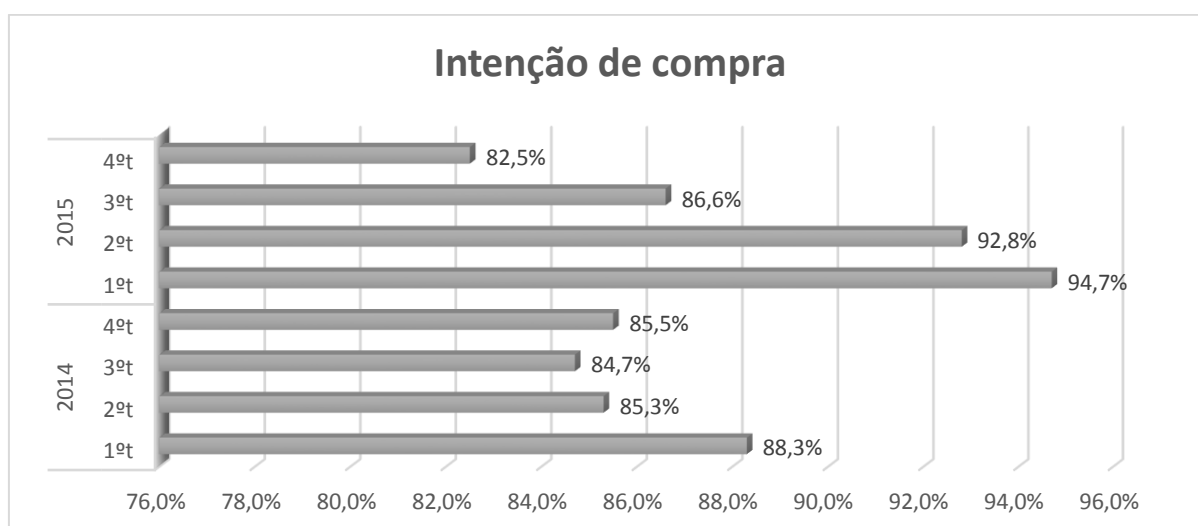
O Brasil tem demonstrado uma forte disposição para crescimento do mercado de vendas pela *internet*. A crise político-econômica brasileira vivenciada no ano de 2015 gerou oportunidades para que o comércio eletrônico se tornasse um dos principais aliados dos brasileiros para aquisição de produtos, uma vez que os consumidores já compreendem claramente que a *Internet* permite uma rápida e eficiente comparação de preços e, conseqüentemente, uma compra com o melhor custo-benefício, na maioria das vezes segundo E-Bit (2016)

Só no ano de 2016, o *E-commerce* faturou R\$44,4 bilhões, um crescimento nominal de 7,4%, representando 48 milhões de pessoas que compraram ao menos uma vez no ano de 2016, alta de 22% relativo ao ano anterior, segundo dados do E-Bit (2016)

O fato de o empresário aderir à *internet* como canal de vendas simboliza uma economia de custos fixos e variáveis, e também o oferecimento de novos produtos, um controle maior de estoque e um acesso muito mais ampliado às pessoas de diferentes locais por todo o país e do resto do mundo.

O gráfico abaixo demonstra um aumento da intenção de compra dos clientes brasileiros por itens vendidos pela internet.

Gráfico 6 - Intenção de compra por trimestre.

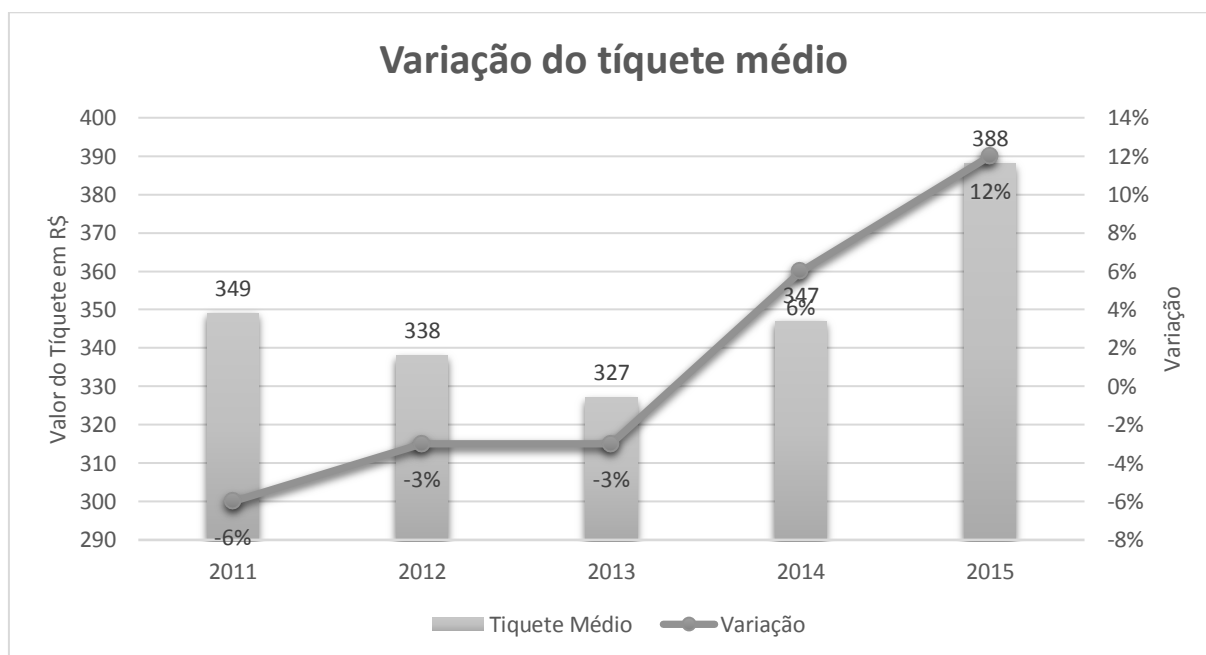


Fonte: E-BIT, 2016.

Segundo o IBGE (2016), após diversos anos de crescimento, as vendas do varejo restrito brasileiro, que exclui veículos, materiais de construção e combustíveis, acumularam queda de quase 4%, em 2015, quando comparado com o varejo restrito no Brasil, medido pelo IBGE, o comércio eletrônico representou 3,3% das vendas totais no país.

Dados do E-BIT (2016) mostram que houve um aumento considerável no valor dos tíquetes médios por compra na *internet*, gerando um crescimento de 15,3% no faturamento das empresas brasileiras, e uma maior adesão de outras classes sociais que se tornaram adeptas a comercialização *on-line* como as classes A e B, público esse que era de difícil aceitação as novas metodologias de consumo pela *internet*.

Gráfico 7 - Variação do tíquete médio em vendas *on-line* entre 2011 a 2015.

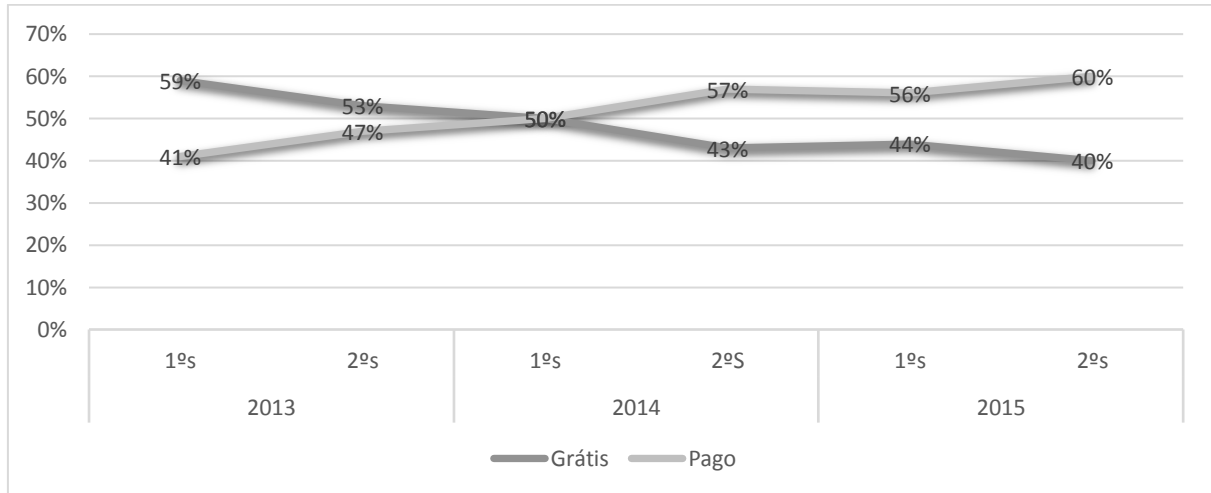


Fonte: E-BIT, 2016.

Com isso as empresas começaram a ser mais competitivas e deixar de dar descontos para atrair ingressantes ao mercado de compras pela *internet*, pois o mercado está cada vez mais maduro não necessitando de tantos incentivos para os “desconfiados”, pois cada vez mais os consumidores de produtos pela *internet* percebem que o comércio eletrônico pode ser um importante canal para a economia de custos, principalmente aqueles que possuem um alto valor agregado.

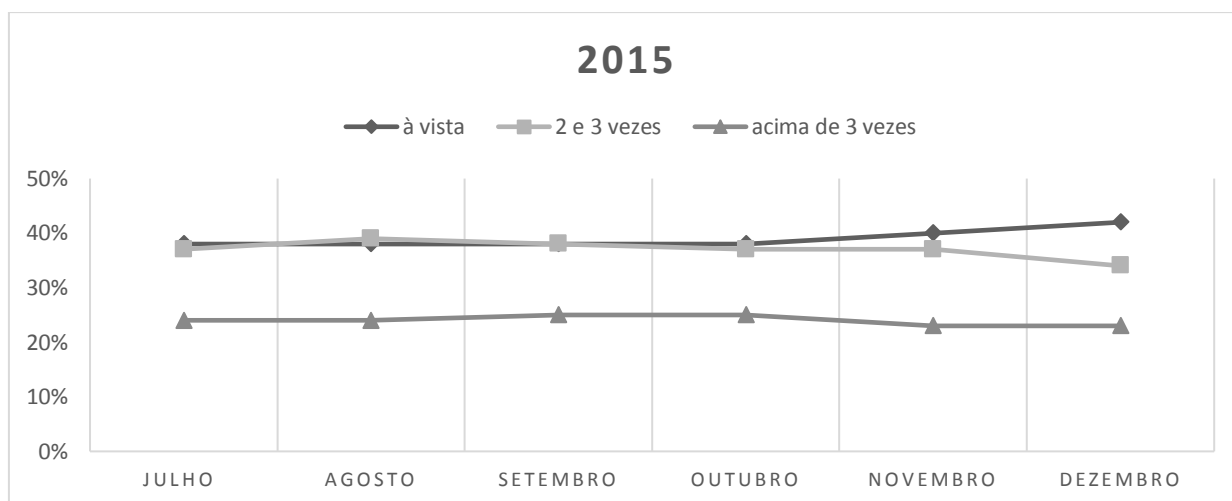
Outra iniciativa que foi deixada de lado pelas grandes marcas de varejo pela *internet* é a questão do frete grátis.

Gráfico 8 - Evolução Frete Grátis x Pago.



Fonte: E-BIT, 2016.

No gráfico acima é possível perceber que a iniciativa foi sendo deixada de lado após sua manutenção causar um grande desequilíbrio nos resultados das empresas, por gerar um elevado custo de operação. Para melhorar a rentabilidade ao longo de 2015, as principais lojas do setor reduziram a prática de fornecer frete grátis e parcelamento, devido aos juros galopantes, resultado da crise que se instalou no ano de 2014.

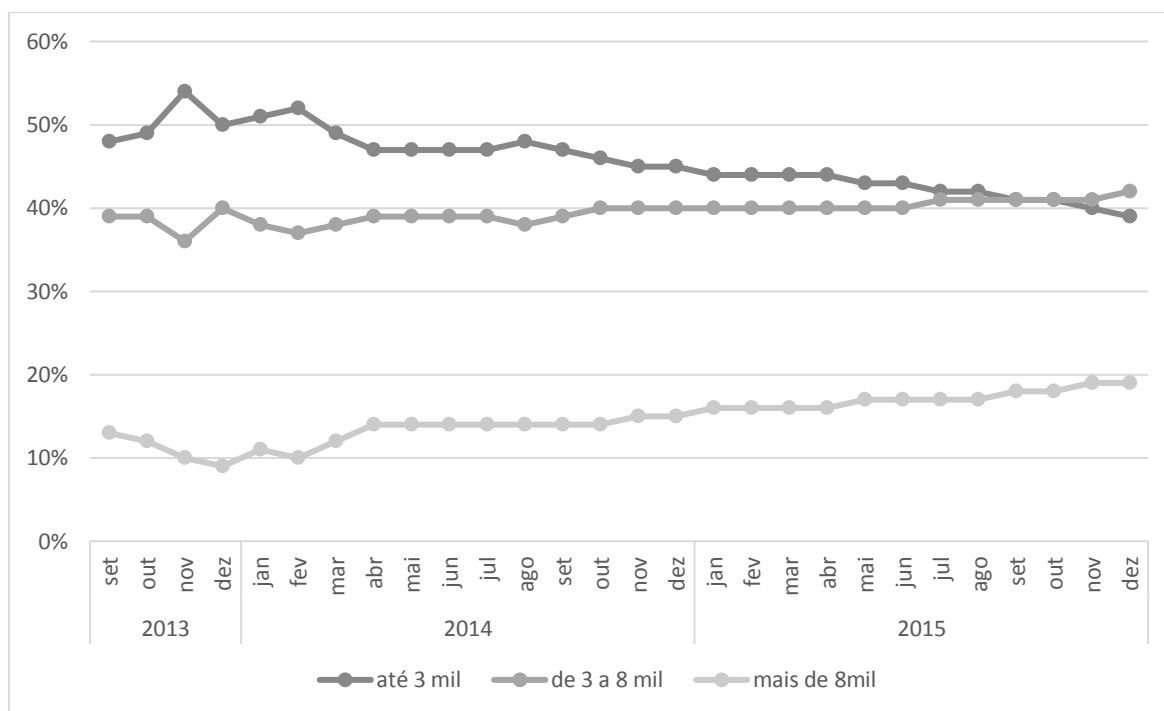
Gráfico 9 - Variação do pagamento e parcelamento durante o ano de 2015

Fonte: E-BIT, 2016.

Com o tempo a *internet* popularizou os *Marketplaces* e plataformas de vendas *on-line*, transformando o segmento em um dos mais fortes e essenciais para o varejo, exigindo um maior profissionalismo nas relações de compra e vendas, novos cargos específicos para o setor de vendas *on-line*, profissões foram criadas com visão à atender os clientes que consomem produtos pela *internet*, fazendo com que mesmo com uma situação desfavorável no campo político-econômico do país, o setor de *E-commerce* criasse estratégias específicas para o mercado digital com o objetivo de entender o comportamento do consumidor e fornecesse o melhor tipo de serviço no segmento, revertendo uma perspectiva negativa vinda com a crise.

Essa profissionalização acabou por consequência trazendo clientes de outras faixas de renda e aumentando a credibilidade do setor de e-commerce. O gráfico abaixo mostra a entrada de clientes das classes A e B comprando itens com valores cada vez mais altos, o que demonstra cada vez mais confiança nos sistemas anti-fraude e meios de pagamentos do setor de e-commerce.

Gráfico 10 - Participação das faixas de renda no E-commerce por volume de pedidos.



Fonte: E-BIT, 2016.

Os principais fatores que influenciaram este crescimento do volume financeiro segundo E-bit (2016) foram:

- Crescimento no total de vendas de categorias com maior valor agregado, como por exemplo: *smartphones*, aparelhos televisores de última geração e eletrodomésticos, como geladeiras e fogões mais equipados.
- Diminuição do percentual de frete grátis oferecido pelas lojas.
- Mudança no perfil dos consumidores, com diminuição da participação de *light users* (grupo formado principalmente por pessoas com renda de até R\$ 3 mil, mensais);
- Aumento de preços: o índice FIPE/Buscapé registrou que os preços dos produtos no comércio eletrônico subiram 8,94%, em 2015.

O ano de 2015 apesar de ser caracterizado por uma crise econômica e registrar uma queda de 1,9% no primeiro semestre de 2015 (E-BIT, 2016), abalou pouco o setor que logo se recuperou com as datas comemorativas e outras promocionais que foram criadas para o público que consome somente pela *internet*, como a *Black Friday*. Nessas datas houve um aumento de

15% nas vendas por meio de dispositivos móveis, e estratégias, como retiradas de produtos comprados pela *internet* em lojas físicas, o que fez dessa data um sucesso de vendas.

A entrada da tecnologia nas grandes redes de varejo tem mudado drasticamente a maneira como as grandes marcas e corporações têm comercializado seus produtos para atrair clientes finais ou empresariais. A fidelidade dos clientes para com as empresas é muito baixa, fazendo com que as empresas entrantes neste segmento sejam muito competitivas, pois é muito comum clientes trocarem de preferências pelos concorrentes por conta de benefícios, seja nos preços ofertados, descontos e estratégias de *marketing* de novos entrantes. Estratégias de um modelo de negócios que satisfaça o objetivo principal das empresas, que é a maximização do lucro, se tornam importante nesta etapa, e sobre ela que vamos nos apoiar durante este trabalho.

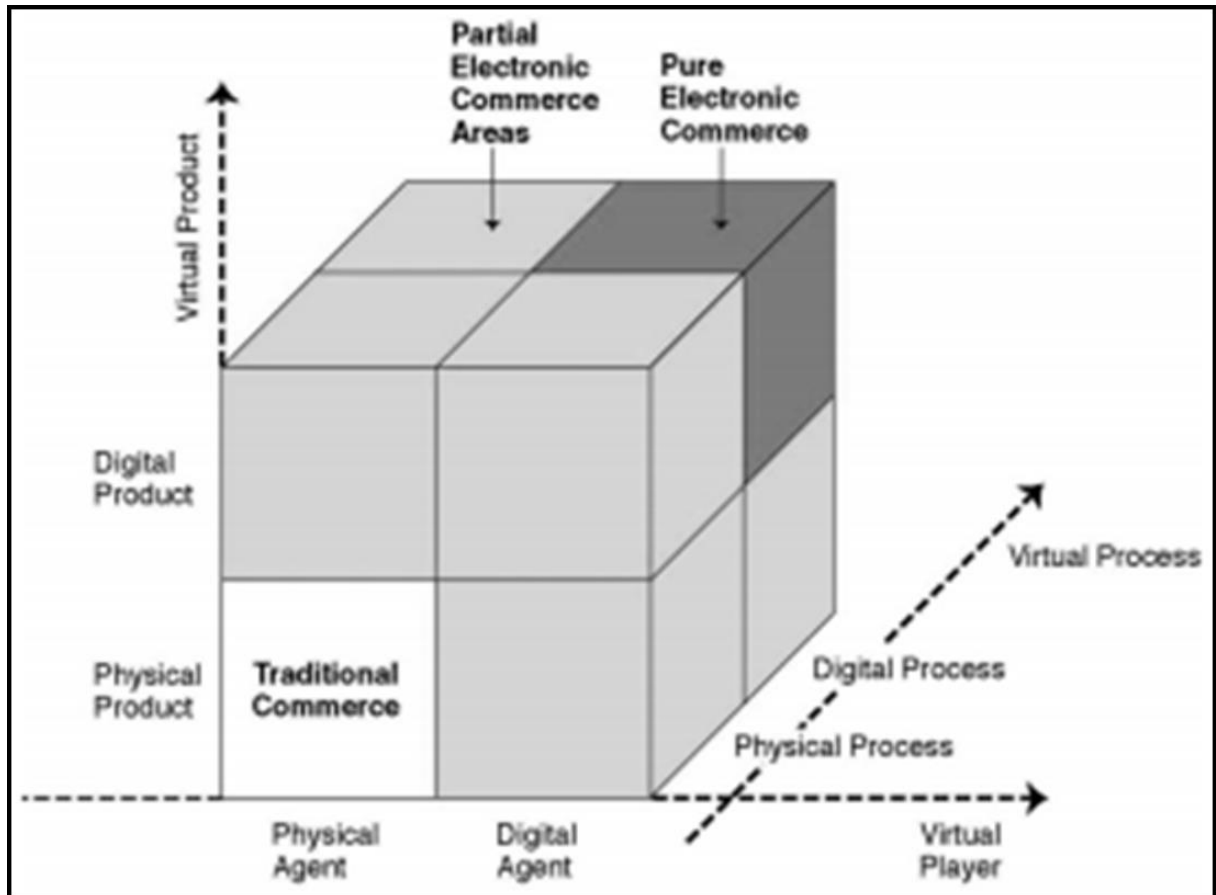
3.3.1 Modelos de *E-commerce*

Para Turban (2012), A *internet* é a mais recente e importante forma de canal de distribuição de bens, serviços e outros produtos em larga escala. O relativo o impacto desta nova forma de distribuição de tecnologias nos modelos de negócio da empresa é considerável e não se limitam à função de distribuição física indireta ou direta.

“Varejo eletrônico é um formato de varejo que oferece, pela *Internet*, produtos e serviços, possibilitando que consumidores finais comprem e completem a transação por meio de um sistema eletrônico interativo. A comercialização de produtos e serviços via *Internet* faz parte da evolução tecnológica do *marketing* direto, que por sua vez, é uma das modalidades do varejo sem loja.” (PARENTE, 2000, p. 41)

Whinston (1997) elabora "três dimensões para definir e delimitar a área de comércio eletrônico", a saber: (1) Produto, (2) Agente e (3) Processo. Como pode ser visto na figura abaixo, cada uma dessas dimensões pode ter três manifestações diferentes, a saber: (1) física (2) digital e (3) virtual.

Figura 1 - Dimensões de *E-commerce* V.S. *E-commerce* tradicional



Fonte: Whinston, 1997.

Whinston (1997) diferencia entre comércio eletrônico puro e áreas parciais de comércio eletrônico. Para mais pesquisas no contexto desta tese, incluiremos todas as áreas do comércio eletrônico, exceto o comércio tradicional.

Além disso, diferentes agentes e contrapartes estarão envolvidos em uma transação de comércio eletrônico. Por conseguinte, será crucial distinguir entre as atividades de negócio para consumidor (B2C) e as de negócio (B2B). Como pode ser visto na Figura abaixo, existem quatro tipos diferentes de mercados de comércio eletrônico principais. A classificação depende da natureza das partes envolvidas, que pode ser uma empresa ou um consumidor.

Quadro 2 - Aplicações do Comércio Eletrônico

Variantes	Descrição
B2B <i>Business-to-Business</i>	Refere-se a transações interorganizacionais: negócios relacionados entre empresas por meio da Internet.
B2C <i>Business-to-Consumer</i>	Refere-se a transações com mercado varejista: venda de produtos feitos na Internet diretamente pelo consumidor.
C2C <i>Consumer-to-Consumer</i>	Refere-se à venda direta de consumidor-a-consumidor: negócios normalmente intermediados por uma empresa.
C2B <i>Consumer-to-Business</i>	Refere-se a vendas entre indivíduos e organizações: consumidores negociando com empresas.

Fonte: Adaptado de Menezes, 2003.

a) *Business To Consumer* (B2C):

Tipo de negócio focado na relação direta entre o vendedor e o consumidor final. As empresas anunciam seus produtos em uma plataforma *E-commerce* para clientes finais e tem um relacionamento direto. São empresas que atendem diversos tipos de segmentos, modelos de negócio, relacionamentos comerciais pontuais, ou contratos de longo prazo, com a finalidade de se aproveitar de regras fiscais inovadoras dos governos. (LAUDON, 2004).

Segundo Silva, Romani e Melo (2004, p.9),

“[...] o modelo de business to consumer está a maior parte das vezes relacionado com esquema de vendas ou estabelecimento de lojas virtuais. A demanda por este tipo de solução está crescendo de forma assustadora em todo o mundo, devido à facilidade de localização do item a ser adquirido, à facilidade de obtenção de informações técnicas e também em relação à comodidade e liberdade que o processo dá a quem está exercendo a compra.”

b) *Business To Business* (B2B):

Segundo Laudon (2004), o *E-commerce* é uma tendência natural das empresas. Este tipo de negócio é caracterizado pela relação direta entre empresas. É uma plataforma de *E-commerce* que é destinado para empresas comercializarem produtos e serviços entre si.

Cunningham (2000, p. 38) afirma que:

“O desenvolvimento de relacionamentos com consumidores tem uma base comum, seja ele um indivíduo (B2C), seja uma empresa inteira (B2B). Entretanto, a complexidade da transação e o nível do relacionamento são diferentes em virtude das variáveis envolvidas. Para o B2B, as relações de dependência podem incluir muitos aspectos do relacionamento nos negócios como vendas, suporte, desenvolvimento, fabricação e distribuição”

O (BNDES, 2000), destaca algumas vantagens do modelo B2B, sendo algumas:

- Tornar disponível a operação da empresa por 24 horas
- Melhorar a competitividade da empresa frente aos rivais
- Agilizar os processos da empresa
- Aumento do canal de vendas da empresa.
- Diminuição gradativa dos custos operacionais da empresa;
- Redução dos erros operacionais;
- Melhorias do departamento de compras da empresa.

No documento, é possível identificar que algumas atividades estão sendo alteradas após a implementação do B2B, dentre as principais podemos destacar:

- Melhoria nas projeções da empresa
- Gerenciamento de estoques, armazenagem e de matérias-primas
- Automação dos processos entre clientes e parceiros;
- Melhoria no setor financeiro das empresas por meio de um maior controle de gastos.
- Atendimento facilitado e mais ágil ao cliente;
- Acionamento dos sistemas de produção;
- Controle de cadastros dos clientes
- Análise de desempenho da empresa com maior apuração e detalhes
- Melhorias nos preços repassados aos clientes

c) *Consumer to Business (C2B):*

Há uma semelhança muito forte com o B2C, porém essa modalidade foca na experiência do cliente, de maneira que ele é o formador de preços, podendo escolher o quanto pagar em uma espécie de leilão invertido. (ARLINE, 2015)

d) *Consumer to Consumer (C2C):*

É um modelo de *E-commerce* feito para negociação entre pessoas sem auxílio de terceiros, que aproximam compradores e vendedores de determinado produto, não sendo

necessariamente empresas. Para Felipini (2006), o modelo C2C é uma espécie de “terceira onda” do comércio eletrônico.

Na próxima seção abordaremos o mercado de luxo e os condicionantes para o mercado de luxo digital.

3.4 Democratizações do Luxo por meio de *E-commerce*'s

Após a criação da *internet*, o ambiente de competitividade entre as empresas foi ampliado por conta de uma maior exposição das empresas em lugares que até antes eram ignorados por estarem em regiões distantes das grandes capitais.

Apesar de grande parte das empresas estarem transferindo suas operações para a *internet*, ainda existe uma resistência das grandes marcas de luxo a ingressar finalmente na era digital, bem como em se comunicar com o novo perfil de cliente que adquire produtos e serviços de luxo via *on-line*, sendo esses perfis de clientes provavelmente predominantes no setor de luxo em todo mundo futuramente.

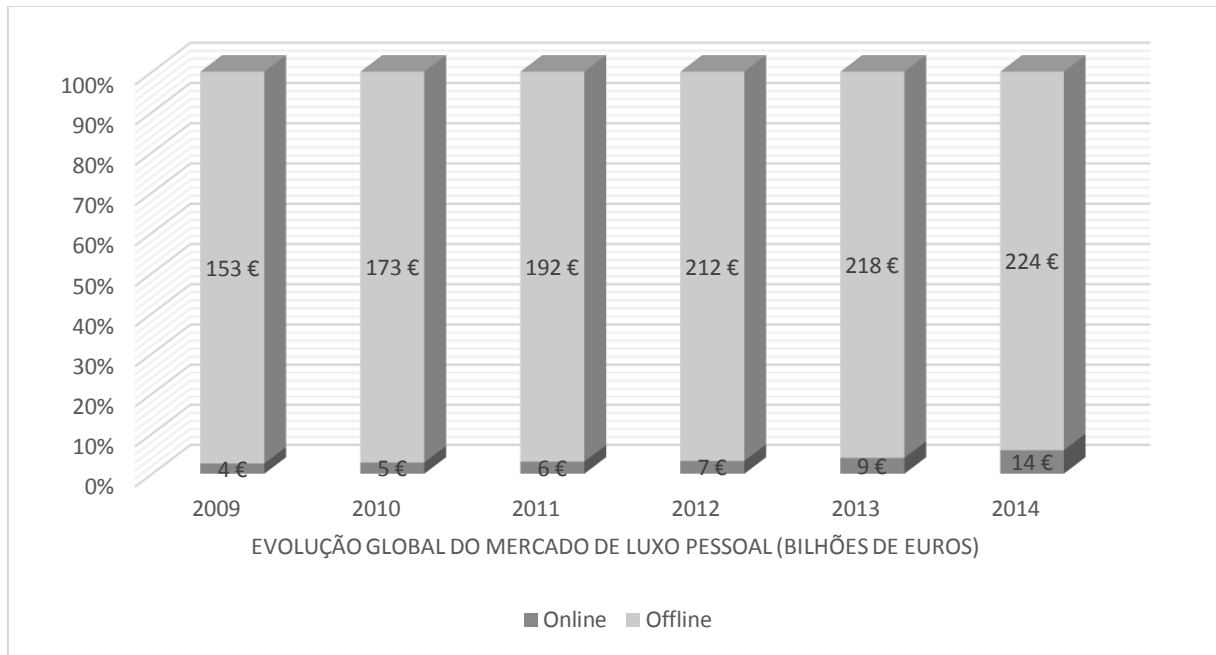
Para entrar no ambiente do comércio eletrônico a empresa necessita reformular seus fundamentos, estruturas e estratégias, sendo assim o modelo de comércio eletrônico será responsável por uma reconfiguração dos negócios. Por meio da *internet* as empresas começam a criar laços mais próximos com o cliente que consome seu produto e fomentando, assim um relacionamento mais familiar com as pessoas.

Empresas de diversos setores estiveram focadas em inovar estratégias para que eventuais crises financeiras sistêmicas tivessem efeitos menores no resultado final de seus desempenhos. Como consequência muitas adotaram a venda de seus produtos e serviços por meio de lojas virtuais, sem substituir em um primeiro momento as lojas físicas com o objetivo alcançar novos clientes em outras partes do mundo, afim de reduzir os custos fixos e variáveis indesejados, porém mantendo a excelência característica de suas marcas.

A consultoria global McKinsey em conjunto com o centro de pesquisas de mercado de luxo Altagamma (2015) realizou um estudo sobre o desempenho das vendas *on-line* do mercado de luxo pela *internet* em que foram apresentados dados de que o mercado de luxo atingiu somente no ano de 2014 a marca de 14 bilhões de euros, representando por sua vez um crescimento de 56% em relação ao ano de 2013. O relatório das consultorias afirma que dessas

vendas, o mercado *on-line* foi responsável por um pouco mais de 6% do total do mercado de luxo global de bens pessoais (ALTAGAMMA-MCKINSEY, 2015). A figura abaixo mostra a evolução do mercado de luxo global offline e *on-line* entre os anos de 2009 a 2014.

Gráfico 11 - Evolução Global do Mercado de Luxo Pessoal (Bilhões de Euros)



Fonte: Altagama-McKinsey, 2015.

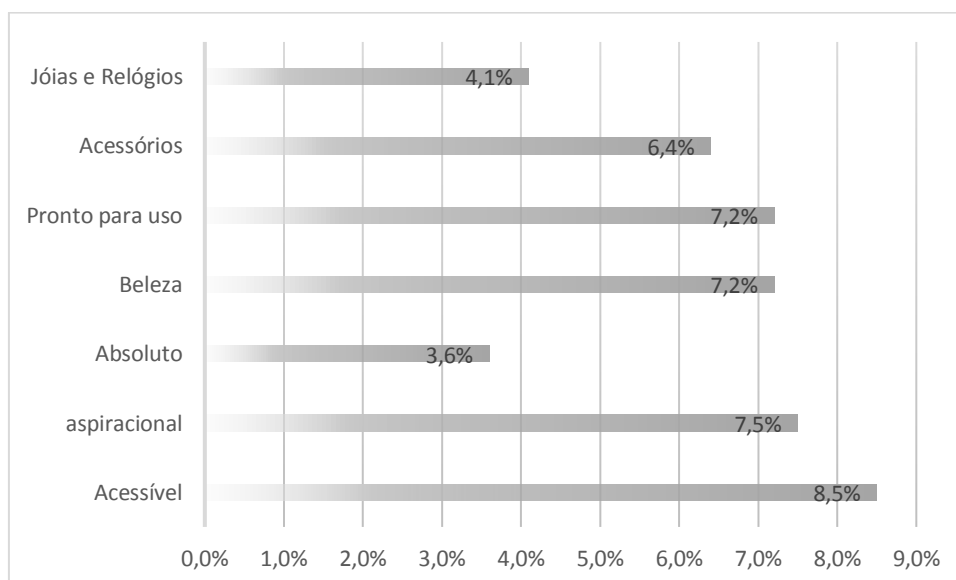
As consultorias destacam ainda dados importantes sobre os países analisados na pesquisa. "O Reino Unido experimentou a maior mudança digital, com 11% de penetração de vendas *on-line*" (ALTAGAMMA-MCKINSEY, 2015). De acordo com as consultorias Altagama e McKinsey, o que pode ser visto no Reino Unido é resultado de uma junção de três elementos: "uma experiência maior em assuntos relacionados a tecnologia entre os britânicos; Hábitos de compra *on-line* que se desenvolveram em outras categorias; E talvez o mais importante, a qualidade e a quantidade significativa de ofertas *on-line*". No Brasil já notamos uma situação diferente, pois a entrada de artigos de luxo *on-line* do Brasil está na faixa dos 2%, uma taxa baixa que é devido ao mercado jovem mercado de luxo do país e falta de oferta *on-line* local. Isso reforça a oportunidade que os brasileiros estão sendo expostos com um mercado *on-line* em desenvolvimento contínuo.

Com relação aos consumidores de luxo e seus hábitos, o estudo das consultorias Altagama e McKinsey aponta que esses clientes são "altamente digitais, móveis e sociais, e

que por isso têm expectativas extremamente altas para o que eles querem em uma experiência de compra". "Mais do que a maioria, os compradores de luxo querem uma experiência multicanal sem problemas, habilitada digitalmente - coisa que, infelizmente, a maioria das grandes marcas de luxo ainda não está pronta para entregar" (ALTAGAMMA-MCKINSEY, 2015).

As marcas de luxo "têm sido historicamente muito cautelosas em relação a entrada na era digital e ao comércio eletrônico. O discurso da acessibilidade e benefícios vindos por meio da *internet* foram, de fato, uma vez percebidos pela indústria do luxo como uma perda de controle sobre sua imagem de marca e narrativa - combinada com o desafio de distanciamento de linha para com os clientes". O estudo aponta um fato importante que também aumenta com o comércio eletrônico, pois "ainda é mais visto como uma ameaça: plataformas C2C favorecendo o desenvolvimento de falsificações e mercados paralelos com marcas que só existem *on-line* se tornando um canal conflitante com as lojas. (ALTAGAMMA-MCKINSEY, 2015).

Gráfico 12 - Penetração de vendas *on-line* de luxo Preço X Categorias. (Porcentagem das vendas globais).



Fonte: Altagamma-McKinsey, 2015.

Visto isso, notamos a importância do aprofundamento sobre o mercado que cada empresa de luxo deve adquirir se quiser garantir sua sobrevivência nos próximos anos.

4 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO ADOTADAS PELAS E-COMMERCE'S DE MODA DE LUXO

4.1 Características gerais dos *E-commerce's* de moda do setor de Luxo

Apesar dos *E-commerce's* estudados serem do mesmo setor, há claras diferenças no que se diz respeito ao posicionamento estratégico de cada uma das lojas virtuais. Nesta parte da pesquisa, serão analisadas cada uma das estratégias de crescimento adotadas pelas principais empresas de luxo do setor que adotam *E-commerce's*.

Os *E-commerce's* de moda de luxo tem se diferenciado dos outros *E-commerce's* de moda pelo caráter inovador das estratégias incorporadas por este segmento. As estratégias têm o objetivo de vincular os produtos oferecidos pelas marcas a uma experiência de compra e junto a isso, o *site* oferece uma guia com multi-recursos, como por exemplo, o auxílio de consultores famosos que dão tratamento exclusivo e diferenciado, criando assim, vínculos sólidos entre a empresa com o consumidor.

É comum o uso de estratégias de comunicação entre os *E-commerce's* que buscam um crescimento sustentável, pois elas devem levar em consideração que estando dentro da *internet*, o número de pessoas que tem acesso as informações das marcas *Premium* é muito maior do que anteriormente, e que por isso o processo de democratização ao acesso de informações que antes eram privilégio de alguns, não pode banalizar o conceito de exclusividade que cada marca carrega em sua história e concepção.

Com o objetivo de aproveitar esse grande número de pessoas que acessa continuamente o *site* de grandes marcas, filtrando por sua vez aquelas que seriam os potenciais clientes e apresentando-lhes conteúdo capaz de fazê-los comprar os produtos do *site*, foram elaboradas diversas estratégias de abordagem e *marketing* digital a esses clientes. A primeira delas é a criação de um perfil semificcional dentro do público-alvo que representaria o cliente ideal de cada marca, chamado *Persona*.

4.1.1 *Persona*

Persona ou *Buyer's* ajudam aos desenvolvedores de estratégias de vendas digitais a descobrir quais são as preferências de cada cliente que acessa ao *site*, filtrando ele por cada

categoria de acesso ao *site* e armazenando suas informações para posteriormente oferecer um atendimento mais qualificado. (AVELINO, 2014).

Em linhas mais gerais, a criação de uma *Persona* ajuda aos desenvolvedores de estratégia digital a descobrir o tipo de linguagem adequada para os clientes que acessam o *site*, as principais redes sociais que os clientes utilizam para se comunicar com os canais de atendimento e compra, quais são os conteúdos de ajuda necessários para os clientes do *site*, qual tipo de mídia que os clientes estão mais habituados, qual a periodicidade dos *e-mail's marketing* que trazem maior resultado, e etc.

As *Persona's* segundo Avelino (2014), ajudam a entender o comportamento e hábitos dos visitantes do *site* de maneira muito útil na hora de criar estratégias de vendas, o que é diferente do conceito de público-alvo, pois nesse segundo termo conseguimos analisar somente os dados, e não um conteúdo específico como no caso dos *Buyer's*.

Quadro 3 - Diferenças entre *Persona* e Público-alvo

PERSONA		PUBLICO ALVO	
DEFINIÇÃO ESPECÍFICA	DETALHES SOBRE HÁBITOS E TRABALHO	DEFINIÇÃO AMPLA	NÃO FALA SOBRE HÁBITOS
PERSONAGEM ESPECÍFICO	CONSUMIDOR IDEAL	NÃO SE REFERE A ALGUÉM ESPECÍFICO	PESSOAS QUE PODEM QUERER O SEU PRODUTO

Fonte: o Autor, 2017.

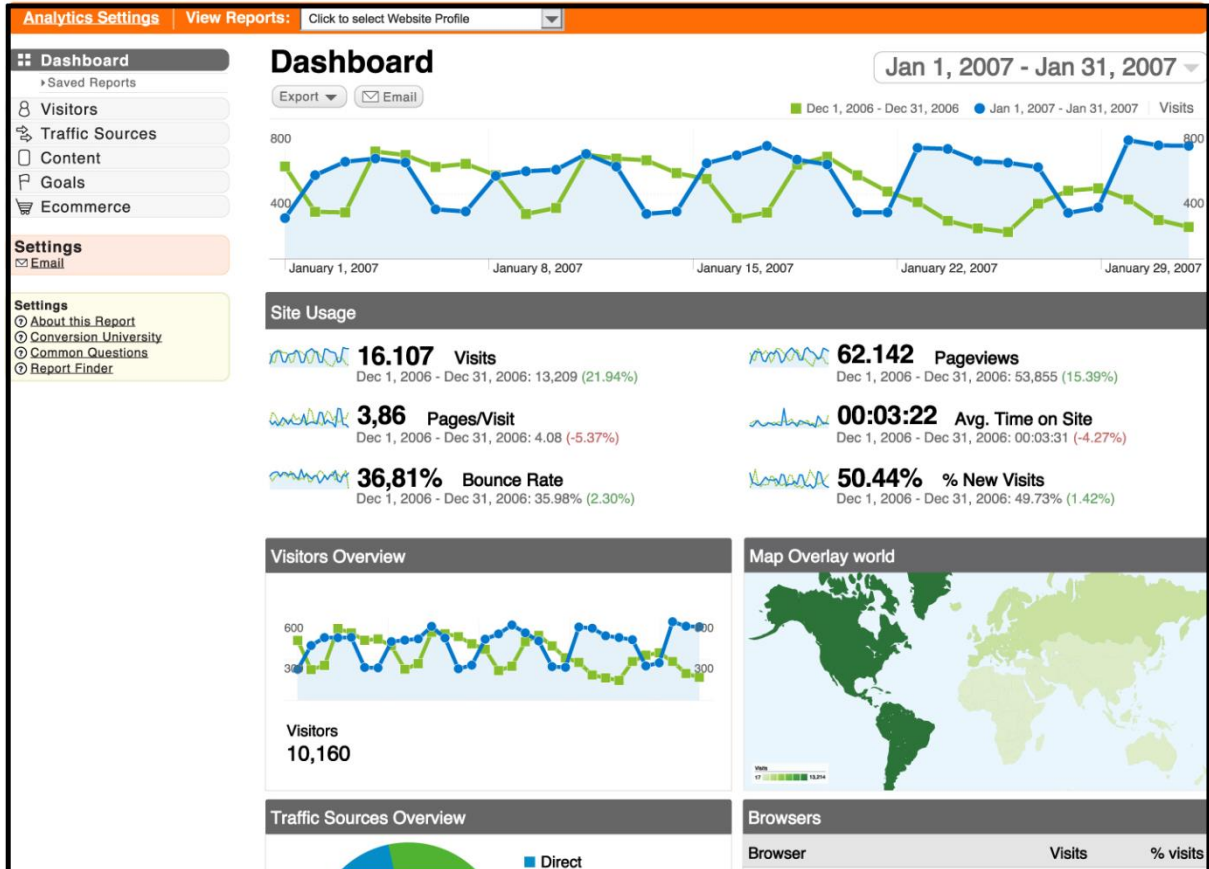
A criação de uma *Persona* é fundamental para o *E-commerce* de luxo, pois o mesmo sofre influência de vários tipos de público dentro de um mesmo segmento, porém esses clientes possuem hábitos regionais, de gênero, idade, profissão, hobbies, preferências etc. muitas vezes diferentes um do outro, e que por sua vez acabam definindo hábitos de compra que só são claramente identificados com a construção dessa estratégia. Por meio da coleta dessas informações é possível estabelecer características comuns aos visitantes da plataforma, seus principais problemas quanto tentam comprar um produto, qual tipo de consultor mais se adequa a este cliente para fornecer um tratamento diferenciado e que gere um resultado satisfatório.

Aos poucos podem ser definidas várias *Persona's* para um mesmo *E-commerce* e a partir daí começa um trabalho específico para o gerente de *marketing*, pois ele fará um trabalho

para cada grupo de *Persona*, por exemplo: criação de *e-mail's marketing* para diferentes grupos, conteúdos específicos como materiais que tirem dúvidas, promoções de produtos que atendam a uma parcela dos clientes, e assim por diante.

Uma ferramenta que auxilia muito na construção da *Persona* é o *Google Analytics*. Essa ferramenta consegue detalhar os caminhos percorridos por cada usuário do *site* e permite que o administrador veja a taxa de conversão por marcas, categorias e subcategorias, de maneira que seja identificado, por exemplo, em que o cliente teve mais interesse e qual é o gargalo no momento da venda, ver em que o cliente parou antes de converter a compra de uma maneira mais genérica, qual é o gênero do consumidor de determinado produto, quanto tempo ele gastou em cada página, seu local de origem, se o acesso foi por dispositivo móvel ou por meio de computadores e assim por diante, realizando assim uma análise mais detalhada de ponto a ponto para saber em que exatamente o *site* pode melhorar para atender cada parcela de consumidores ativos no *site*.

Figura 2 - Google Analytics



Fonte: Google, 2017.

4.1.2 Leads

O processo de captação de informações para transformar o visitante em cliente potencial é chamado de geração de *Leads*. Segundo estudo das agências de *marketing* digital Resultados Digitais e Neilpatel (2016), a maneira mais fácil de conseguir informações do público que tem intenção de compra em um *E-commerce* é por meio do envio gratuito de conteúdo de valor. No caso dos *E-commerce*'s de luxo é possível observar esse tipo de estratégia em forma de envios de conteúdo educativo *fashion* fornecido por um grande nome da moda, por meio de demonstrações de um produto/serviço novo no mercado e etc., tudo definido de acordo com o tipo de *Persona* da marca. O Lead é gerado toda vez que uma pessoa demonstra interesse sobre determinado tema do negócio apresentado pelo *site*, a ponto de oferecer informações para receber uma futura oferta. Após essa troca de informações é que a empresa entrará em contato seja por meio de um vendedor, consultor, *E-mail Marketing*, ou qualquer outro tipo de ferramenta mais adequada para o cliente em questão.

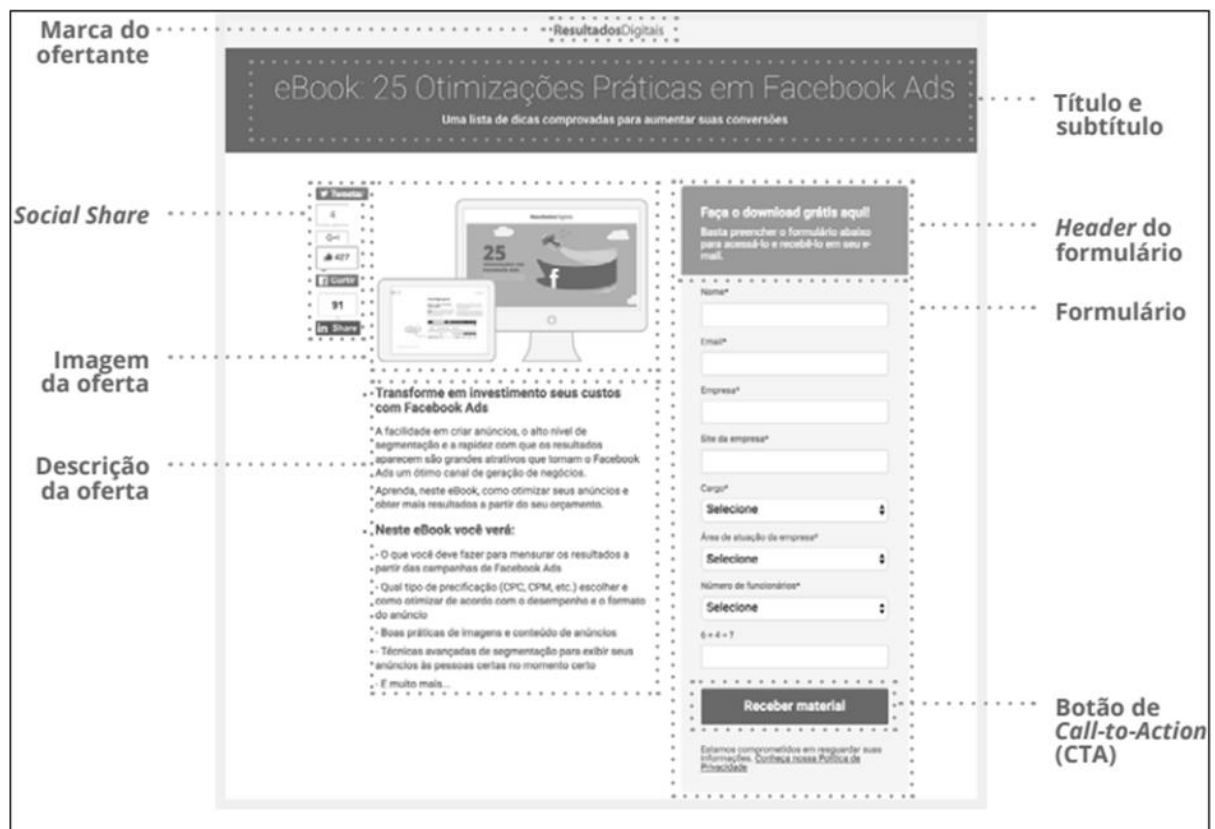
4.1.3 Landing Pages

Segundo o estudo conjunto das agências de *marketing* digital Resultados Digitais e Neilpatel (2016), As *Landing Pages* são pequenas páginas criadas com o objetivo de levar a o usuário compra de produtos, serviços ou geração de *Leads*. Elas possuem um objetivo específico e por isso têm um papel importante na hora de transformar visitantes em *Leads* e são definidas por gerar ofertas diretas, que são aquelas em que o visitante do *site* já sabe o que quer comprar e está pronto para conversar com alguém do *site* para finalizar sua compra, como em casos em que ele recebeu uma oferta ou desconto por *e-mail* e deseja converter aquela compra, ou indiretas, que são aquelas voltadas às etapas mais iniciais da jornada de compra do cliente dentro do *site* e não falam diretamente de solução ou de um produto ofertado. Nesse último caso, ela se encaixa em *E-commerce*'s de moda de luxo em forma de pesquisas, revistas, *webinars*, dicas de estilo, kits, *templates*, ferramentas, e outros formatos de materiais ricos de informações.

As *Landing Pages* funcionam sempre em conjunto com as características das *Persona*'s definidas na construção do projeto, e são aplicadas de diversas maneiras como, por exemplo: em redes sociais acessadas pelo grupo de *Persona*'s, *e-mail*'s *marketing* oferecendo os produtos mais visualizados pelo cliente, vídeos com conteúdo educativo e com preferências pelas

Persona's, Blogs ou revistas com o conteúdo mais pesquisado pelas *Persona's*, *Pop-up's* que tenham uma oferta de conteúdo gratuito ou produto/serviço relacionado à(s) página(s) em que ele aparecer. O intuito das *Landing Pages* é tornar o *E-commerce* relevante para que sua audiência perceba que ele oferece a melhor solução para suas ambições, criando conteúdos que realmente agreguem valor para o consumidor de luxo.

Figura 3 - Landing Page



Fonte: Resultados Digitais, 2017.

4.1.4 Redes sociais

As redes sociais cada vez mais vêm possuindo um maior alcance no número de pessoas adeptas, e por sua vez se tornou uma ótima ferramenta para geração de *Leads*, assim chamado os clientes qualificados ou valiosos para o *site*. O Estudo das agências de *marketing* digital Resultados Digitais & Neilpatel (2016), afirma que por meio das redes sociais é possível realizar ações de *marketing* digitais cada vez mais específicas que atinjam a *Persona* definida

dentro da estratégia do *E-commerce*, pois as redes sociais hoje conseguem definir um direcionamento específico para campanhas por meio de opções selecionadas dentro das próprias ferramentas de publicação de conteúdo. Para saber qual rede social é a mais adequada para determinado tipo de estratégia traçada pela empresa, é necessário realizar um estudo sobre cada tipo de *Persona* que se quer atingir com a ação de *marketing* digital.

Hoje dentro das redes sociais é possível realizar segmentações poderosas que podem atingir a milhões de pessoas por meio de ferramentas que promovem campanhas patrocinadas, podendo explorar diversos tipos de conteúdo como: posts de blog com conteúdo direcionado a um pequeno público, *Landing Pages*, ofertas de produtos/serviços e etc., sendo que a grande maioria das redes sociais possui acesso gratuito e apto para gerações de campanhas ultra segmentadas, o que facilita muito o processo das grandes *E-commerce*'s de luxo na busca por clientes que procuram por produtos exclusivos, facilitando o planejamento de conteúdo disponibilizado pelas empresas para atração desses clientes e a posterior conversão das vendas.

As redes sociais já contam com ferramentas que indicam quais foram às publicações com maior acesso, número de conversões de cliques direcionados para os *sites*, agendamento de publicações e uma infinidade de facilidades inovadoras que surgem a cada dia dependendo das necessidades das empresas que utilizam esses serviços. No caso das mídias pagas, as empresas ao usar uma oferta específica e disponibilizá-la por meio de uma *Landing Page* usam um determinado cálculo para garantir o ROI (retorno sobre o investimento). Isso porque, na *Landing Page*, o visitante terá duas opções: preencher o formulário em troca da oferta ou sair. Isso garante um maior controle e mensuração sobre gastos e retorno das campanhas de publicidade em mídias sociais da empresa.

Figura 4 - Campanha paga no *Facebook*.



Fonte: *Facebook*, 2017.

4.1.5 Gestão de SEO

O SEO (*Search Engine Optimization*) é uma técnica que ajuda a posicionar *sites* de maneira que sejam melhores ranqueados nas ferramentas de busca dentro das métricas do Google. Para isso o Google prioriza conteúdos de qualidade gerados pelos *sites* e desmerece técnicas de otimização que violem as diretrizes que regem os resultados da sua busca. Em linhas gerais, quanto melhor arquitetado o *site*, com melhores palavras-chave, quanto mais ela for referenciada por outras pessoas, e outras métricas do Google, tornam o *website* melhor ranqueado (ARRAES, 2017). Para isso, os *E-commerce's* de luxo se debruçam para construir

materiais que agreguem valor e que sejam compartilhados por clientes de maneira orgânica, ou seja, sem ajuda de campanhas pagas como veremos no próximo capítulo alguns exemplos.

No caso das campanhas pagas, as ferramentas de pesquisa conseguem fornecer resultados de pesquisa direcionada para um público específico que pode ser definido com a ajuda da *Persona* determinada pela estratégia de *marketing* de luxo. As ferramentas de busca conseguem atingir um público de maneira segmentada usando critérios por gênero, localização, horário de maior acesso, e etc.

Quanto mais palavras-chave estiverem dentro dos conteúdos originais gerados pelos *E-commerce's*, melhor ranqueado estará ele nas ferramentas de busca na hora do cliente de luxo pesquisar sobre determinado produto do segmento.

4.1.6 E-mail Marketing

Com a ajuda da definição da *Persona* é possível trabalhar com modelos de *E-mail Marketing* específicos para cada cliente. Muitos são os tipos de *e-mail's* que podem ser aproveitados pelos *E-commerce's* com o objetivo de gerar vendas de maneira efetiva, por exemplo: *E-mail's* alertando sobre campanhas promocionais, fornecimento de materiais educativos, *e-mail's* transacionais para confirmação de compra *on-line*, recebimento de uma confirmação de pedido ou pagamento concretizado. Enfim, são várias as maneiras que se pode entrar em contato com o cliente por meio dos *e-mail's marketing*. A maioria dos *e-mail's* é gerado de maneira automática à medida que o cliente preenche as *Landing Pages* e fornece seus dados para a empresa. Dessa maneira as *E-commerce's* começam, de maneira robotizada, a traçar o perfil de cada cliente e oferecer os melhores produtos ou campanhas de acordo com as opções de pesquisa dentro do *site* feitas por cada usuário.

4.2 Alto custo das atividades do E-commerce de Luxo de moda

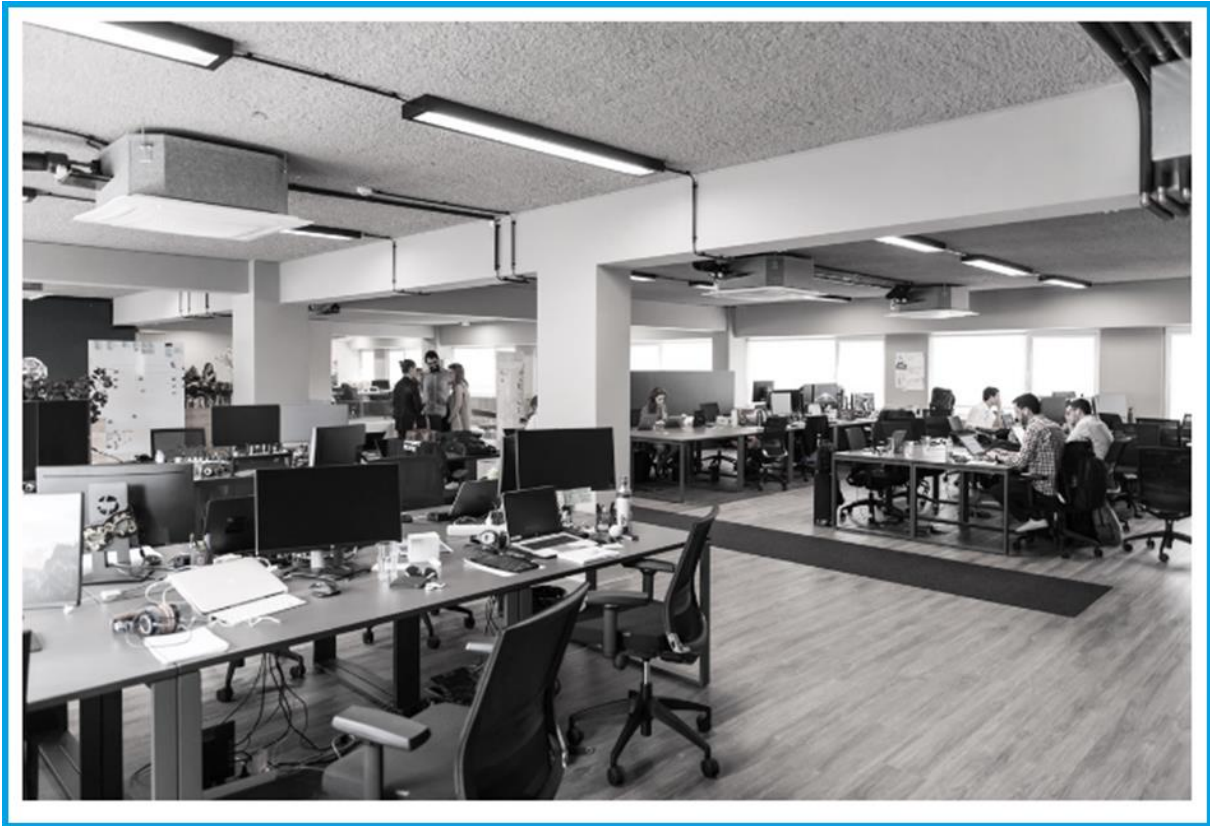
Observando as principais estratégias de *marketing* adotadas pelos *E-commerce's* de moda de luxo, nota-se que por conta da alta complexidade e inovação estratégica das áreas de *marketing* digital, é demandado um alto valor financeiro para manter as equipes de consultores, técnicos e gerentes responsáveis por definir os rumos da empresa. Além disso, a capacidade técnica dos equipamentos utilizados durante o trabalho se altera muito por conta da dinâmica

tecnológica acelerada. Em um curto período de tempo são necessários novos servidores capazes de suportar o alto volume de acessos de diversos lugares do mundo durante as 24 horas do dia, sistemas behavioral que recomendam produtos em linhas de vitrines estrategicamente posicionados pelos programadores do *site*, e etc. Todos esses custos acabam por ser uma grande barreira de entrada para pequenos empresários que desejam se arriscar na iniciativa *on-line*.

Segundo o modelo de Beverland (2004, como citado em GUIMARÃES e outros 2007). Os fatores que contribuem para um *E-commerce* de luxo ser bem-sucedido são divididos em: integridade do produto, apelo a exclusividade, preço, experiência de compra, cultura das marcas selecionadas, comunicação das marcas ofertadas e a comunicação dos *E-commerce's* com o público-alvo.

É observado que o uso de estratégias de diferenciação entre os *E-commerce's* de luxo é algo praticado por todo setor, pois as empresas buscam estratégias que permitam estar à frente dos seus concorrentes. Essa diferenciação pode ser observada tanto no âmbito dos custos, seja por meio de descontos e promoções a clientes fiéis, quanto na parte de redução de custos do processo de vendas de uma grande marca de grife. É possível notar essa mudança no padrão e uma competição por custos menores quando comparado aos modelos de lojas das grandes grifes, que antes, por critério, se estabeleciam em pontos comerciais em que o preço por metro quadrado fosse altíssimo, seja ele em um bairro nobre ou shopping de *status* para atrair esses clientes do segmento de luxo. As lojas em sua maioria precisavam ser montadas em ambientes luxuosos, possuíam profissionais com altos salários para o atendimento dos clientes e uma estrutura confortável e custosa para atender essa clientela super exigente. Tudo isso foi alterado a partir da entrada dos *E-commerce's*, pois o que observamos é um resultado de equipes drasticamente reduzido, grandes *E-commerce's* de luxo se mudando juntamente com toda a operação para regiões menos nobres, alocando toda a estrutura da empresa em pequenos escritórios que comportam diversas equipes, separadas muitas das vezes apenas por poucas mesas, como é o caso da Farfetch, considerada a maior *E-commerce* de luxo do mundo, que tem sua sede fixada em Lisboa, e que possui uma unidade em São Paulo. (BARBOSA, 2017)

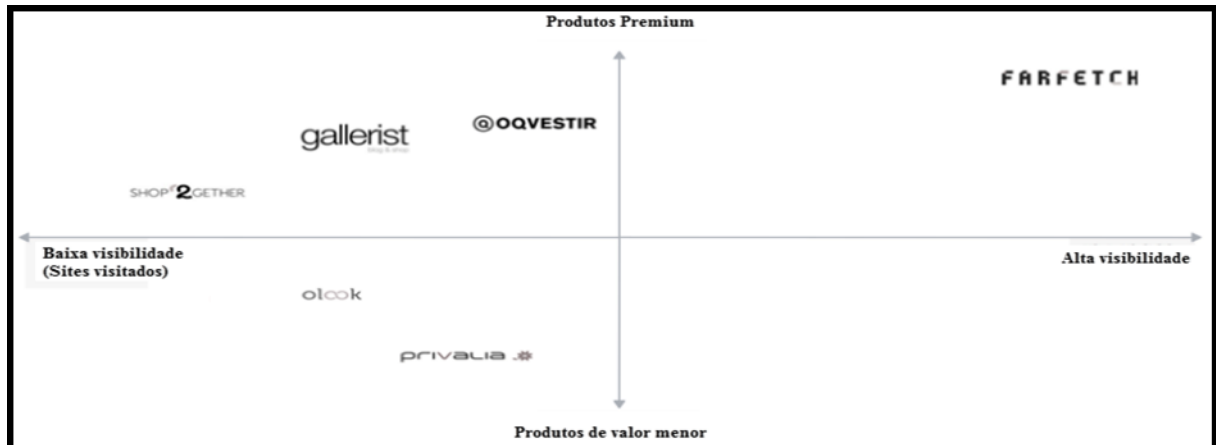
Figura 5 - Escritório da Farfetch em Lisboa



Fonte: Câmara de Lisboa, 2017.

Pode-se notar que *E-commerce's* em geral sofrem com um alto grau de competição principalmente na parte de inovação, desenvolvimento e diferenciação dos produtos (DI GIORGI, 2017). A diferenciação de processos dos *E-commerce's* é mudada constantemente ao passo que se alteram as tecnologias no mercado relacionado a sistemas de fretes, plataformas de pagamento, *marketing* digital entre outras inovações (DI GIORGI, 2017). A diferenciação de produtos se dá na escolha das marcas que selecionarão o portfólio de produtos dos *E-commerce's*, isso acontece após elas serem aprovadas em critérios que levam em conta dados como prestígio e qualidade da marca (DINIZ, 2012).

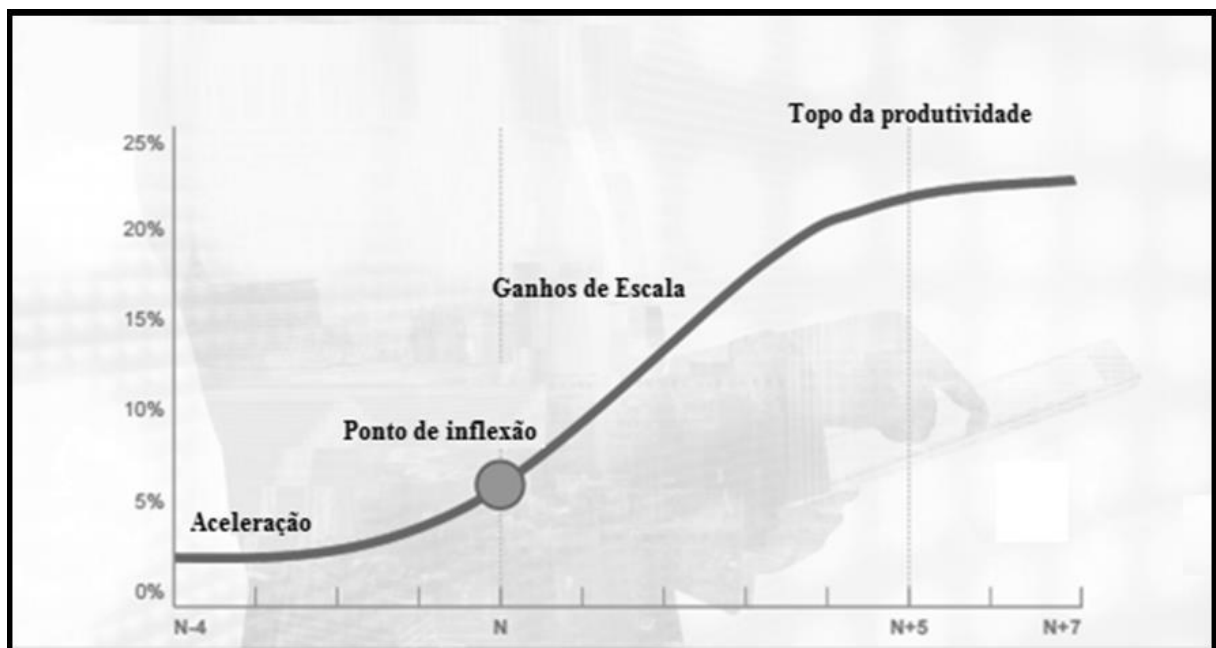
Gráfico 13 - Principais concorrentes no mercado de *E-commerce* de moda de luxo brasileiro.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Os *E-commerce's* de luxo *on-line* tem passado por um processo de alta expansão no mercado mundial. A consultoria Altagamma e McKinsey (2015) e prevê que as vendas *on-line* de luxo devem triplicar na próxima década. Novamente isso aparece como um fator de atração para entrada no mercado *on-line* das grandes grifes.

Gráfico 14 - Vendas dos *E-commerce's* de luxo na próxima década



Fonte: Altagamma-McKinsey, 2015.

4.3 Estruturas de mercado de *E-commerce* de moda de luxo

Hoje, apesar de novo, o setor de comércio eletrônico já apresenta empresas com vantagens competitivas notórias, muitas delas adquiridas por terem sido as primeiras a entrar no mercado e sofrerem com os erros primários. A maioria dos casos, tanto as estratégias quanto os erros não foram documentados ou descritos por especialistas em fóruns de discussão ou no meio acadêmico, por isso o conhecimento adquirido está restrito a poucas pessoas e é objeto de diferenciação entre as lojas *on-line*.

Atualmente no comércio eletrônico de moda de luxo brasileiro, as empresas que detém maior parcela de mercado são avaliadas segundo critérios que levam em conta principalmente o número de acessos por usuários e as categorias destacadas pelo *site*, sendo separadas por comercializarem objetos de luxo (*Premium*), ou por venderem objetos de luxo, porém com valores mais acessíveis a classe B, ou B-.

Existe em atividade 6 *sites* de comércio eletrônico que vendem produtos de luxo de moda. Porém esse número pode ser alterado devido à dinâmica do mercado digital, o qual permite de maneira fácil a entrada de investidores-anjos com grandes aportes de capital que adquirem ou fundem *sites* do mesmo setor, ou de setores diferentes que buscam entender e compartilhar competências para assim adquirir vantagens competitivas e aumentar as margens de lucro.

Pequenos lojistas não possuem a menor chance de sucesso ao comercializar categorias com preço de compra sensível a quantidade comprada, alto valor por unidades e serviços de logística padronizados sob a oferta de mercado que se mostra oligopolizado de maneira mista como acontece nesse caso, por isso nesse o setor de luxo digital possui uma alta barreira de entrada.

4.4 Barreiras de entrada do setor de *E-commerce* de moda de luxo

O setor de *E-commerce* de moda de luxo possui barreiras de entrada naturais que impedem novos entrantes de acessar o mercado com facilidade.

Abaixo serão listadas algumas barreiras naturais que mais são apropriadas para descrever este setor segundo Possas (1984), sendo elas:

a) Capacidade de investimento:

Como já foi abordada nesta pesquisa, a *internet* surgiu como uma maneira das grandes marcas ampliarem suas receitas, pois por meio de plataformas *on-line*, as marcas conseguiam atingir um público muito maior do que se estivessem somente em lojas físicas. Para poder atingir este objetivo, as empresas necessariamente precisam investir em inovação, e para isso é necessária uma forte capitalização da empresa neste segmento.

Investimentos em servidores capazes de suportar um alto número de acessos ao *site*, segurança, programadores experientes e outras ferramentas, passou a ser regra entre os grandes *sites* de comércio eletrônico caso eles quisessem se mantenham ativos. As grandes empresas têm investido forte em estratégias de comercialização e *marketing* segmentado pela *internet* visando o que esse setor pode representar no futuro, e também porque se elas não acreditarem e investirem nesse segmento agora podem ser excluídas no futuro caso ele seja essencial para a vida das empresas.

Dados do E-bit (2016), mostram que o número de empresas que tem migrado suas operações de vendas pela *internet* vem crescendo a cada ano.

b) Conhecimento acumulado:

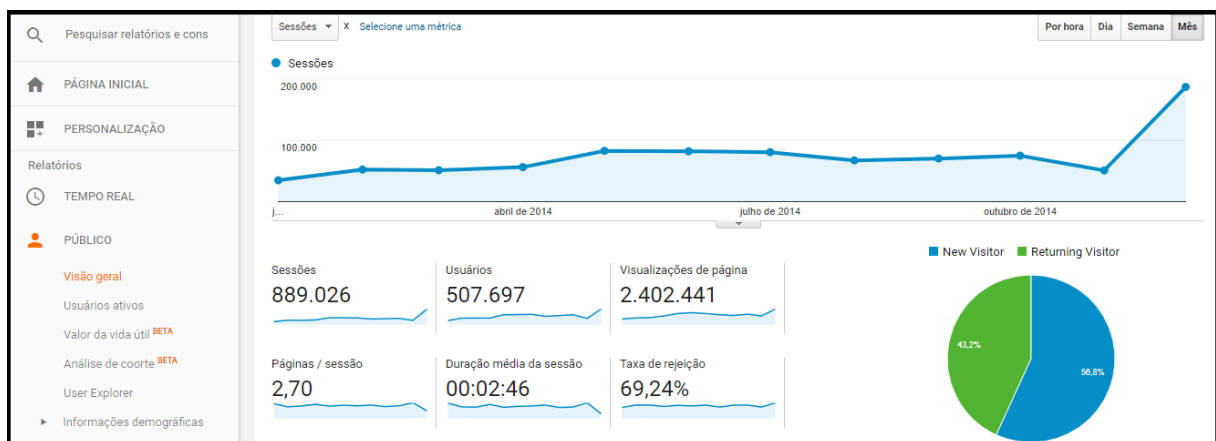
Inovação e tecnologia tem se mostrado como peças fundamentais para as empresas que querem continuar vivas nos próximos anos. Hoje as empresas arriscam em soluções para o mercado que ainda não existem, e são obrigadas a criá-las a partir do nada, como é o caso da Apple e da Amazon, que criaram soluções de tecnologias independentes e o mercado teve de se adaptar as suas criações (SANTO, 2014). Isto só pode acontecer por meio de um saber coletivo e cumulativo, que acaba por servir de barreira de entrada para as empresas no mercado.

E-commerce's de varejo possuem uma variedade de itens separados por tamanhos, gênero, cores, marcas e outras tipificações, de maneira que o volume de vendas sendo muito alto acaba por gerar inúmeras informações que precisam dialogar com os sistemas da empresa, principalmente na parte logística e de estoques, coordenando dados, que vão desde o armazenamento, até a entrega para o cliente final e o controle de tudo o que é exposto para compra dentro do *site*. Nisto são observadas estratégias de crescimento, como por exemplo, a diferenciação, pois os clientes buscam cada vez mais informações acerca dos produtos fazem comparações por preço, tamanho, qualidade, valor do frete e assim por diante. Esta vantagem competitiva só pode ser alcançada por meio do tempo aliado a alta qualidade do atendimento, sobretudo na confiança que o cliente possui no *site* que oferecer os produtos. Como vimos nos

capítulos anteriores, quanto mais acessado o *site*, melhor ele será ranqueado nas ferramentas de busca e mais crédito ele terá entre os consumidores.

Os objetos de observação das grandes empresas de comércio eletrônico passaram a ser os números de usuários que o *site* possui e o caminho percorrido durante a visita dos clientes dentro do *site* de compras, quais objetos entram nos seus carrinhos de compra. Essas informações são valiosas para os donos das empresas, pois quanto maior o número de usuários ativos, mais canais segmentados o *site* pode oferecer, e como consequência, mais produtos podem entrar na lista de itens comercializados pelo *site*.

Figura 6 - Interface do *software web Google analytics*



Fonte: Google, 2017.

c) Economias de escala:

O poder de barganha das marcas se tornou parte importante na negociação por preços. Como as grandes empresas possuem um elevado poder de compra, isso permite redução de preços em função do volume vendido como estratégia de vendas, podendo assim realizar de maneira contínua promoções a clientes assíduos. O uso da discriminação por preço pode ser usado por uma empresa para competir por preço com outra empresa que vende o mesmo serviço, produto similar ou realizar vendas com margens mais elevadas quando possuem um produto raro ou único no mercado.

Para diluir os altos custos com investimento em áreas de segurança de sistemas e controle contra fraudes em pagamentos, empresas como a Amazon ao permitir que usuários utilizem seus sistemas de serviços em nuvem de maneira gratuita, adquirem uma grande

quantidade de informações compartilhadas e por meio dessa iniciativa eles conseguem melhorar serviços de prevenção a ataques virtuais, pois a base de dados usada para verificação de informações fica maior a cada novo cliente compartilhando informações dentro dos sistemas em nuvens (OKI, 2017). Com isso as empresas conseguem verticalizar diversos níveis de serviços essenciais para o *site*.

d) Economias de escopo:

Existem tipos de operações dentro de um *E-commerce* que se trabalhadas de maneira conjunta, representam mais reduções de custos fixos e variáveis para as empresas, do que se realizadas de maneira individual, o que pode ser classificado como economia de escopo.

Existem diversas empresas que desejam comercializar um determinado de tipo de produto ou serviço, porém não tem intenção de contratar por serviços de servidores, programadores e outros, que são necessários para a manutenção de uma operação de vendas pela *internet* de maneira saudável. Uma opção para isso é a contratação de plataformas preexistentes que oferecem serviços completos para *E-commerce*'s. Outra maneira da grife se aproveitar do tráfego de uma grande plataforma é por meio de contratação de serviços de um grande marketplace. Ali a exposição do seu produto será maior, além do próprio marketplace ter um sistema antifraude próprio, logística, serviço de atendimento ao cliente, entrega e *gateway*, todos independentes. (ARRAES, 2017)

5 ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DAS PRINCIPAIS *E-COMMERCE'S* DE MODA DE LUXO

5.1 OQVestir

O *site* OQVestir foi lançado pela advogada Marina Medeiros no ano de 2009, quando a empresária observou dificuldades em encontrar artigos de vestuário durante seu período de gestação. Como estava grávida, a busca por peças pessoalmente nas lojas físicas era muito difícil e perigosa para sua saúde e a do bebê. Observando essa situação ela percebeu um nicho de mercado no comércio de roupas pela *internet* e decidiu se arriscar na abertura de um *E-commerce*. Para isso ela convidou a ex-editora de moda, Rosana Sperandéo para se juntar a ela na equipe, e mais tarde a também advogada Isabel Humberg entrou na empresa completando o time de empresárias. O período entre a maturação da ideia e execução do projeto de abertura da empresa, que é como qualquer loja física, levou 5 meses. (EXAME, 2012)

O *site* tem como público alvo as classes A e B, oferecendo mais de 70 marcas de roupas e acessórios garimpados em um mix equilibrado entre conceito *fashion* e moda para a vida real. Assim como a maioria dos *E-commerce's* de moda de luxo, a OQVestir também conta com um time de consultores de moda que prestam consultoria de estilo que dão dicas de como se vestir de acordo com o padrão do seu corpo de maneira adequada, para que ressalte suas qualidades. O *site* mantém também um blog com muita informação e novidades do mundo da moda, tudo de maneira gratuita para clientes. (EXAME, 2012)

Figura 7 - Template site OQVestir



Fonte: OQVestir, 2017.

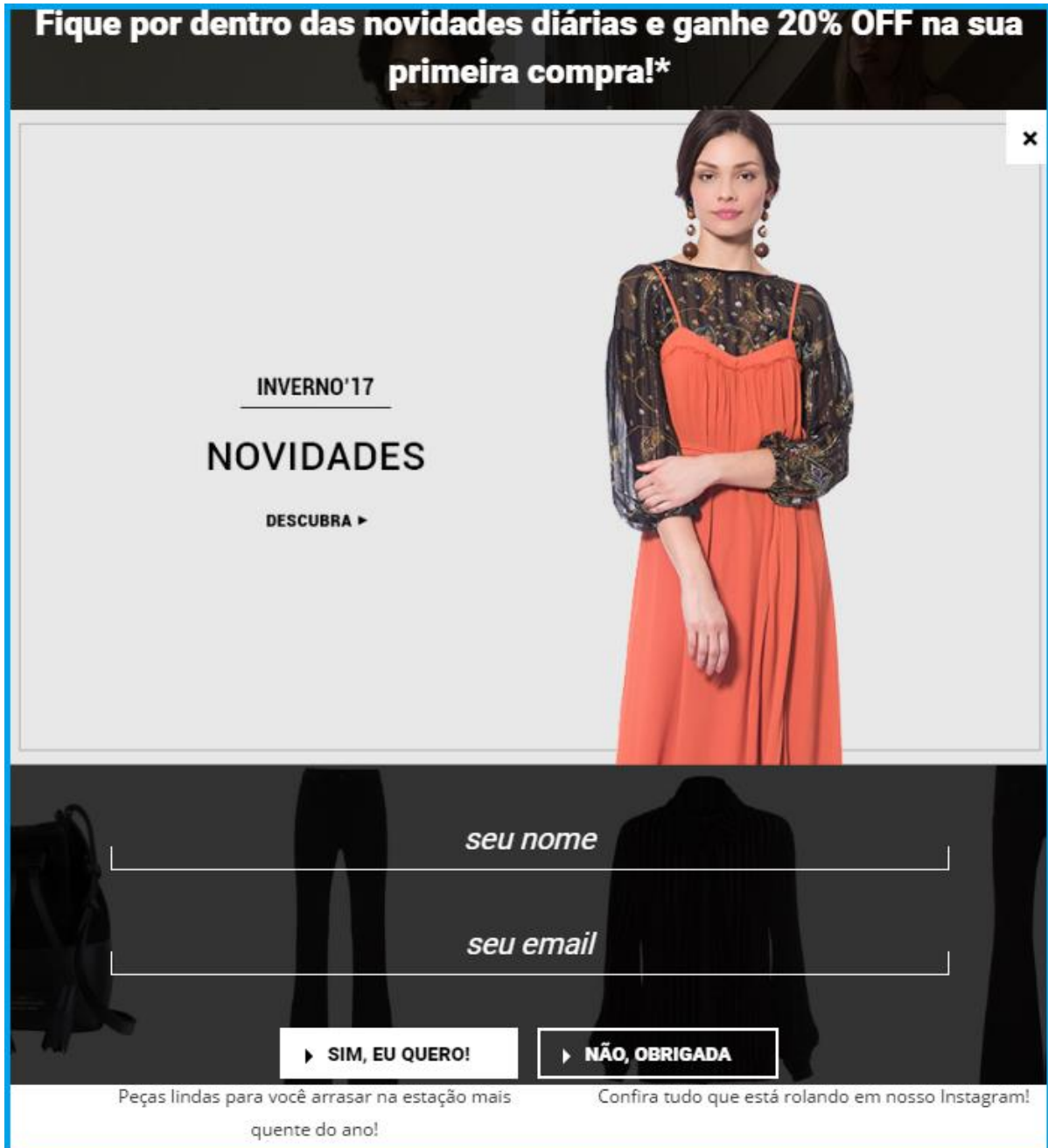
A principal estratégia de crescimento do *site* se dá por meio de um forte gasto com equipes de *marketing* e divulgação dos produtos por meio das redes sociais, propagandas pagas em plataformas como Google e *Facebook*, *e-mail's marketing*, além de campanhas em períodos promocionais para o setor de *E-commerce*, como por exemplo: *Black Friday*, dia dos namorados, dia das mães e outras datas.

A empresa realiza uma estratégia de enfoque no nicho de luxo de moda, dando ênfase as especificidades de cada produto, os detalhes de cada peça, cuidado no atendimento ao cliente e na linguagem do *site*.

O *layout* do *site* é como a maioria dos outros *sites* do setor, todo branco, com fotos em que a resolução é altíssima para demonstrar cada detalhe das peças. A estratégia permite que ao mesmo tempo em que há um enfoque nesse setor, os gastos são reduzidos, pois os processos podem ser feitos todos por uma equipe reduzida se comparada a de uma loja física. É possível observar neste tipo de estratégia uma possibilidade de realizar muitas vendas quando esse tipo de estratégia é aplicado unido a uma estratégia de diversificação, pois assim o *site* pode oferecer

diversas marcas em um único lugar, possibilitando ao cliente fazer comparações por tamanho, preços, marcas e vários outros quesitos procurados pelo público-alvo do *site*.

Figura 8 - Landing Page do *site* OQVestir



Fique por dentro das novidades diárias e ganhe 20% OFF na sua primeira compra!*

INVERNO'17

NOVIDADES

DESCUBRA ▶

seu nome

seu email

▶ **SIM, EU QUERO!** ▶ **NÃO, OBRIGADA**

Peças lindas para você arrasar na estação mais quente do ano! Confira tudo que está rolando em nosso Instagram!

The image shows a landing page for OQVestir. At the top, a black banner with white text offers a 20% discount on the first purchase. Below this is a large white area featuring a woman in a black lace top and orange dress. Text on the left says 'INVERNO'17 NOVIDADES' with a 'DESCUBRA' button. To the right is a close button 'x'. Below the woman is a dark grey section with two input fields for 'seu nome' and 'seu email', and two buttons: 'SIM, EU QUERO!' and 'NÃO, OBRIGADA'. At the bottom, two lines of text provide additional information: 'Peças lindas para você arrasar na estação mais quente do ano!' and 'Confira tudo que está rolando em nosso Instagram!'.

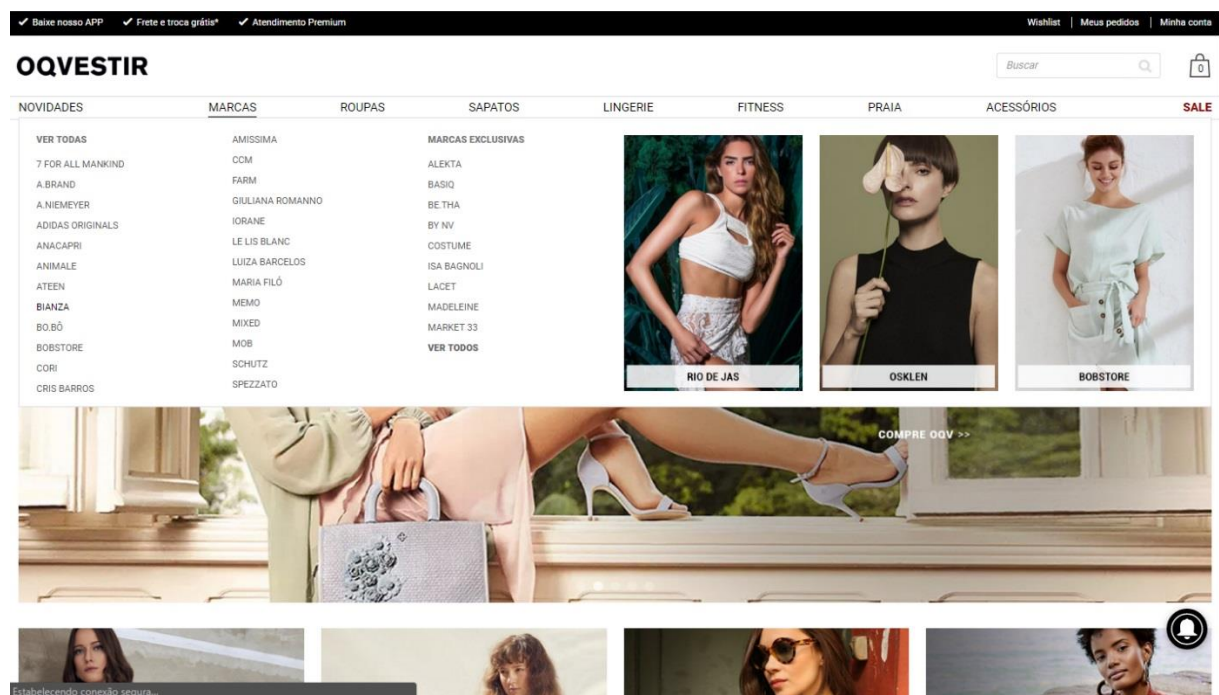
Fonte: OQVestir, 2017.

A empresa tem desenvolvido estratégias ligadas a uma melhor exposição das marcas vinculadas ao *site* mostrando detalhes de cada peça vendida no *site*, melhorias no setor logístico

interno e na entrega das mercadorias ao cliente, fazendo com que o *site*, por meio do aporte capital de investidores anjos saltasse em número de visualizações de 500mil acessos para 3,5milhões de acessos em apenas dois anos de existência. (EXAME, 2012).

Nota-se, portanto, uma união de algumas estratégias de crescimento abordadas na fundamentação teórica. O *e-commerce* OQVestir, assim como os demais do segmento de moda de luxo, procura atender a um conjunto bem seleto de pessoas que buscam por produtos de qualidade, um atendimento diferenciado, e são bem pouco sensíveis ao preço, tornando o lucro por unidade muito grande aos empresários. A Olook utiliza as ferramentas de *marketing* digital para atrair o público segmentado. Dentro do *site* é possível notar o uso de itens como *Landing Pages*, *e-mail's marketing*, revista digital, atendimento personalizado, pós-vendas e etc.

Figura 9 - Marcas disponíveis no *site* OQVestir



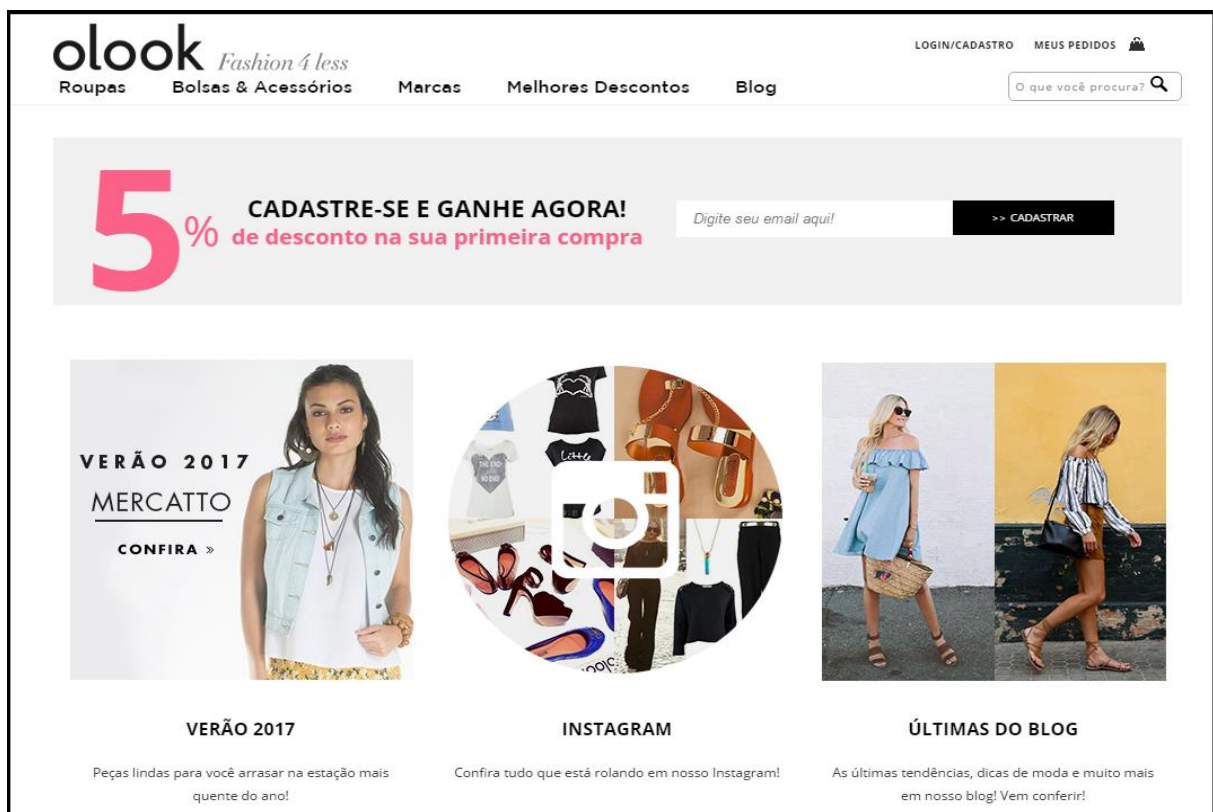
Fonte: OQVestir, 2017.

5.2 Olook

A Olook foi fundada em dezembro de 2011 pelo empresário André Beisert, e pela *stylist* dona da extinta Pelu, Helena Linhares, com o objetivo de ser um *fast-fashion on-*

line de acessórios e calçados. Por meio do preenchimento de um questionário simples para identificar o estilo de se vestir da pessoa, o *site* cria opções interativas de roupas que estão disponíveis no *site*, de acordo com o perfil de cada cliente, e é renovado a cada mês com 15 novos produtos. A tecnologia consumiu R\$ 1 milhão em pesquisa e desenvolvimento, e foi conseguida por meio de um grande aporte de capital de uma empresa brasileira de venture capital. Todo o mês existe uma rotatividade de convidados do setor da moda que dão dicas de moda e estilo para os clientes cadastrados na base de clientes do *site*. (VALOR ECONÔMICO, 2012)

Figura 10 - Site Olook



Fonte: Olook, 2017.

A Olook também possui um carro chamado olookmóvel, que leva a bairros nobres diversos modelos de peças que são vendidas no *site*, porém as peças não são comercializadas no veículo, mas só estão ali como itens de demonstração. A pessoa experimenta a peça, e por meio de um aparelho *tablet*, faz seu pedido no *site* da Olook e o artigo é entregue na comodidade de sua casa. (ECONOMIA IG, 2013)

Figura 11 - Olookmóvel



Fonte: ECONOMIA IG, 2013.

Assim como característico dos *E-commerce's* de moda de luxo, a empresa adota estratégias de enfoque ao se propor em detalhar os adjetivos de cada peça no seu catálogo *online*, quando oferecem serviços *personalizados*, atendimentos focados na experiência do cliente, estratégia de diversificação ao aproveitar o espaço do *site* para apresentar uma ampla variedade de peças de marcas e modelos diferentes.

O *marketing* digital adotado pela empresa trabalha juntamente com as estratégias de crescimento abordadas pela fundamentação teórica. É possível observar como as estratégias de enfoque se unem aos conceitos de *marketing* digital para se adaptar aos hábitos desse público que consome itens de luxo.

5.3 Gallerist blog & shop

A Gallerist foi fundada em dezembro de 2011 por quatro irmãs, e é uma mistura de blog de moda e loja virtual, que oferece informações sobre tendências, sugestões de *look's* e dicas de como usar as peças, ao mesmo tempo em que oferece a oportunidade para as usuárias adquirirem os produtos apresentados. O Gallerist reúne mais de cinquenta marcas nacionais, e outras já bem consolidadas no mercado. (VEJASP, 2016)

Algumas marcas desenvolvem peças exclusivas para o *site* e o diferencial do Gallerist é que o *site* conta com informações sobre as centrimetragens do quadril, cintura, busto, comprimento e largura das peças, pois no Brasil não existe padronagem de tamanho, e cada marca desenha sua peça a sua maneira, então cabe as vendedoras serem flexíveis (VEJASP, 2013).

Figura 12 - Checklist de preferências da Gallerist

gallerist
blog & shop

Digite o que você procura BUSCAR

MINHAS COMPRAS

AJUSTE SUAS PREFERÊNCIAS!

* SAPATOS *

34 35 36 37 38 39

* CALÇA, SAIAS E SHORTS *

34 PP/36 P/38 M/40 G/42

* BLUSAS E CASACOS *

PP/36 P/38 M/40 G/42

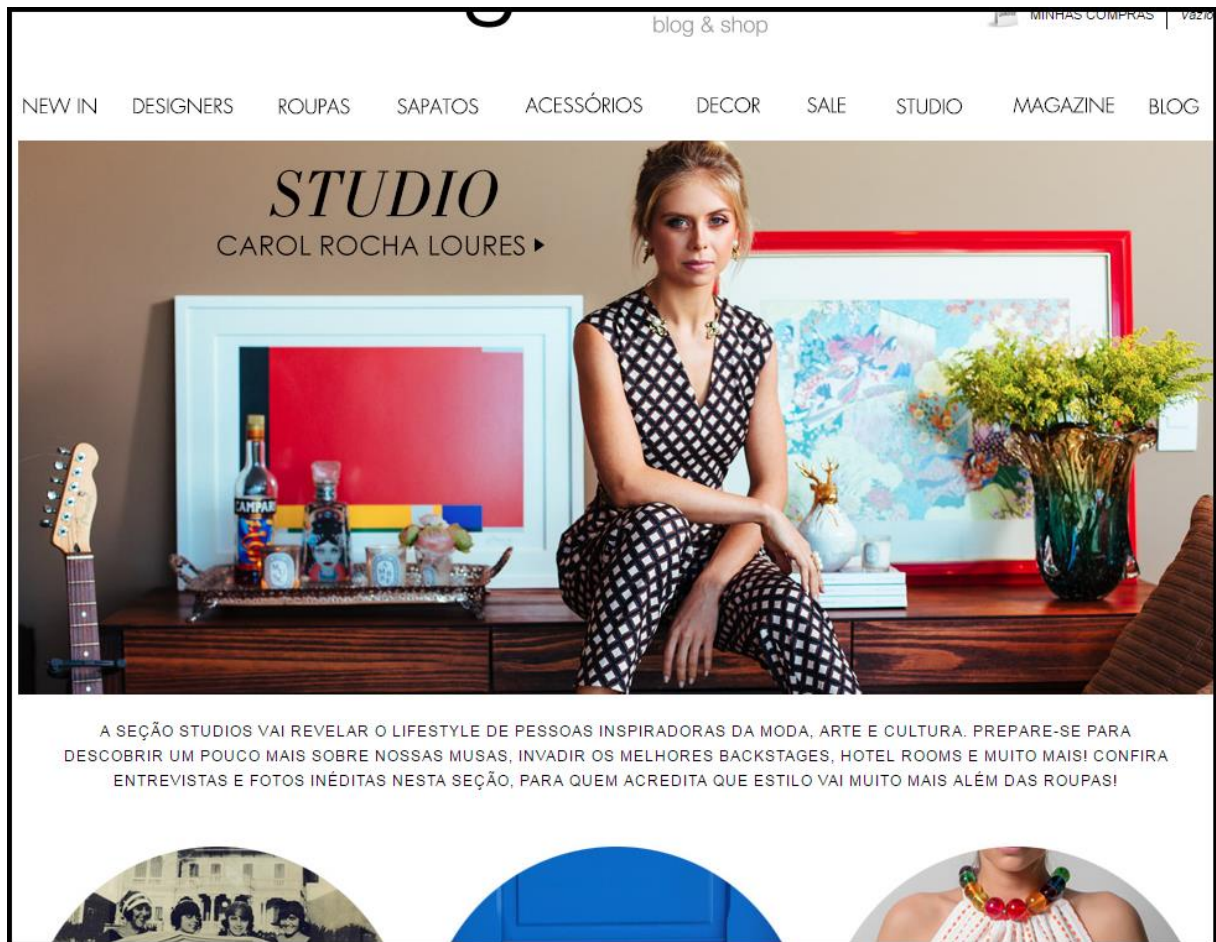
* ASSINALE OS DESIGNERS QUE MAIS GOSTA *

0/9	A	B	C
<input type="checkbox"/> 3:AM	<input type="checkbox"/> ABA	<input type="checkbox"/> BEEVEE	<input type="checkbox"/> CASE SCENARIO
	<input type="checkbox"/> A.C.B	<input type="checkbox"/> BITRI	<input type="checkbox"/> C.CLUB!
	<input type="checkbox"/> ALIX SHOP	<input type="checkbox"/> BLESS COUTURE + GALLERIST	<input type="checkbox"/> CLAUDIA SAVELLI
	<input type="checkbox"/> A.M. by ANAMAC	<input type="checkbox"/> BLUE BIRD	<input type="checkbox"/> CLUBE BOSSA

Fonte: Gallerist, 2017.

Segundo as irmãs, o *site* possui serviço de curadoria, buscando as novidades entre os melhores artistas da moda do momento, daí vem o nome do *site* de Gallerist. Dentro do próprio *site*, o usuário pode ajustar seus *designers* preferidos, suas medidas corporais e receber assim um conteúdo exclusivo e *Personalizado* (VEJASP, 2016).

Figura 13 - Studio Gallerist



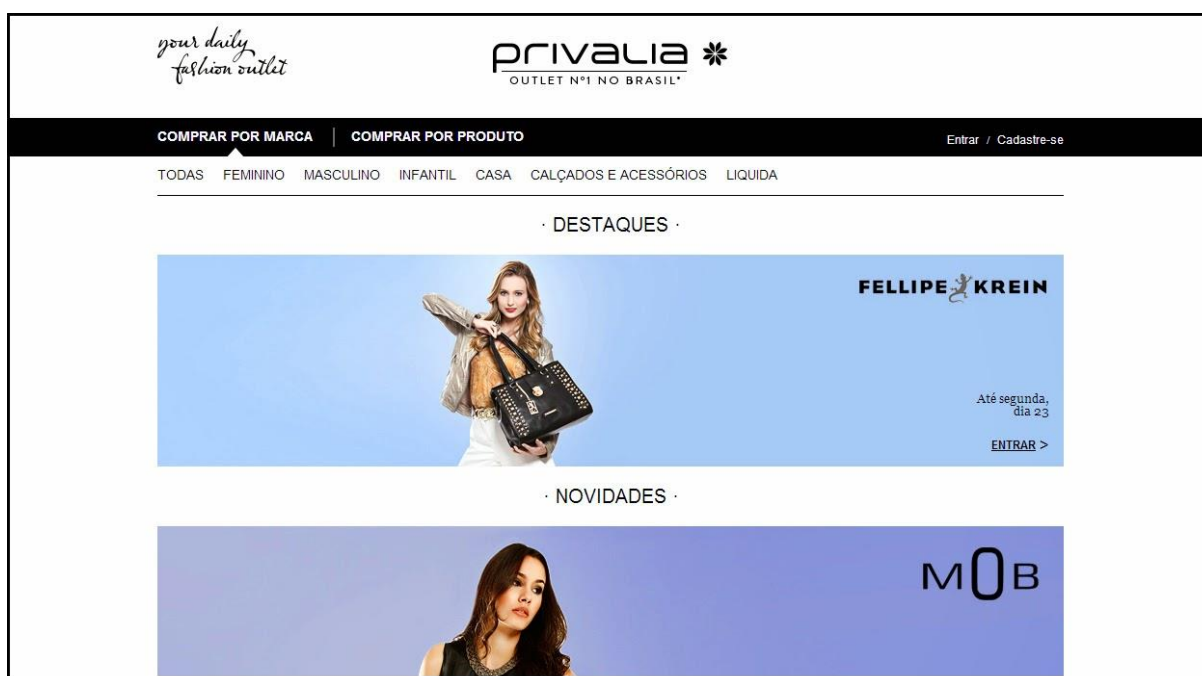
Fonte: Gallerist, 2017.

O *site* é focado em permitir ao usuário uma experiência de moda, ou seja, ele recebe conteúdo suficiente para se adequar, entender como funciona o seu biótipo e escolher a peça de roupa que mais ele se identifica. Dentro do *site*, o cliente recebe informações específicas de cada peça como durabilidade, reconhecimento da marca, questões técnicas do produto, e etc., o que nos faz caracterizar esse tipo de estratégia como de diferenciação, ao mesmo tempo em que reúne elementos da estratégia de enfoque no segmento de luxo ao adotar essas ações de *marketing* digital.

5.4 Privalia

Criado na Espanha, o *site* possui mais de 700 marcas e é a recordista em número de grifes. A característica principal do *site* é oferecer promoções de até 70% de desconto com durações de no máximo quatro dias. Para poder ter acesso a essas promoções, o cliente deve se cadastrar no *site* e fazer parte da lista de clientes, para só assim ter acesso ao rol de ofertas do *site*, podendo comprar produtos do seu dispositivo eletrônico móvel ou *desktop*.

Figura 14 - Site Privalia



Fonte: Privalia, 2017.

A Privalia trabalha com as duas estratégias mais vistas entre os *E-commerce's* de luxo do setor de moda que são as estratégias de enfoque e diversificação, porém ela incrementa a estratégia de custos reduzidos, pois foca na faixa de clientes do segmento de luxo que são mais sensíveis ao fator preço. Para isso, o *site* negocia diretamente com as marcas, estoques que estão encalhados, garantindo a originalidade do produto vendido e uma economia de escala ao converter as vendas. A marca, já esperando uma alta demanda pelos seus produtos, reserva uma quantidade grande de seu estoque e, após a realização da campanha, envia os produtos vendidos

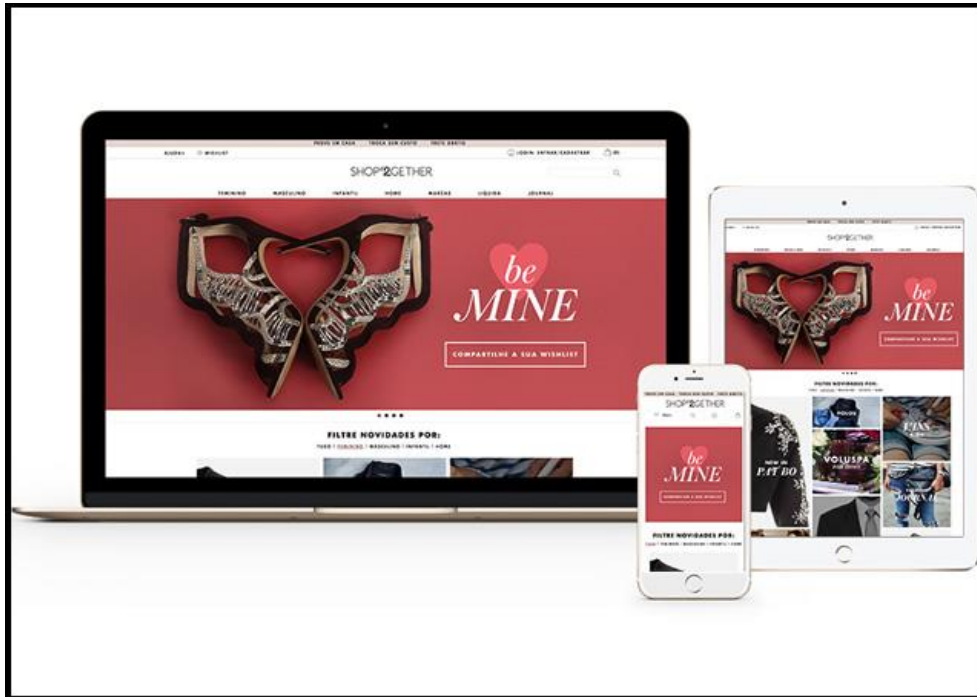
para o centro de distribuição da Privalia, que posteriormente são despachados ao cliente final, porém neste tipo de campanha não são aceitas trocas do produto, mas somente devolução ao *site*. Os ganhos de escala no transporte somente são possíveis pelo alongamento do trajeto, maximização da carga em função da capacidade, minimização do parcelamento de entregas, boas condições da infraestrutura viária e retorno, quando possível, com carga. O prazo de entregas para o *site* é de 30 dias e não é possível comprar várias campanhas no mesmo pedido. Em algumas situações o tempo de entrega é reduzido, pois alguns produtos ficam armazenados no centro de distribuição da própria Privalia em consignação com a marca, mas claro, isso aumenta os custos. Ao comprar no *site* da Privalia, o consumidor admite que o frete a pagar seja inferior ao benefício que ele terá em usar seu tempo em outra atividade adicionado ao custo que teria no transporte. As promoções agressivas do *site* também acabam por estimular o cliente a aumentar seu volume de compras. Portanto, esse tipo de consumidor realizará um volume maior de compras no *site* por meio do *site* Privalia do que qualquer outro. (EXAME, 2015)

5.5 Shop2gether

O *site* funciona como um grande programa de relacionamento entre as marcas que compõem a plataforma, dessa maneira as grandes grifes de luxo ofertam descontos que seriam dificilmente encontrados nos *sites* de varejo *on-line*.

O *site* possui como principal estratégia para angariar novos clientes da classe A e B, a venda de marcas originais e o uso publicações impressas: o *Together Journal*, que conta com a colaboração editorial de nomes do mundo da moda de luxo, sugestões de *look's* com indicação de produtos alinhados às mais recentes tendências com curadoria de especialistas, que ajudam no momento de escolher presentes para todas as ocasiões (GLAMURAMA UOL, 2016).

Figura 15 - Layout do site Shop2gether



Fonte: Google Imagens, 2017.

O *site* também possui uma ala destinada para vendas de peças feitas exclusivamente para clientes do *site*, e dispõe de descontos para clientes novos e sistema de frete gratuito para compras com valores acima de determinado preço. (SHOP2THEGER, 2017)

Na plataforma existe um programa de privilégios exclusivos que permite aos membros usufruir de atendimentos *Personalizados* como, por exemplo: prioridade na entrega, ser avisado antecipadamente de lançamentos e pré-vendas de coleções dentro do *site*, uma consultora que a ajudará a arrumar sua mala de viagem com a seleção de looks coordenados para garantir o sossego e praticidade da cliente, um *Personal shopper*, o qual tem função de ajudar o cliente a escolher peças inovadoras no *site* para compor seu guarda-roupa. Possui também um canal de atendimento especializado que acompanha desde o processo de pedido até a entrega da peça ao cliente e presentes exclusivos ao cliente, todas essas vantagens são destinadas aos clientes que compram com muita frequência no *site*. (SHOP2THEGER, 2017)

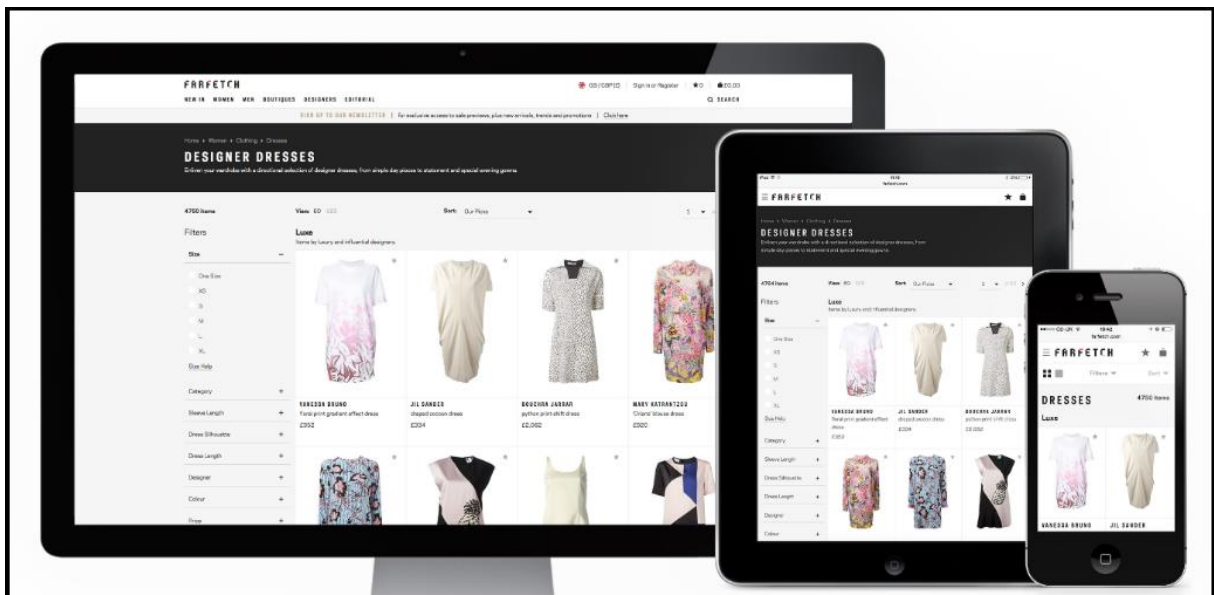
Outra estratégia aplicada que facilita a venda dos itens do *site* é a possibilidade de compras por telefone. A pessoa após navegar no *site*, e escolher os produtos que deseja comprar, liga ao número de telefone disponibilizado no *site*, realiza seu cadastro e o preenchimento do

pedido com os itens selecionados por telefone; e o pedido é entregue em sua residência. Caso seja necessário, o *site* dispõe de uma equipe que oferece recomendações de outros produtos, propostas de looks e peças que combinem com aquelas já selecionadas anteriormente (SHOP2THEGER, 2017).

5.6 Farfetch

A Farfetch seria o *E-commerce* que apresenta o maior tipo de inovação, e por isso obtêm uma ampla vantagem no mercado comparado aos concorrentes brasileiros mais próximos, que no caso seriam o *site* OQVestir e Gallerist, que são marcas que operam somente no Brasil, enquanto a Farfetch possui escritórios em outros continentes, além de possuir em sua plataforma opções de acesso a diferentes idiomas e vendas em outros padrões de moedas. Nenhum dos *E-commerce's* brasileiros possui navegação internacional e oferece outro tipo de padrão monetário para compra além da Farfetch.

Figura 16 - Layout site Farfetch



Fonte: Farfetch, 2017.

A Farfetch é um marketplace de luxo que trabalha com foco na classe A, selecionando cuidadosamente peças das marcas mais luxuosas do mundo. A Farfetch surgiu pelas mãos do economista português José Neves, grande empreendedor do setor de moda, tendo sua primeira

empresa sido aberta em 1994. O modelo de negócio é um mercado *on-line* integrado apoiando e promovendo as atividades de varejo de boutiques físicas independentes. “O *site* rapidamente se tornou creditado como sendo uma das redes de comércio eletrônico de mais rápido crescimento no mercado de luxo e atualmente conta com mais de 300 boutiques individuais em seu diretório” (BOF, 2015).

A Farfetch expõe as boutiques de luxo de todo mundo em um só lugar. A busca dos grandes apreciadores pela moda de alto luxo acabou se tornando mais fácil após a criação do *marketplace* Farfetch. O *site* possui tradução impecável em 9 idiomas, para que o cliente possa, enquanto navegar e observar os detalhes de suas peças desejo de perto, podendo criar sua *wishlist* para comprar depois.

A Farfetch possui escritórios estão em 11 cidades, entre elas Londres, Tóquio, Los Angeles, São Paulo e seu processo de entrega é em todo o mundo, em mais de 190 países. Juntos, lideram em colaboração e inovação – em 2015, comemoram a aquisição da lendária boutique londrina Brown’s, desenvolvemos o *Farfetch Black & White* e a *Store of The future*, oferecendo tecnologia e soluções de negócios para marcas e varejistas espalhados pelo mundo.

Hoje avaliada em US \$1 bilhão, a Farfetch está entre os líderes pioneiros da indústria da moda. De acordo com uma entrevista da Fast Company (2014), a Farfetch alcançou uma "venda anual de 275 milhões de dólares em 2013, com uma taxa de crescimento ano-a-ano de 100%. Com clientes em quase 190 países, a média do *site* é de cerca de 10 milhões de visitas ao *site* por mês e com tíquete médio de vendas em torno de 650 dólares. "(FAST COMPANY, 2014) O capital inicial foi gerado por meio de investimentos da Advent Ventures e Venture Capital e em março 2013 a Farfetch garantiu um investimento adicional de US \$ 20 milhões da Condé Nast International”.

A Farfetch exhibe em seu *site* mais de 1000 marcas e se dedica a apoiar a moda independente, e a diversidade cultural que tem unido as perspectivas de centenas de compradores diferentes, Cada um com seu estilo único e visão. Farfetch foi eleito pelo The Times um dos melhores *sites* de compras no presente (TIMES, 2012).

As boutiques que trabalham com a Farfetch são multimarcas em sua essência e são pontos de venda indireto. O ponto forte das boutiques está no alto nível de atendimento ao consumidor e a imagem muito bem estabelecida, o que permite as boutiques elevarem o preço das peças. No início as grandes marcas demoraram a aceitar a *internet* como meio de expandir seus negócios, e após grande reconhecimento e aceitação do público, as marcas que ainda não

estavam no *site* passaram a procurar a Farfetch para anunciar seus produtos, porém agora tem de passar um criterioso processo de avaliação para verificar se merecem estar expostas juntas a outras marcas de alto luxo. Isso representa uma oportunidade para marcas menos reconhecidas, já que todas elas são exibidas de acordo com os critérios internos utilizados pela Farfetch, com foco no maior retorno (ECONOMIST, 2013).

Diferentemente de seus concorrentes, a própria Farfetch não possui inventário, portanto, não enfrenta altos custos iniciais ou a pressão para mudar as mercadorias em cada temporada, dando-lhe uma vantagem sobre os rivais, porém o custo da criação de uma plataforma dessa grandiosidade comportando engenheiros de informática de alto nível e profissionais renomados em diversos setores exigem muito dinheiro. Todo custo com fotografias, embalagens, processo de pagamentos e verificação de fraudes, editores, consultores são incorporados pela Farfetch, cabendo somente a boutique embalar a mercadoria e aguardar pelo correio retirar a mesma na loja. A receita da Farfetch vem de uma taxa percentual de cada venda por sua parte no processo. A porcentagem não é divulgada, mas pensando nos custos totais de criação de um comércio eletrônico ou estabelecimento de lojas físicas no exterior em comparação com o tamanho das boutiques, trabalhar com a parceria representa do *site* realmente uma alternativa fácil e menos onerosa para as lojas alcançarem um mercado global (ECONOMIST, 2013).

6 CONCLUSÃO

Conclui-se que, atualmente, o termo luxo tem se associado aos hábitos das novas gerações, e isso pode ser entendido como um processo de transformações nas relações sociais. Não somente o “tempo”, como também outras variáveis não monetárias passam a ser itens de luxo nesse novo modelo de relações interpessoais que transformam elementos altamente cotidianos, como no caso de um simples jantar com a família unida, em algo raro para executivos de grandes empresas, esposas que possuem cargos de alto escalão em indústrias e até para pessoas comuns, mas que passam horas por dia presas nos trânsitos das grandes capitais etc.

O luxo desde os tempos antigos, é lembrado por possuir elementos de distinção social e *status*, sendo apreciado por um segmento muito restrito de pessoas. E para atender a esse segmento de pessoas exigentes, as empresas necessitam fortalecer a cada instante sua posição (inovadora e sustentável). Como o conceito de luxo passa por modificações sociais, as empresas do segmento precisam acompanhar essas mudanças. Uma dessas transformações do conceito de luxo é a criação, ou o surgimento de um novo padrão de luxo, sendo denominado de luxo contemporâneo. Dentro dessa perspectiva as grandes grifes de moda tentam agora unir estes dois conceitos de luxo, o contemporâneo e o tradicional em estratégias de crescimento de empresas que atuam por *e-commerce*’s.

O mercado de luxo tem crescido na mesma proporção em que as pessoas têm se habituado a comprar itens de luxo por meio de novas tecnologias. A *internet* tem se apropriado desse mercado, e atraído cada vez mais clientes que priorizam a qualidade dos produtos comprados ao oferecer uma grande variedade de itens exclusivos para compra *on-line*, pela notória facilidade com que essas vendas podem ser efetuadas, a rapidez com que os produtos se deslocam dos centros de distribuição dos vendedores até suas residências, sem contar no conforto de poder fazer tudo isso de dentro da sua casa por meio de um dispositivo eletrônico.

As grandes marcas de luxo têm trabalhado em um ambiente de forte competitividade após a chegada da era digital, e, por isso, têm buscado por estratégias inovadoras e que possibilitem um crescimento contínuo de maneira saudável. Este trabalho identificou as principais estratégias competitivas de crescimento adaptadas ao comércio de mercadorias de forma digital dentro do segmento de luxo de moda., tais como: gestão de Seo, engajamento de marcas através das redes sociais, criação de *Landing Pages*, desenvolvimento de *Persona*’s para

o segmento e geração de *Leads*, todas adaptadas aos modelos de estratégia competitiva usada por empresas do setor como: diferenciação, enfoque, liderança em custos e internacionalização.

E-commerce's utilizam de estratégias específicas para clientes que compram somente pela *internet*, por isso essas estratégias são classificadas como inovadoras e muito dinâmicas, pois alteram-se de maneira constante para públicos que precisam ter mapeados seus hábitos a todo instante, e dentro desse contexto, múltiplas estratégias surgem com objetivos diversos como por exemplo: redução custos das empresas, diferenciar-se dos concorrentes, focar em determinados segmentos etc.

E-commerce's de moda brasileiros do segmento de luxo, por serem muito segmentados utilizam estratégias de crescimento que visam *personalizar* o atendimento ao cliente final, oferecendo itens sofisticados e pouco acessíveis as classes B, C e D, por conta do preço elevado. Como resultado foi observado-se que as empresas utilizam um padrão de estratégias no comércio digital que consiste em ações em que diferenciem itens de luxo dos demais, seja por preço, qualidade, raridade, *design*, pela qualidade de atendimento e etc. Sem contar que é notório o empenho das lojas virtuais em demonstrar que são parte de um segmento que destoa dos demais *sites* porque tem um contato muito mais próximo com os clientes informando quais são os melhores produtos para cada tipo de perfil, biotipo, funcionando com equipes de *personal shopper's* que tem a tarefa de avaliar e oferecer itens para cada tipo de cliente que se mantém fiel ao *site*.

Houve um empenho dos grandes *E-commerce's* de passar o entendimento de que, mesmo dentro da *internet*, as empresas continuam sendo especiais e exclusivas para uma pequena parcela da sociedade.

Pela introdução de estratégias para o mercado digital ultra segmentadas, foi possível verificar que as empresas que antes atuavam somente em um mercado restrito regionalmente por conta da limitação de lojas físicas, conseguiram por meio desse novo canal de vendas ampliar sua rede de atuação, não só no Brasil, mas também internacionalmente pela adoção de estratégias microeconômicas de internacionalização com ajuda de *marketplaces*, inovações em sistemas logísticos, mudança no padrão de comunicação da empresa, atendimento em outros idiomas, recebimento de pagamento em outras moedas etc. Com a implantação dessas estratégias obteve-se significativos resultados e ganhos com o mercado externo, já relacionado ao mercado interno, desde uma ampla diferenciação de produtos à diversificação de atividades, por meio de uma constante busca para atender diferentes clientes com hábitos semelhantes. Isso resultou em ganhos positivos para as empresas de luxo de moda que atuam na *internet* e fica

claro também que a tendência das grandes grifes de luxo que quiserem manter suas posições, é quase que inevitável a entrada delas em operações de comercialização pela *internet*.

REFERÊNCIAS:

ALBERTIN, L. a. **Aspectos e contribuições do comércio eletrônico no Mercado brasileiro.** In: ECONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

ALLÉRÈS, Danielle. **Luxo-Estratégias-Marketing.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

AMOR, Daniel. **A (R)Evolução do e-business.** Tradução de Rosa Moura.; VEIGA, EDNA Veiga. São Paulo: Ed. Makron Books, 2000.

ARRAES, João Paulo. **Quero entrar em um marketplace, quais são as vantagens?** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/quero-entrar-em-um-marketplace-quais-sao-as-vantagens/>> Acesso em 30/08/17.

ARRAES, João Paulo. **Como otimizar o ranqueamento do seu e-commerce?** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/otimizar-ranqueamento-e-commerce/>> Acesso em 30/08/17.

ARLINE, Katherine. **What is C2B?**, 2015. Disponível em: <<http://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html> Acesso em 08/2017/>. Acesso em 20/08/2017.

AVELINO, Guilherme. **Persona: Aprenda o que são e como criá-las.** E-book: Rock Content, 2014.

BAIN & COMPANY. **Luxury Market update 2013 Outlook**, 2013.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Análise setorial.** Gerência Setorial de Comércio e Serviços, n. 15, jun. 2000.

BARBOSA, Mariana. **Farfetch. Visita guiada à nova casa de Lisboa**, 2017. Disponível em: <<https://eco.pt/2017/05/16/farfetech-visita-guiada-a-nova-casa-de-lisboa/>> Acesso em 20/08/2017.

BAUMOL, W. (1959) **Business Behavior, Value and Growth**. Nova York: MacMillan.

BOF, Bussiness of Fashion. **Biography of José Neves**. 2015. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/community/people/jose-neves?collections=2&nationalities=174&order=alphabetical&offset=0/>>. Acesso em 20/08/2017.

BOF, Bussiness of Fashion. **BoF Exclusive | Farfetch Opens E-commerce Platform to Brands**. 2015. Disponível em: <<https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/farfetech-e-commerce-fashion-brands-omnichannel/>>. Acesso em 20/08/2017.

CÂMARA DE LISBOA. **Novas instalações da Farfetch em Lisboa**, 2017. Disponível em: <<http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/novas-instalacoes-da-farfetech-em-lisboa/>> Acesso em 20/08/2017.

CASTARÈDE, Jean. **O Luxo: os segredos dos produtos mais desejados do mundo**. São Paulo: Barcarolla, 2005.

CARVALHO, David Ferreira. **Padrões de Concorrência e Estrutura de Mercados no Capitalismo: uma abordagem Neo-Schumpeteriana**. Belém: Editora Papers do NAEA (UFPA), 2000.

CUNNINGHAM, Michael J. **B2B: Business-to-Busines: Como implementar estratégias de e-commerce entre empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

D'ARPIZIO, Claudia (Ed.). **Luxury Goods Worldwide Market Study Spring 2013**. Milan: Consultoria Bain & Company, 2013.

DICTER, D., O'CONNOR, D. **Technology and global competition**. Paris: OCDEOECD, Bookship, 1989.

DI GIORGI, Fernando. **Diferenciais do e-commerce: enfoque microeconômico. 2017.**

Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/diferenciais-do-e-commerce-enfoque-microeconomico/>> Acesso em 02/03/2017.

DINIZ, Claudio. **Mercado de luxo do Brasil: tendências e oportunidades.** São Paulo: Editora Pensamento Cultrix Ltda., 2012.

E-BIT. 2016. **Webshoppers 2016.** São Paulo, 2016. Disponível em:

<http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/33_webshoppers.pdf> Acesso em 02/03/2017.

ECO, Umberto. **Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas.** Sexta edição, Lisboa, 1983. p.3.

ECONOMIA IG. (2013). **Kombi 1968 é vitrine para moda feminina.** Disponível em:

<<https://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/2013-04-14/kombi-1968-e-vitrine-para-moda-feminina.html>> Acesso em 03/06/2017.

ECONOMIST. (2013). **Fetching far flung couture.** Disponível em:

<<https://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/02/high-end-on-line-fashion> /> Acesso em 03/06/2017.

EXAME, Pme. 2012. **Site OQVestir, de moda, fatura 7 vezes mais depois de aporte.**

Disponível em: <<http://EXAME.abril.com.br/pme/site-oqvestir-especializado-em-moda-fatura-sete-vezes-mais-depois-de-aporte/>>, acesso em 3 junho, 2017.

EXAME, Pme. 2015. **Desovando estoques encalhados, Privalia é fenômeno de vendas.**

Disponível em: <<http://EXAME.abril.com.br/revista-EXAME/movido-a-crise/>>. Acesso em 03/06/17.

FAPESP. **Estatísticas e balanços.** São Paulo. Disponível em: <<http://www.fapesp.br/381/>>

Acesso em 05/03/2017.

FAST COMPANY, 2014. **Like a high-fashion etsy, farfetch puts the world's rarest fashion at your fingertips**. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/3029848/like-a-high-fashion-etsy-farfetch-puts-the-worldsrarest-fashion-at-your-fingertips/>>. Acesso em 03/06/17.

FELIPINI, Daílton. **O comércio eletrônico C2C**. 2006b. Disponível em:<http://www.e-commerce.org.br/Artigos/comercioeletronico_C2C.htm>. Acesso em: 03/06/17.

GALLERIST, Blog&Shop. **Home Page**. 2017. Disponível em: <<http://www.gallerist.com.br/>> Acesso em: 25/07/17.

GEORGE, K. & JOLL C. **Organização industrial: crescimento e mudança estrutural**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLAMURAMA UOL, 2016. **Shop2gether se lança no impresso com o “Together Journal”**. **Vem saber!** Disponível em:<<http://glamurama.uol.com.br/shop2gether-se-lanca-no-impresso-com-o-together-journal-vem-saber/>> . Acesso em 03/06/17.

GUIMARÃES, F. J; ALMEIDA, B. F; OLIVEIRA, A. R. **Criando clássicos: um estudo sobre a gestão global da marca H**. Stern. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2007. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

IBGE, 2016. **Vendas no comércio em 2015 têm maior queda da história, diz IBGE**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/vendas-no-comercio-fecham-2015-com-queda-de-43-diz-ibge.html> />. Acesso em 03/06/17.

ILOS, **Internet e suas mudanças constantes na logística das empresas**. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/internet-e-suas-mudancas-constantas-na-logistica-das-empresas/>> Acesso em: 30/05/17.

ISTO É, 2015. **Privalia bem na foto.** Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/privalia-bem-na-foto/>. Acesso em 03/06/17.

KAHLMAYER-MERTENS, Roberto S. et. al. **Como elaborar projetos de pesquisa: Linguagem e método.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

KON, A. **Economia industrial.** São Paulo: Editora Nobel, 1994.

KUPFER, D. (1998) **Trajetórias de Reestruturação da Indústria Brasileira após a abertura e Estabilização.** Tese de Doutorado. Instituto de Economia/UFRJ. RJ.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 2. Ed. ver. Ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. (2004). **Sistemas de informação gerenciais** (5th ed.). São Paulo: Prentice Hall.

LIPOVETSKY, Gilles; Roux, Elyette. **O Luxo Eterno: da idade do sagrado ao tempo das marcas.** São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 15p.

MARRIS, R. (1963) “**A model of the managerial enterprise**”. Quarterly Journal of Economics, v. 77, n. 2, May.

MARSHALL, Alfred. (1982), **Princípios de economia.** 2. Ed. São Paulo: abril, 1985. v. 2, 442 p.

MELLAGI FILHO, Armando; ISHIKAWA, Sérgio. **Mercado Financeiro e de Capitais**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. 382 p.

MENEZES, Hilton. **Comércio eletrônico para pequenas empresas**. Florianópolis: VisualBooks Editora, 2003.

MINISTÉRIO DO ORÇAMENTO PLANEJAMENTO E GESTÃO. Brasília, DF, 2017. **Significado de despesa discricionária**. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/glossario-1/despesa-discricionaria/>> . Acesso em: 30/05/17.

OKI, Nana Korobi Ya. **Checklist para a adoção de Cloud Computing**. Disponível em: <<https://fabramires.wordpress.com/page/2/>> Acesso em 30/08/2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. Juracy Parente. São Paulo: Atlas, 2000

PASSARELLI, Silvio. **O Universo do Luxo: marketing e estratégia para o mercado de bens e serviços de luxo**. Barueri: Manole, 2010.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PHATAK, Arvind V.; BHAGAT, Rabi S.; KASHLAK, Roger J. **International Management: managing in a diverse and dynamic global environment**. Mc Graw-Hill International, 2ª ed. Nova Iorque. 2009.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: Fundamentos e Técnicas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 500 p.

PONTES, João R. **A indústria de energia elétrica no Brasil: Causas Fundamentais De Sua Reestruturação**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

POSSAS, M.L. **Estrutura de Mercado em oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1984.

POSSAS, M. Silvia. **Concorrência e Competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

REISSWITZ, Flavia. **Análise de Sistemas**. 1ª edição. Volume 1. Joinville: Clube de Autores, 2012.

RESULTADOS DIGITAIS & NEILPATEL. **O Guia definitivo da geração de Leads**. Florianópolis:E-BOOK, 2016.

RESULTADOS DIGITAIS. **28 tipos de oferta para geração de Leads**. Florianópolis: E-book, 2017.

SANTO, Daniela Espirito. **O que distingue a Google, Apple, Facebook e a Amazon**. Disponível em: <<http://www.jn.pt/inovacao/interior/o-que-distingue-a-google-apple-facebook-e-a-amazon-4262655.html>> Acesso em 21/08/17.

SHOP2THEGER. **Home Page**. Disponível em: <<https://www.shop2gether.com.br/>> Acesso em 03/06/17.

SILVA, J. C.; ROMANI, R.; MELO I. E. **Comércio eletrônico: modelos de negócios na internet**. 2004.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: abril Cultural, 1983.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS DE EMPRESAS TRANSNACIONAIS E DA GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA (SOBEET) (Brasil). **Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Clio, 2007.

TANURE, Betânia et al (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TIMES, 2012. **The 50 best shopping websites**. Disponível em: <<http://www.thetimes.co.uk/tto/magazine/article3613132.ece>. />. Acesso em 03/06/17.

THOMPSON JR, A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TURBAN, E. (2012). **Electronic commerce 2012: a managerial and social perspective**. New York: *Pearson Education*.

VALOR ECONÔMICO, **Varejo tem em 2015 o pior recuo de vendas desde 2001**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/4438112/varejo-tem-em-2015-o-pior-recuo-de-vendas-desde-2001>> Acesso em: 26/03/17.

VALOR ECONÔMICO, **Amiga Virtual, Blue Chip**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/cultura/blue-chip/2795362/amiga-virtual>> Acesso em 03/06/17.

VEJASP. **Gallerist é o novo e-commerce e blog do mundo fashion**. 2013. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/da-vitrine-para-a-tela>> Acesso em: 23/05/2017.

VIDAL, Tatiana L. **Crises Financeiras: efeito contágio ou interdependência entre os países? Evidências utilizando uma abordagem multivariada**. 2011. 175 f. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, universidade de São Paulo, São Paulo. 2011.

WHINSTON, A. B. (1997). **The economics of electronic commerce**. Indianapolis, IN: Macmillan Technical Pub.

WILLIAMSON, O. (1971) **“The vertical integration of production: market failure considerations”**. American Economic Review, 61, May.

GLOSSÁRIO:

APARELHOS MÓVEIS: Dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*.

APLICATIVOS: Programas desenvolvidos para um objetivo (como *E-commerce*, *game*, serviço) que podem ser baixados, pela *Internet*, para uso por meio de aparelhos móveis.

APPS: Abreviação para aplicativos.

BALANÇO: Resultado das vendas num determinado período.

BLACK FRIDAY: Data do comércio eletrônico com grandes descontos, geralmente realizada na última sexta-feira de novembro. Evento que se originou nos Estados Unidos, mas implantado no *E-commerce* no Brasil em 2012.

BUSCADORES: *Site* de serviço para pesquisa e/ou comparação de preços, como no caso o Buscapé e Bondfaro.

CLASSE A, B, C & D: Classificação das classes sociais pela renda da família ou indivíduo (A e B: renda a partir de R\$ 3.001/mês; C e D: renda até R\$ 3.000/mês).

COMÉRCIO ELETRÔNICO: Negócio eletrônico, *E-commerce*, varejo *on-line*, compra pela *Internet*.

COMPARADORES DE PREÇO: *Sites* cuja principal funcionalidade é buscar os preços de um produto e listar a variedade encontrada em diversas lojas.

CRESCIMENTO NOMINAL: evolução do faturamento sem descontar a inflação, diferença do aumento das vendas.

DIA DO CONSUMIDOR BRASIL: Data estabelecida no calendário do varejo *on-line* e criada pelo Buscapé Company com o apoio de entidades do setor e lojistas para um dia de descontos semelhante à *Black Friday*. Acontece no mês de março, numa quarta-feira próxima do dia 15.

E-COMMERCE: Loja virtual, universo do comércio eletrônico.

FATURAMENTO: Total arrecadado das vendas.

ÍNDICE FIPE/BUSCAPÉ: Apuração sistematizada dos preços no comércio eletrônico brasileiro.

INTERNET: Rede mundial de computadores.

LAYOUT: Visual de um *site* por seu *design*, apresentação de uma página da *Internet*

LOJA VIRTUAL / E-COMMERCE: loja estabelecida na *Internet* que realiza vendas no comércio eletrônico.

MOBILE COMMERCE: Comércio virtual realizado por meio de aparelhos móveis, como *smartphones* ou *tablet* (*E-commerce*, na abreviação)

NPS: *Net Promoter Score*, indicador que mensura a satisfação e a fidelização dos clientes.

PEDIDO: Cada compra realizada, encomenda de um produto para aquisição.

PLAYERS: Componentes do mercado, lojistas (no caso do *E-commerce*).

RENDA FAMILIAR: Média do ganho de uma família, no somatório dos integrantes que trabalham e moram no mesmo domicílio.

SHARE: Participação no mercado.

SMARTPHONES: Aparelho de telefonia celular móvel, que possibilita acesso à *Internet* e outras funções avançadas.

TABLETS: Aparelho móvel que funciona como computador portátil, com uso das funcionalidades e navegação na *Internet* por tela *touch* (sensível ao toque).

TÍQUETE MÉDIO: Média calculada de gasto por pedido ou compra.

TRANSAÇÕES: Operações, compras efetuadas.

VAREJO DIGITAL: *E-commerce*, comércio eletrônico, compras realizadas pela *Internet*.

VOLUME TRANSACIONAL: Proporção de vendas.

WI-FI: Acesso à *Internet* sem fio.