

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO COMÉRCIO ELETRÔNICO B2C: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA VINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA

Patrícia Felipin (patriciafelipin87@gmail.com)

Tatiane Pellin Cislighi (tatiane.cislighi@bento.ifrs.edu.br)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Bento Gonçalves

RESUMO

O comércio eletrônico tem ganhado força, atingindo grande parte dos consumidores nos últimos anos. Com o avanço da tecnologia e do acesso à internet, muitos brasileiros estão optando pela comodidade de fazer compras de forma *online*, sem sair de casa. Diante disso, o presente trabalho tem por objetivo identificar oportunidades e desafios para uma empresa do setor vitivinícola se desenvolver nesse meio usando a base teórica do *marketing* de relacionamento. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma indústria vinícola localizada na Serra Gaúcha com o intuito de identificar esses fatores. Em relação à metodologia, utilizou-se a estratégia de estudo de caso único, onde a pesquisa foi de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, por meio da análise de documentos, entrevistas e observações. A unidade de análise está representada pelo relacionamento interorganizacional de uma indústria vinícola e alguns consumidores. A partir dos resultados, foi possível exemplificar por meio de um estudo empírico, a importância em trabalhar com o *e-commerce* como meio para diversificar o faturamento e ampliar o alcance dos produtos e da organização como um todo. No comércio eletrônico, além das oportunidades voltadas a geração de valor para a marca, existem muitos desafios, como por exemplo, a operacionalização interna e questões relacionadas a sistemas de informação. Destaca-se também o impacto positivo do amadurecimento da relação entre cliente e empresa focal no fortalecimento e continuidade das vendas, ou seja, aspectos intangíveis que são diferenciais competitivos quando o consumidor repete a compra e considera mecanismos de governança relacionais, como o desenvolvimento da confiança entre as partes.

Palavras chave: *e-commerce*; marketing de relacionamento; logística; setor vitivinícola.

1. Introdução

A distribuição de produtos acontece através de dois tipos de canais, diretos e indiretos. Canal indireto é quando existe um ou mais intermediários entre o produtor e os usuários finais dos produtos; já os diretos são aqueles onde o próprio fabricante é quem comercializa os produtos diretamente ao consumidor final (OLIVEIRA et al., 2020). O termo *e-commerce* representa operações comerciais através da internet, ou seja, é uma forma de comprar produtos ou serviços por meio eletrônico (TEIXEIRA, 2015). Quando se fala em *e-commerce B2C* (*business to consumer*), trata-se da venda de bens ou serviços, do fabricante diretamente ao consumidor final (TURCHI, 2019).

Dados de 2019 revelam que 70% da população brasileira utilizava internet, sendo que a maior parcela era constituída por pessoas entre 25 e 54 anos de idade. Dentro disso, 50% já haviam feito compras *online* (E-COMMERCE WIKI, 2019). Segundo a Associação Brasileira do Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2017), em matéria publicada em fevereiro de 2020, era previsto um crescimento de 18% nas vendas de *e-commerce* em relação ao ano anterior. Entretanto, após essa previsão, houve uma modificação na forma de fazer compras da população brasileira, em decorrência do surto da Covid-19 no país. Essa mudança, pode ser identificada através dos números do segmento de vendas *online* do ano de 2020. De acordo com uma pesquisa divulgada no site E-commerce Brasil (fevereiro de 2021), em 2020 o crescimento do varejo virtual no país foi de 73,88%. Dentro desse número, destaca-se a categoria de equipamentos e materiais de escritório, informática e comunicação, representando 41,8% do total das vendas e, a categoria de móveis e eletrodomésticos, representando 25,9%. A categoria de hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo representaram 3,3%. Já no primeiro trimestre de 2021, diante do agravamento da pandemia e em virtude de diversas promoções realizadas por lojistas, houve um aumento de 57,4% no número de vendas, em comparação ao mesmo período do ano anterior (E-COMMERCE BRASIL, 2021).

Os dados apresentados mostram que o setor de *e-commerce* vem ganhando força, levando novos consumidores e vendedores a entrar nesse meio (novos entrantes) independente do setor de atuação. Diante do exposto, o presente estudo, fazendo uso do contexto vitivinícola, utiliza como base o problema de pesquisa: o que é necessário para se manter e se desenvolver ainda mais no segmento do comércio eletrônico e em que aspectos isso impacta o relacionamento interorganizacional em uma vinícola? Nesse sentido, o objetivo geral do estudo é identificar oportunidades e desafios para a vinícola no mercado de vendas *online*. De forma mais específica, objetiva-se: (i) entender os aspectos importantes relacionados ao comércio virtual; (ii) analisar como o relacionamento entre a empresa focal e consumidores impacta no aumento das vendas *online*; e, (iii) verificar onde estão as maiores dificuldades na manutenção da loja virtual na empresa.

A unidade de análise utilizada para o estudo será a relação diádica (relação entre cliente e fornecedor), entre uma indústria vinícola e seus clientes, no processo de compra de vinhos, espumantes e sucos, pela modalidade de venda direta através do *e-commerce B2C*. A pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso único será realizada na empresa denominada de ALFA, uma vinícola familiar localizada na cidade de Bento Gonçalves, no Vale do Rio das Antas, na Serra Gaúcha, que desde 1960 prioriza a produção vitivinícola e o enoturismo.

A realização desse trabalho se justifica, pois aborda aspectos relevantes a serem considerados ao trabalhar com *e-commerce*, bem como fatores que impactam positiva ou negativamente nos resultados comerciais desse segmento para as organizações. A pesquisa é voltada às relações interorganizacionais (RIOS) no contexto do comércio virtual na cadeia de suprimentos do setor vitivinícola. Segundo dados apresentados pela Wine South America (2020), entre os meses de janeiro e setembro de 2020 houve um aumento de 26% em relação ao mesmo período de 2019 no consumo de vinhos entre os brasileiros. Além disso, nota-se a valorização das marcas nacionais, através de um crescimento de 44% no consumo de vinhos produzidos no Brasil, enquanto os importados tiveram um aumento de 22%. De acordo com as informações levantadas, entre os motivos que levaram a esse crescimento, está o fato de que as famílias estão buscando uma gastronomia mais refinada e de que se tornou mais fácil a compra desses produtos, que hoje pode ser feita através de distribuidores e produtores e, até mesmo, pelo *e-commerce*. Em um estudo realizado diretamente a consumidores que já fizeram compras de vinhos *online*, identificou-se que as lojas virtuais são favorecidas devido à maior variedade de rótulos encontrados quando comparado a lojas físicas (PACHECO et al., 2017).

A pesquisa utiliza a lente teórica do marketing de relacionamento, que sugere que para conquistar e manter negócios, é preciso construir relacionamentos duráveis, onde sejam atendidas expectativas de todos os envolvidos (LAS CASAS, 2019). Junges e Giacomolli (2019) concluíram em seu estudo que as ações voltadas ao marketing de relacionamento, além de gerar fidelização e aumentar o número de clientes, melhoram o reconhecimento da marca e impactam na lucratividade da empresa. Porém, manter um relacionamento de forma sustentável é a tarefa mais exigente do marketing (GUMMESSON, 2010).

O estudo a seguir mostra que existem grandes oportunidades em empresas do ramo vitivinícola em trabalhar com o *e-commerce*, onde destaca-se a geração de valor à marca. Existem também desafios ligados à operacionalização da plataforma e ao funcionamento dos processos internos após o recebimento dos pedidos. Identifica-se também como o amadurecimento da relação diádica favorece o desenvolvimento da confiança entre as partes.

2. Referencial teórico

O referencial teórico está dividido em três partes. Primeiramente será contextualizado o marketing na economia digital. Na segunda parte, serão apresentados conceitos relacionados

ao marketing de relacionamento; e, por último, ideias importantes relacionadas ao comércio eletrônico B2C.

2.1 Marketing na economia digital

O marketing estuda as oportunidades no mercado com o objetivo de atender às necessidades e desejos de pessoas (COBRA, 2015). Com base nessas informações, a empresa passa a ofertar produtos ou serviços voltados a satisfazer seus consumidores a fim de atingir suas metas de vendas, e, conseqüentemente, aumentando sua participação no mercado (LAS CASAS, 2019). Devido ao aumento de pessoas acessando a internet, houve uma expansão do marketing digital. Através dele, as marcas podem se promover de maneira global, por meio de um posicionamento de mercado, ampliando suas oportunidades de negócio. Seus canais permitem o relacionamento entre empresa e cliente de forma virtual (LAS CASAS, 2019).

Cobra (2015) explica a diferença entre cliente e comprador. Para ele, uma pessoa só pode ser chamada de cliente quando passa a fazer compras com certa frequência e de forma habitual. Conquistar um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um atual (GUMMESSON, 2010; LAS CASAS, 2019). O consumidor moderno tem mudado ao longo dos anos buscando conceder maior importância ao valor do produto, e não somente a preço, além de buscar maiores informações em várias fontes antes da sua decisão final de compra (LAS CASAS, 2019). Valor é a diferença entre o que o cliente espera (expectativa) e o que realmente é entregue a ele. Uma das formas de aumentar esse valor consiste na diminuição do sacrifício que o cliente passa para comprar um bem ou serviço. Ainda nessa linha de pensamento, devido ao fator tempo ser cada vez mais escasso e que as pessoas pouco o possuem para fazer suas compras, os produtos devem ser disponibilizados, se possível, vinte e quatro horas por dia (COBRA, 2015).

Diante disso, Las Casas (2019) cita que a internet tem facilitado esse processo, pois o consumidor consegue fazer uma busca pelos melhores preços de um determinado produto em vários sites, com maior rapidez. Porém, a usabilidade do site, ou seja, o quão simples e prático é para o cliente navegar e fazer suas compras, pode ser determinante, visto que sites complexos e lentos podem levar ao abandono das compras no carrinho (TURCHI, 2019).

Uma das formas do consumidor encontrar um produto para comprar na internet, é através de ferramentas de busca, como por exemplo, o *Google*. Galindo (2019) aponta que devido à alta concorrência no mercado de vendas *online* de vinhos, uma das dificuldades das lojas virtuais é de se manter nas primeiras posições nos resultados dessas pesquisas realizadas

pelos consumidores. Outro ponto, é como otimizar esses resultados, que pode ser realizado através de ferramentas de SEO (*Search Engine Optimization*), traduzido como otimização de mecanismos de buscas. Por meio delas, é possível melhorar o posicionamento do site nos resultados das buscas, o que pode gerar maior número de visitas e o aumento do faturamento da empresa (SITE BEM FEITO, 2019).

Outro aspecto importante é em relação a satisfação. A satisfação do consumidor pode ser definida como a capacidade de atender e superar as expectativas. Quanto maior o conhecimento por parte da empresa sobre necessidades e desejos de seus clientes, mais fácil será a tarefa de surpreendê-los positivamente, com serviços inesperados. Experiências passadas são fatores que influenciam as pessoas no momento da decisão de compra (COBRA, 2015). Da Silva Barbosa, De Andrade-Matos e Perinotto (2020) identificaram a influência digital como forma de gerar maior confiança em uma empresa, pois em seu estudo os autores concluíram que a busca por informações a respeito do produto ou serviço é a etapa mais influenciada pelas mídias sociais, visto que estas referências podem ser com base em experiências de outros consumidores. Nessa linha de pensamento, Ferreira et al. (2016) apontam que as informações dos consumidores podem ser compartilhadas através das comunidades de consumo *online* (como por exemplo o TripAdvisor, Reclame aqui, entre outros). Em seu estudo, foi possível confirmar que as avaliações contidas em uma dessas plataformas, geram grande influência nas decisões de compra. Em outra pesquisa exploratória realizada por Freire e Salgado (2019), a fim de listar as principais diretrizes que podem alavancar o comércio eletrônico no Brasil, os achados demonstraram que o preço do produto, seguido pela segurança, são os fatores que mais influenciam uma compra *online*. Os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados descobrem um novo *e-commerce* via redes sociais e através do site *Google*. Ainda, segundo os autores, as compras não programadas podem ser influenciadas por promoções nos *sites*.

Para acompanhar o mercado, é necessário estudar o comportamento do consumidor (LAS CASAS, 2019). Em relação a isso, Lecinski (2011) cita que o pré compra tornou-se importante, pois trata-se da pesquisa do cliente por informações sobre o produto, de várias fontes, antes da efetivação da compra. Segundo o autor, em 2010, os consumidores usavam em torno de 5,3 fontes de informação antes de tomar uma decisão. Em 2011 esse número praticamente dobrou para 10,4 fontes.

Cobra (2015) aponta que é necessário analisar também o pós compra do cliente, pois ele pode estar feliz e manter a preferência pela marca ou simplesmente optar por outra marca em uma próxima compra. Las Casas (2019) complementa que mesmo as reclamações são

consideradas importantes quando representam reivindicações para melhorias. Por outro lado, a insatisfação de um cliente pode atingir, pelo menos, mais nove pessoas, pois ele pode falar suas percepções para conhecidos, ou simplesmente postar nas redes sociais, atingindo um número maior de pessoas. Para melhorar a relação custo/benefício com seus clientes, empresas passaram a valorizar a continuidade da relação por meio da fidelização, que é possível através dos esforços do marketing de relacionamento (LAS CASAS, 2019).

2.2 Marketing de relacionamento

O Marketing de relacionamento pode ser definido como relações satisfatórias de longo prazo, entre a empresa, seus clientes e fornecedores, que tem como objetivo a criação de valor (COBRA, 2015; LAS CASAS, 2019). Gummesson (2010) defende a proposição de valor como uma promessa do fornecedor para o cliente, onde este último retribui com a promessa de pagamento. Essas promessas criam expectativas, que devem ser atendidas, pois fazem parte da ética do negócio onde gera a confiança no relacionamento. Las Casas (2019) cita algumas variáveis necessárias para a construção de um relacionamento duradouro, como por exemplo: (i) estabelecimento de metas; (ii) cumprir com as promessas, que geram a confiança entre as partes; (iii) ser flexível quanto exigências e requisitos durante uma negociação; (iv) estabelecimento de vínculos, estruturais e sociais, se possível; e (v) avaliação do desempenho da satisfação.

A tecnologia tem sido aliada ao marketing voltada para o relacionamento, pois possibilita criar valor a partir de um banco de dados. Manter um banco de dados com informações importantes dos consumidores (por exemplo: suas preferências e hábitos de compra e seu histórico de consumo), além de ser uma ferramenta de apoio nas tomadas de decisões, torna mais simples a gestão dos relacionamentos e possibilita manter um atendimento personalizado ao cliente (LAS CASAS, 2019). Gilioli e Ghiggi (2020) evidenciaram em seu estudo que é de grande importância o investimento em publicidade, utilizando dados de navegação de usuários para promover ações voltadas a eles. Os achados sugerem o incremento das análises de conversão de *sites* como estratégia de crescimento para o aumento de vendas dos atuais clientes, onde uma das formas pode ser através da avaliação do *ticket médio* e planos de fidelidade. Em uma pesquisa realizada pela Forbes juntamente com a Turn, constatou-se que, na questão de engajamento e fidelização dos clientes, 74% das empresas que investem em banco de dados e análises possuem vantagens perante seus concorrentes, enquanto apenas 24% das empresas que não fazem esse investimento possuem esse ganho (FORBES INSIGHTS, 2015).

Uma das estratégias já utilizadas para facilitar o marketing de relacionamento, é o CRM (*Customer Relationship Management*). Ele pode ser utilizado através de um *software* para: fornecer suporte às vendas e o atendimento ao consumidor; manter o relacionamento com o cliente, através de e-mails, telefonemas ou via *web*; ou coletar, analisar e manipular dados dos clientes (GUMMESSON, 2010). Nesse ínterim, com base na tecnologia analítica, empresas podem aconselhar seus clientes a quais produtos ou serviços adquirir (COBRA, 2015). Mesmo com a alta tecnologia utilizada, o contato humano é necessário para o estabelecimento da relação entre cliente e fornecedor (relação diádica ou díade) (GUMMESSON, 2010). Dessa forma, os relacionamentos interorganizacionais (RIOS), no contexto das cadeias de suprimentos, como no caso do presente estudo, são influenciados tanto por mecanismos de governança, quanto por fatores do contexto ou institucionais relacionados ao ambiente no qual as organizações estão inseridas (CISLAGHI, 2019).

Considerando-se o objetivo do marketing de relacionamento, que segundo Las Casas (2019) é de estabelecer relações de longo prazo, com o desenvolvimento da lealdade e da fidelização, é de grande importância a compreensão de como a utilização de mecanismos de governança podem auxiliar na evolução dos (RIOS), bem como atingir o nível de excelência, gerando maiores ganhos relacionais aos envolvidos (CISLAGHI; WEGNER; VIEIRA, 2021). Esses ganhos, podem ser identificados na construção de valor e possibilidade de indicações da empresa, bem como redução dos custos de vendas (LAS CASAS, 2019).

Os mecanismos podem ser compreendidos como ferramentas que auxiliam no funcionamento de parcerias e são divididos em duas categorias principais: formais e informais. A utilização complementar de mecanismos de governança informais e formais, contribuem positivamente para gerar ganhos relacionais na díade. À medida que acontece o amadurecimento das relações, aumenta o uso de mecanismos informais, que levam a ganhos diferenciados. Como exemplo de mecanismos informais, pode-se citar as normas relacionais, a confiança, o comprometimento, a colaboração e a aprendizagem organizacional; já como formais citam-se os contratos, sistemas de autoridade, processos de controle formais (CISLAGHI; WEGNER; VIERA, 2021). Como complemento, tratando-se especificamente do comércio eletrônico (maiores dados apresentados na subseção 2.3), os achados de Eckert, Milan e De Toni (2019) apontam que a confiança é essencial e impacta positivamente na continuidade das relações entre clientes e lojas *online*, o que resulta em possibilidade de recompra no site.

2.3 Comércio Eletrônico B2C

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, pode ser definido como um ambiente digital, onde se realizam operações de compra e venda, podendo ser uma extensão do comércio convencional. Nesse ambiente, produtos considerados menos expressivos podem ser introduzidos no mercado e ser comercializados com maior força de venda (TEIXEIRA, 2015).

Existem muitas vantagens em vender através de uma loja virtual. Turchi (2019) destaca que é mais uma forma de conquistar novos clientes, gerar receitas e promover a maior visibilidade da marca. Além disso, pode trazer vantagens ligadas a informações dos compradores, maior área de abrangência e os processos podem ser automatizados (ASSUNÇÃO; FAGUNDES; RÉVILION, 2019). Outro ponto positivo é que a loja virtual está disponível em tempo integral, vinte e quatro horas por dia, durante os sete dias da semana, ou seja, não há limitação de horário para clientes fazerem suas compras (TEIXEIRA, 2015).

Importante ressaltar que as vendas de *e-commerce* podem reduzir custos para a empresa, em virtude de não necessitar de um varejo físico, sendo assim dispensa o pagamento do aluguel de um espaço e o pagamento de salários de vendedores (TURCHI, 2019; OLIVEIRA et al., 2020). A redução de custos pode estar atrelada a menor movimentação e necessidade de estoque. Consequentemente, também haverá redução em operações de estocagem e mão de obra (TEIXEIRA, 2015). Como forma de integrar os canais de venda, uma nova tendência tem sido usada por empresas de varejo, o *omnichannel*. Esse conceito visa integrar os canais de venda físicos com o virtual, para que o consumidor não perceba diferença entre o *online* e o *offline*, pois seu foco é justamente na experiência do consumidor (SEBRAE, 2017).

Além do exposto, salienta-se que para abrir uma loja virtual, é preciso ter planejamento financeiro e mercadológico, através da verificação dos investimentos necessários e viabilidade do negócio, estudo de mercado, análise da concorrência, definição do público-alvo e verificação dos investimentos necessários. Ainda, investimentos em marketing são necessários para que os negócios tenham maior sucesso (TURCHI, 2019).

Outras questões importantes devem ser observadas: (i) escolha da plataforma, pois trata-se da ferramenta utilizada para viabilizar as transações comerciais entre a empresa e o consumidor, a escolha adequada não deve levar em consideração apenas o menor custo, mas sim, se prevê atender aos desafios futuros da loja; (ii) segurança, com o intuito de viabilizar os pagamentos; (iii) precificação correta dos produtos com atualização constante e monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes; (iv) operacionalização dos processos internos e

logística, mesmo que inicialmente as atividades feitas de forma manual tenham um custo menor, a longo prazo e com o crescimento das vendas, pode se tornar inviável (ASSUNÇÃO; FAGUNDES; RÉVILION, 2019; TURCHI, 2019).

No que concerne à logística e distribuição de produtos no *e-commerce*, evidencia-se que para acompanhar o mercado, onde as inovações são constantes e acontecem numa velocidade acelerada, é preciso agir com criatividade e versatilidade, buscando sempre inovar nos processos (TEIXEIRA, 2015). O adequado funcionamento da logística está diretamente ligado à satisfação do cliente. É necessário pensar em como o produto desejado pelo cliente, chegue ao destino final da cadeia para a pessoa certa, levando em consideração qualidade, quantidades corretas e tempo previsto (OLIVEIRA et al., 2020). Esse fator pode ser um diferencial competitivo, ou comprometer todo o resultado da operação (ASSUNÇÃO; FAGUNDES; RÉVILION, 2019).

Em relação aos desafios relacionados à logística, uma das grandes dificuldades do *e-commerce*, é manter o nível de serviço, visto que muitos clientes ainda possuem resistência em realizar compras de forma virtual, pois presume-se que podem ocorrer falhas, desde o pagamento até a entrega do produto. Os casos de insucesso podem gerar produtos entregues atrasados ou de forma incompleta, com avarias ou até mesmo extravios de volumes. Esse indicador, pode ser determinante para a empresa obter vantagem competitiva, já a sua ineficiência contribui para uma imagem negativa da empresa (OLIVEIRA et al., 2020). Bowersox et al. (2014) consideram que, quanto menor o período de entrega de um produto, a partir da confirmação do pedido ao fabricante até o recebimento pelo cliente, melhor o nível de serviço. Porém, em alguns casos, para compensar o tempo maior de espera que alguns clientes estão dispostos a enfrentar, estes podem encontrar produtos por preços mais baixos.

Outro grande desafio, que faz com que clientes abandonem o seu carrinho de compras *online*, segundo Oliveira et al. (2020), é o valor do frete. De acordo com uma pesquisa qualitativa feita por Lima e Vital (2020) através de uma revisão bibliográfica com o intuito de identificar o que provoca atrasos nas entregas de *e-commerce*, é possível concluir que uma das causas é o uso dos Correios para o processo logístico. Mas, segundo a pesquisa, parte dos lojistas estão procurando por transportadoras privadas para realizar esse serviço, o que pode levar ao aumento da qualidade na entrega, fortalecendo a recuperação da confiança do cliente. Através de uma pesquisa divulgada pela ABComm (2017), as principais reclamações em relação a utilização dos Correios como meio de entrega, estão relacionadas a atrasos na entrega, demora na resolução de tratativas, extravio de mercadorias e não ressarcimento, preços

abusivos, descaso com os clientes, má qualidade no atendimento, furtos, sistema fora do ar e filas nas agências. A seguir, na seção 3 o método será detalhado.

3. Método

A pesquisa no estudo aplicado é de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando-se da estratégia de estudo de caso único, visto que o pesquisador pretende explorar e compreender de forma aprofundada uma situação (YIN, 2015). No caso estudado, visa-se a identificação e análise das oportunidades e desafios para as vinícolas no mercado de vendas *online* e sua relação com o marketing de relacionamento. A unidade de análise está representada pelo relacionamento interorganizacional em díades compostas por uma indústria vinícola (empresa focal – denominada no estudo de Alfa) e alguns consumidores (clientes que realizam compras pela Loja *Online*).

A Alfa é administrada pela família de descendentes italianos que a fundaram em 2012. Está localizada no distrito de Tuiuty, Vale do Rio das Antas, em Bento Gonçalves/RS, uma região que se destaca no turismo devido às suas paisagens, vinícolas, pousadas e pela sua gastronomia local, que retratam aspectos da imigração italiana. Atualmente conta com sete funcionários fixos, que atuam diretamente em diversos setores da indústria. Além deles, possui alguns funcionários extras para trabalhar no cultivo dos vinhedos e para o atendimento dos turistas.

O *e-commerce* da vinícola se desenvolveu como forma de superar desafios causados pelo avanço da pandemia do Covid-19 no país. A escolha da empresa para o estudo de caso único se deu por conta da participação da vinícola no Projeto IF Mais Empreendedor, e em virtude do preparo que a Alfa mostrou possuir mediante a ascensão do segmento de vinhos brasileiros no comércio virtual. Uma pesquisa revela que a relação entre os brasileiros e o vinho nacional foi fortalecida durante a pandemia, além de que em função de viagens internacionais estarem restritas, possibilitou o crescimento do enoturismo local (NOTÍCIAS AGRÍCOLAS, 2021).

Através da pesquisa, pretende-se identificar oportunidades de melhoria dentro da vinícola e, que tais considerações possam ser analisadas por outras empresas da região que fazem parte desse segmento, além de determinar alguns fatores importantes a serem considerados por organizações que desejam ingressar no comércio eletrônico. Estima-se que, com as informações levantadas, será possível verificar a importância do RIO entre empresa e consumidor e como trabalhar os mecanismos de governança no mercado de vendas *online* do setor vitivinícola a fim de obter melhores resultados tanto econômico-financeiros, quanto

relacionais. Trata-se de uma indústria vinícola que recebe muitos turistas o ano todo. Dados da empresa revelam que em 2018 o enoturismo representava 75% do faturamento total, já em 2019, passou para 60%.

3.1 Técnica de Coleta de Dados

Com o objetivo de permitir a triangulação dos dados, ou seja, utilização de diferentes tipos de evidências que visam aumentar a validade do estudo (FLICK, 2004; GODOY, 2006), a coleta de dados ocorreu por meio de análise documental (Quadro 1), observações na organização pesquisada (Quadro 2) e entrevistas semiestruturadas em formato presencial e *online* (Quadro 3).

O contato com a empresa Alfa iniciou-se em Junho de 2021, durante a fase das reuniões iniciais do Projeto IF Mais Empreendedor, e se estendeu ao longo do ano (até a realização das entrevistas e observações em efetivo) com diversas conversas informais a fim de entender o contexto da empresa no cenário atual, definir o objetivo do estudo e organizar as agendas das entrevistas. Não foi exigido nenhum documento formal por parte da empresa compradora para a utilização dos dados coletados.

Através de conversas informais com o sócio proprietário, identificou-se que existe atualmente uma empresa de *Marketing* contratada, para prestar à empresa Alfa alguns serviços. No Quadro 1, estão descritas as informações primárias, obtidas após contato via *e-mail*, com a Agência de Marketing, mediante autorização da empresa Alfa.

Quadro 1 - Relação de documentos pesquisados

Fontes de evidência	Descrição	Período
Relatórios internos da empresa	Descrição das ferramentas utilizadas para o Marketing digital da empresa	Outubro de 2021
	Informações sobre as personas criadas pela agência para a Alfa	Outubro de 2021

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Além das informações primárias, analisaram-se informações secundárias, com base nos elementos disponíveis no site institucional e na loja virtual da empresa partícipe. Entre outros aspectos dentro do site institucional da empresa, buscou-se pesquisar os produtos oferecidos e a história da vinícola. Já no site da loja virtual da vinícola o intuito foi o de analisar, (i) a plataforma utilizada; (ii) os meios de pagamento oferecidos; (iii) descrição dos produtos e

imagens (TURCHI, 2019), (iv) opções de frete oferecidos (OLIVEIRA et al., 2020); (v) e o prazo de entrega (BOWERSOX et al., 2014).

Em relação às observações feitas pela pesquisadora, estas foram realizadas por meio das reuniões em que a empresa Alfa participou durante o Projeto IF Mais Empreendedor no período da determinação dos objetivos do presente estudo, por meio de conversas informais com a colaboradora do setor comercial e na realização da entrevista via *online*, com a mesma. Além disso, realizaram-se observações *in loco*, por meio de visita presencial à empresa. O Quadro 2, apresenta a descrição das observações realizadas

Quadro 2 - Relação das observações realizadas

Data	Descrição da ocasião	Participantes
20/08/2021	Reuniões Projeto IF Mais empreendedor	Sócio proprietário da empresa, professores e bolsistas do projeto Superatur
08/10/2021	Visita à sede da empresa Alfa	Sócio-proprietário da empresa
18/10/2021 19/11/2021	Conversas informais	Colaboradora do setor comercial

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em relação à etapa de entrevistas, foi realizado agendamento prévio com o sócio-proprietário da empresa, para a visita presencial na vinícola, onde foi formalizada a entrevista com o mesmo. Em função de a visita acontecer no sábado, não foi possível conversar pessoalmente com a funcionária do setor comercial, visto que a mesma está na empresa entre segundas e sextas-feiras, no horário comercial. Sendo assim, foi disponibilizado à pesquisadora o contato de telefone da colaboradora. Assim, houve conversas informais, sem prévio agendamento, na qual foram relatados pontos importantes para a realização do estudo, bem como, fornecimento dos contatos dos clientes que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

O Quadro 3 apresenta a codificação dos entrevistados, que será utilizada para melhor apresentação dos resultados, bem como os detalhes sobre local e data das entrevistas.

Quadro 3 - Codificação dos entrevistados

Cód.	Posição	Data e duração da entrevista		Local da entrevista
EA1	Sócio-proprietário	08/10/21	30min	Sede da empresa, em Bento Gonçalves
EA2	Colaboradora do setor comercial	28/10/21	20min	De forma <i>online</i> , através do <i>whatsapp</i>
C1	Cliente 1, realiza compras desde o final de 2018	02/12/21	10min	De forma <i>online</i> , através do <i>whatsapp</i>

C2	Cliente 2, realizou apenas uma compra até a data da entrevista	22/10/21	09min	De forma <i>online</i> , através do <i>Google Meet</i>
----	--	----------	-------	--

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A entrevista semiestruturada com o sócio proprietário da empresa (EA1), foi aplicada de forma presencial, na própria sede da vinícola. O EA1 é responsável pelas áreas administrativa e comercial e possui o conhecimento de todo o planejamento estratégico da vinícola, além de ser integrante da família fundadora. Acompanha o *e-commerce* da vinícola, desde o seu planejamento e atualmente atua nas tomadas de decisões estratégicas. Porém, algumas informações mais voltadas à operacionalização da loja virtual, o EA1 não soube detalhar.

Dessa forma, para a fim de obter informações complementares, voltadas ao dia a dia do *e-commerce*, uma entrevista foi realizada com a colaboradora responsável pelo setor comercial (EA2), que possui vivência diária com a loja virtual da vinícola. A entrevista foi realizada de forma *online*, pela plataforma do *whatsapp* e, através dela, foram coletadas informações que complementam os expostos pelo EA1. Além disso, durante essa conversa, foi solicitado o nome e o contato de alguns clientes, para a realização das entrevistas finais.

Com o intuito de verificar o olhar dos consumidores e complementar o atendimento dos objetivos específicos do estudo, foi realizada uma entrevista com dois clientes do *e-commerce* da empresa, selecionados através de um funil de vendas, buscando pessoas que realizam compras com frequência, bem como aqueles que realizaram apenas uma compra no site. Os contatos foram disponibilizados pela funcionária do setor comercial (mediante autorização do sócio proprietário), após contato com cada um dos clientes selecionados, e autorização dos mesmos para a participação na pesquisa.

O Apêndice A (protocolo do estudo de caso) apresenta os detalhes sobre os procedimentos utilizados. Após a elaboração dos roteiros de questões, que estão descritos nos Apêndices B, C e D, as perguntas passaram por uma avaliação de quatro especialistas (doutores) na área da gestão e *marketing* (durante o mês de Setembro de 2021), na qual foram sugeridas alterações e melhorias para ser validado.

3.2 Técnica de Análise de Dados

Conforme o protocolo do estudo de caso (Apêndice A), a análise de dados contou com fontes de evidências múltiplas. Como procedimento de análise dos dados coletados nas múltiplas fontes de evidência utilizou-se a análise de conteúdo seguindo três principais fases

para a organização desse modelo de análise: (i) a pré-análise; (ii) a exploração do material; e, (iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2010).

Após as entrevistas gravadas, as respostas dos entrevistados foram redigidas de forma a estruturar as análises de acordo com cada objetivo específico. A fim de estabelecer a validade da coleta dos dados e a confiabilidade da evidência do estudo de caso, alguns princípios descritos por Yin (2009) foram utilizados na pesquisa: (i) triangulação dos dados; (ii) base de dados do estudo de caso: uma base de dados aumenta a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2009). Os dados obtidos com as entrevistas foram analisados em conjunto com as observações realizadas, juntamente com os dados primários e secundários.

4. Análise dos dados e discussão dos resultados

A fim de melhor entendimento dos resultados, esta análise foi dividida com base nos objetivos específicos e finalizada com algumas sugestões. A seguir serão apresentadas a análise dos dados e discussão dos resultados.

4.1 Aspectos gerais relacionados ao comércio virtual dos RIOS pesquisados

A fim de obter um panorama geral, foi questionado ao EA1 sobre a dificuldade inicial, quando iniciou no canal de vendas *online*. EA1 cita como fator principal e que pode ser visto também como uma grande oportunidade, segundo ele, o posicionamento de mercado, além de poder dizer qual o valor real do produto. O mesmo afirma que os resultados financeiros provindos do *e-commerce* estão nos planos de longo prazo da empresa e que hoje, seu objetivo principal é de fundamentar a marca como uma marca de valor agregado. Complementando a resposta, EA1 ainda afirma que a plataforma utilizada inicialmente, não possuía um sistema de cálculo de fretes eficiente, fazendo com que fosse necessário colocar um valor de frete fixo. Muitas vezes, o valor pago pelo cliente não foi o valor realmente pago pela Alfa, o que pode ter gerado prejuízo em algumas vendas. Durante a entrevista, C1 também relata esse ponto dizendo que, no final de 2018, quando começou a fazer suas compras pelo *e-commerce*, a plataforma “*era bem simples, não era tão boa, mas melhorou bastante o site*”.

A visão do sócio proprietário está de acordo com Las Casas (2019), ao afirmar que com o aumento de pessoas acessando a internet, e com a consequente expansão do marketing digital, as marcas podem se promover de maneira global, por meio de um posicionamento de mercado, ampliando suas oportunidades de negócio. Turchi (2019) também considera ser uma forma de conquistar e promover a maior visibilidade da marca. A partir da fala de EA1, e de acordo com

observações realizadas, nota-se que, a partir dessa oportunidade vista pelo sócio da empresa no início da abertura do *e-commerce*, passou-se a realizar maiores investimentos nesse sentido, como a troca da plataforma, de uma mais simples, para uma mais sofisticada. Nesse ponto, é importante observar a colocação de Turchi (2019), onde explica a escolha da plataforma como um dos pontos mais importantes a ser analisado antes de abrir um *e-commerce*, pois será utilizada para viabilizar as transações comerciais entre a empresa e o consumidor. O autor ainda afirma que a escolha adequada não deve levar em consideração apenas o menor custo, mas sim, os possíveis desafios futuros da loja e cita que a praticidade e simplicidade do *e-commerce* para o cliente fazer suas compras pode ser um fator decisivo da compra.

EA2 explica que faz todo o acompanhamento de contatos, pedidos, verificação e apontamento de erros ou melhorias, enquanto uma agência de *Marketing* terceirizada cuida do gerenciamento do *e-commerce* e do *Marketing* digital. A partir dos dados fornecidos pela Agência, observa-se que existe um trabalho sendo realizado sobre o comportamento do consumidor na plataforma e, a partir dessa análise existe um detalhamento das personas a quem direciona-se o trabalho do *Marketing*.

Através das informações relatadas por EA2, foi possível entender como funciona o processo das vendas do *e-commerce*, desde a entrada de um pedido, até a entrega no cliente final. A partir dessas informações, foi desenvolvido o mapeamento do processo, que está descrito no Apêndice E, que tem por objetivo, melhor visualizar o trabalho realizado pela vinícola. O documento, após elaborado, foi validado com EA2.

O mapeamento de processos é uma técnica utilizada por empresas para entender de forma clara e simples como uma unidade de negócio opera, representando cada passo de operação dessa unidade em termos de ações. A sua leitura permite obter pleno entendimento e domínio do processo, de tal forma que se possa identificar a dinâmica e a razão de eventuais falhas, agir para evitá-las e identificar oportunidades de melhoria (ROCHA; AFFONSO; BARRETO; 2017). No caso da empresa Alfa, entende-se que é de grande importância manter esses processos descritos, pois, de acordo com observações realizadas durante as reuniões do Projeto IF Mais Empreendedor, nota-se uma dor existente para o sócio-proprietário, que é de apenas uma pessoa saber fazer os processos, e em caso de ausência desta, as informações não serem transmitidas corretamente.

Sobre a área de abrangência, EA1 cita que a empresa realiza entregas em todo o país, através de transportadoras, e que não utiliza os Correios. Mesmo assim, C1 relata que o

processo de entrega é um pouco demorado, e que o site não possui um rastreamento de entrega, ou seja, o cliente faz a compra e não consegue acompanhar para saber quando vai receber o produto. A entrega foi um dos fatores mais importantes destacados por ambos os clientes entrevistados. Segundo eles, saber quando o produto vai chegar é de grande valia.

Sabe-se que, de acordo com Oliveira et al. (2020) o adequado funcionamento da logística está diretamente ligado à satisfação do cliente. É preciso pensar em como o produto desejado pelo cliente chega ao destino final, levando em consideração qualidade, quantidades corretas e tempo previsto. Lima e Vital (2020), através de uma revisão bibliográfica identificaram o que provoca atrasos nas entregas de *e-commerces*. Concluíram que uma das causas é o uso dos Correios para o processo logístico e que, segundo os autores, por parte dos lojistas, existe uma procura por transportadoras privadas para realizar esse serviço, que podem levar ao aumento da qualidade na entrega, fortalecendo a recuperação da confiança do cliente. Porém, no caso da Empresa Alfa, mesmo com a utilização de transportadoras para os envios, a partir da análise do mapeamento de processos que consta no Apêndice E e do exposto por C1, nota-se que além de um prazo de entrega alto, existe uma lacuna provocada pela comunicação com o cliente sobre a posição de entrega. Em virtude de a plataforma não possuir integração com os sites das transportadoras utilizadas pela empresa, o contato com o cliente é feito de forma manual, informando apenas a previsão de entrega. Ou seja, o cliente não consegue acompanhar o rastreamento detalhado de seu pedido.

4.2 Análise do RIO entre a empresa focal e consumidores e seu impacto no aumento das vendas *online* da empresa Alfa

Para entender como funciona o relacionamento entre a empresa Alfa e seus clientes, foi questionada a EA2 se a empresa costuma receber muitas mensagens de clientes que possuem dúvidas para realizar a compra. A entrevistada respondeu que até o momento, não recebeu nenhum tipo de contato nesse sentido. A respeito de reclamações ou elogios após a compra, EA2 sinaliza que é raro de acontecer e explica: *“Na verdade, eu entro em contato com o cliente pelo whats ou telefone para informar que o pedido foi faturado e será enviado em breve e aí sim, normalmente cliente me sinaliza que recebeu o produto e agradece o atendimento. Felizmente, não temos reclamações neste sentido, quando temos, é com relação a alguma coisa com a entrega (transportadora)”*.

O *e-commerce* da vinícola possui um ícone no canto inferior esquerdo, que direciona o cliente para o contato direto com a vinícola. Porém, as respostas aos clientes só são entregues dentro do horário comercial. Foi questionado aos clientes entrevistados se em algum momento

durante uma compra tiveram algum tipo de problema, na qual foi necessário utilizar esse canal de comunicação. C1 respondeu que em três anos, apenas uma vez, quando tentou inserir um cupom de desconto e o site não validou. Mas afirma que foi muito bem atendido. C2 afirma que nunca teve esse tipo de problema.

É importante analisar que, mesmo com o canal de comunicação disponível, a empresa Alfa praticamente não recebe contatos de clientes durante as compras. Esse fator pode ser considerado positivo, pois significa que o processo de compra no site está ocorrendo de forma correta e simples. Além disso, coincide com o exposto por Cobra (2015), que considera que uma das formas de aumentar o valor em uma venda, consiste na diminuição do sacrifício que o cliente passa para comprar um bem ou serviço.

Sobre as visitas nas dependências da vinícola, EA1 explica que a empresa registra os contatos dos visitantes com o objetivo de direcioná-las a fazer compras no *e-commerce*. Foi questionado aos clientes, sobre como foi que conheceram o *e-commerce* da vinícola. Ambos citam que visitaram pessoalmente e após, passaram a realizar as compras através do meio *online*. C1 cita que leva em consideração no momento de uma compra *online*, a credibilidade do vendedor, e afirma que existe a confiança na empresa Alfa. Ele relata que já teve problemas relacionados à entrega, mas sempre foi muito bem atendido e entende que não foi um problema da vinícola Alfa. O mesmo comenta que mesmo não podendo acompanhar o rastreamento da entrega, conforme citado anteriormente, ele confia muito na empresa.

Percebe-se que neste caso houve um amadurecimento do RIO na díade empresa Alfa e C1. Pode-se considerar que o fato de o cliente conhecer as pessoas e a vinícola pessoalmente, gera influência na continuidade da relação e na confiança, o que está de acordo com o estudo de Cislighi, Werner e Viera (2021) onde afirmam que a utilização complementar de mecanismos de governança informais e formais, contribuem positivamente para gerar ganhos relacionais na díade. À medida que acontece o amadurecimento das relações, aumenta o uso de mecanismos informais, como por exemplo, confiança, que levam a ganhos diferenciados. Ainda, em relação à fala de EA1, observa-se que a empresa busca armazenar as informações dos clientes para um posterior contato e direcionamento ao site. Mas, em nenhum momento ele cita que são armazenadas informações quanto às preferências sobre os produtos desses visitantes. Segundo Cobra (2015), quanto maior o conhecimento por parte da empresa sobre necessidades e desejos de seus clientes, mais fácil será a tarefa de surpreendê-los positivamente, com serviços inesperados.

Sobre as estratégias para conquistar novos e fidelizar clientes, EA1 explica que para alcançar novos clientes, realizam anúncios no *Google*. Já para fidelizar os clientes já existentes, existe um funil de vendas, na qual os melhores clientes possuem um atendimento mais direto, por e-mail e *whatsapp*, os demais, através de *email-marketing*. Em relação às promoções, EA1 cita que mensalmente realiza uma campanha para um determinado produto, e avalia o desempenho de acordo com a quantidade de garrafas vendidas.

Em relação a isso, observa-se que os clientes que realizam mais compras, possuem um canal de comunicação mais personalizado, enquanto os demais possuem uma forma de contato mais abrangente. Gummesson (2010) afirma ser importante para a relação entre cliente e fornecedor, o contato humano. Segundo ele, mesmo com a utilização de *softwares*, tecnologia analítica, esse tipo de contato é necessário no RIO. Pode-se destacar também a importância das promoções oferecidas, considerando o que Freire e Salgado (2019) identificaram em sua pesquisa exploratória, na qual compras não programadas podem ser influenciadas por promoções nos sites.

Quando questionado sobre as avaliações dos clientes, EA1 cita que atualmente não são realizadas. Quando questionado aos clientes sobre a possibilidade de avaliar suas compras, C2 afirma que possui esse hábito, já o C1 não costuma avaliar por falta de tempo. Porém, é importante acompanhar o pós-compra do cliente, pois, de acordo com Cobra (2015), o cliente pode estar feliz e manter a preferência pela marca ou simplesmente optar por outra marca em uma próxima compra. Las Casas (2019) complementa que mesmo as reclamações são consideradas importantes quando representam reivindicações para melhorias.

4.3 Dificuldades na manutenção da loja virtual na empresa ALFA

Com o propósito de entender a atual situação do *e-commerce*, EA1 foi questionado sobre o atual resultado para a empresa de suas vendas. EA1 fala que atualmente (considerando-se o ano de 2021), representa um percentual baixo, visto que está investindo menos energia. Afirma que aumentou os investimentos com anúncios no site *Google*, mas que aumentou bastante a concorrência nesse mercado. Mesmo com o baixo faturamento, considera importante o investimento, pois o *e-commerce* está sendo a porta de entrada para outros mercados. EA1 conclui que encontrar clientes e ser encontrado é o maior desafio atualmente para o *e-commerce*. Hoje, possuem anúncios muito direcionados, bem específicos, mas não estão gerando bom resultado.

Nesse aspecto, Galindo (2019) aponta que devido à alta concorrência no mercado de vendas *online* de vinhos, uma das dificuldades é de se manter nas primeiras posições nos resultados dessas pesquisas realizadas pelos consumidores. Em relação a isso, é possível otimizar esses resultados através de ferramentas de otimização para mecanismos de buscas. Por meio delas, é possível melhorar o posicionamento do site nos resultados das buscas (SITE BEM FEITO, 2019).

Do lado do consumidor, quando questionados sobre o que consideram arriscado ao comprar em um *e-commerce*, C1 e C2 afirmam que a entrega é o fator principal. Ambos relatam que já tiveram problemas em compras em outros sites de compras *online*, de receber um produto totalmente diferente do que havia comprado, ou até mesmo receber o produto avariado por causa do transporte. O C1 também afirma que procura avaliar sempre a plataforma de pagamentos utilizada pelo *e-commerce*.

4.4 Sugestões para o contexto do comércio eletrônico nos RIOS pesquisados

É possível analisar, de acordo com o estudo de Gilioli e Guiggi (2020) realizado com empresas que possuem um canal de vendas *online*, que uma das grandes dificuldades encontradas é o fato de não possuir uma pessoa dedicada a cuidar do gerenciamento do site, da comunicação e das respostas aos usuários. Ao realizar o estudo com a Empresa Alfa, nota-se que a pessoa encarregada de fazer o acompanhamento dos clientes e dos processos internos no *e-commerce*, também possui outras atividades relacionadas ao setor comercial. Observa-se, que a plataforma do site utilizada, atende às atuais demandas, mas ainda exige um certo trabalho manual, como por exemplo o envio da Nota Fiscal e o acompanhamento das entregas. O fato de ser necessário fazer um contato direto com o cliente para passar essas informações, gera um relacionamento mais direto, pois conforme Gummesson (2010), o contato humano é necessário para as relações entre clientes e fornecedores. Por outro lado, pode ser trabalhoso e demandar maior tempo, além de não ser eficiente quando visto pelo lado do consumidor, que não pode acompanhar em tempo real a sua mercadoria.

Em relação aos visitantes, observa-se que existe uma grande oportunidade a ser explorada pela Empresa Alfa, pelo fato de receber muitos turistas vindos de diversas partes do país. A Vinícola já faz proveito dos contatos dessas pessoas, para posteriormente encaminhá-las a realizarem suas compras no *e-commerce*. Porém, não foi citado a inclusão de informações, como por exemplo, a preferência dos clientes em relação ao vinho, para posterior contato. De acordo com Cobra (2015), quanto maior o conhecimento por parte da empresa sobre

necessidades e desejos de seus clientes, mais fácil será a tarefa de surpreendê-los positivamente, com serviços inesperados.

Outro fator importante, já relatado por Da Silva Barbosa, De Andrade-Matos e Perinotto (2020), onde identificaram a influência digital como forma de gerar maior confiança em uma empresa, é de planejar uma forma onde seus clientes possam avaliar suas compras, e que estas avaliações fiquem disponíveis para outros consumidores. Os autores, em seu estudo, concluíram que a busca por informações a respeito do produto ou serviço é a etapa mais influenciada pelas mídias sociais, visto que estas referências podem ser com base em experiências de outros consumidores.

Como forma de melhorar os resultados da empresa Alfa nos mecanismos de buscas da Internet, sugere-se um estudo sobre a otimização desses mecanismos. Essa mudança poderá facilitar a entrada de novos clientes no site, pois de acordo com Freire e Salgado (2019), a maioria das pessoas descobrem um novo *e-commerce* via redes sociais e através do site *Google*.

5. Considerações finais

O presente estudo teve por objetivo principal identificar as oportunidades e desafios para as vinícolas no mercado de vendas *online* e sua relação com o marketing de relacionamento de uma indústria vinícola denominada de Alfa. Durante a execução do trabalho de pesquisa, através da revisão da literatura, foi possível entender os aspectos que os autores consideram importantes ao abrir uma loja virtual e, após as entrevistas, elencar com as evidências da empresa Alfa, direcionando para o marketing de relacionamento. Foi possível identificar no estudo de caso, como o RIO entre cliente e fornecedor impacta no desempenho do *e-commerce* e onde estão as maiores dificuldades relacionadas ao comércio virtual.

Pode-se inferir que a empresa Alfa já possui amplo conhecimento sobre o funcionamento de um *e-commerce*, visto que está utilizando esse meio há mais de dois anos. Atualmente, o trabalho de *marketing* é realizado por uma agência terceirizada, e os contatos com os clientes, bem como a operacionalização interna é feito por uma funcionária da empresa. Observa-se que, desde seu lançamento até o atual momento, o *e-commerce* da vinícola passou por algumas mudanças, como forma de melhorar o processo de compra através do meio *online*. Uma das melhorias implantadas foi a troca da plataforma, de uma mais simples para uma opção um pouco mais robusta. Mesmo assim, algumas partes do processo ainda são realizadas de forma manual, o que exige tempo e dedicação da colaboradora do setor. Segundo o sócio-

proprietário, atualmente o *e-commerce* não está apresentando um bom faturamento, mesmo assim, ele entende sua importância, e planeja investimentos contínuos na área de marketing para atrair novos clientes.

A partir do estudo e da análise dos resultados, observa-se a importância do marketing de relacionamento para o contexto do comércio virtual. Pelo ponto de vista dos clientes, nota-se que ainda existem riscos ao comprar de um *e-commerce*, porém, esse risco é desconsiderado pelo fato de que existe uma confiança na empresa na qual está recebendo o pedido e enviando o produto. Ou seja, conforme ocorre o amadurecimento da relação entre cliente e fornecedor, existe uma confiança maior por parte do cliente em realizar suas compras *online* no site da empresa.

Uma das contribuições do estudo é o mapeamento do processo atual da Alfa. Com o desenho do mapeamento do processo que um pedido oriundo do *e-commerce* percorre dentro da empresa, desde a confirmação do pedido até a entrega no consumidor final, é possível analisar possíveis melhorias com o intuito de agilizar o processo. Além disso, manter esse processo descrito facilita a continuação das atividades, quando acontece a ausência da pessoa responsável.

Este estudo poderá contribuir ainda para outras empresas do ramo vitivinícola, que desejam iniciar suas vendas no canal *online*, ou até mesmo pequenas empresas de outros setores, pois fornece informações de pontos importantes a serem considerados ao entrar no mercado virtual, por meio da revisão bibliográfica e ainda explorando os resultados das entrevistas e observações realizadas. É interessante ressaltar o ponto de vista do sócio-proprietário da Alfa, na qual consiste em entender a importância do *e-commerce*, não apenas como fonte de faturamento, mas também como forma de divulgação e posicionamento da marca.

A execução do estudo contribui para o melhor aprendizado voltado ao planejamento e execução de um *e-commerce*. Diante do aumento no número de pessoas migrando para esse meio como forma de realizar suas compras, o comércio virtual torna-se um braço importante na logística, visto que está representando um canal de distribuição direto, entre empresa (indústria) e consumidor final.

Durante a execução do trabalho, notou-se certa dificuldade em relação às entrevistas com os clientes da vinícola, nem todos os contatos aceitaram participar da pesquisa, o que tornou-se uma limitação (somente dois foram os entrevistados). Esse fato impossibilita uma generalização dos resultados, restringindo as análises ao estudo de caso especificamente. A sugestão é de que estudos futuros sejam realizados nesse mesmo contexto em outras empresas vinícolas para comparar os resultados, ou até mesmo, entrevistar uma base de clientes maior.

Sugere-se também, que esse estudo seja aplicado para relações B2B (*business to business* = empresa para empresa), a fim de entender como o relacionamento e as visitas presenciais na vinícola impactam na continuidade da relação, e na geração de vendas pela empresa.

Referências

ABCOMM. Associação Brasileira do Comércio Eletrônico (2017). **Logística no E-commerce Brasileiro 2017**. Disponível em: <<https://www.abcomm.org/Pesquisas/Pesquisa-ABComm-Logistica-Ecommerce-2017.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2021.

ABCOMM. Associação Brasileira do Comércio Eletrônico (2020). **Comércio eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$ 106 bilhões**. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (1977). Lisboa (Portugal): Edições. 2010.

ASSUNÇÃO, W. S.; FAGUNDES, P. F.; RÉVILION, A. S. P. **Comércio eletrônico**. Porto Alegre: SAGAH, 2019. ISBN 978-85-9502-886-9.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J.C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014. ISBN 978-85-8055-318-5.

CISLAGHI, T. P. Mecanismos de governança e geração de ganhos relacionais: uma análise em cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos. **Tese** (doutorado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2019.

CISLAGHI, T. P.; WEGNER, D.; VIEIRA, L. M. How do governance and relational rents evolve during the maturity stages of supply chains?. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print. <https://doi.org/ez314.periodicos.capes.gov.br/10.1108/SCM-07-2020-0296>, 2021.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. ISBN (versão eletrônica): 978-85-352-6967-3.

DA SILVA BARBOSA, L. S.; DE ANDRADE-MATOS, M. B.; PERINOTTO, A. R. C. Marketing digital: a influência das mídias sociais digitais no processo de decisão de compra dos consumidores de meios de hospedagem. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 9, n. 1, p. 154-170, 2020.

ECKERT, A., MILAN, G. S., DE TONI, D. Intenção de recompra no contexto de compras on-line. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 4, p. 25-50, out./dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3311>.

E-COMMERCE BRASIL. **E-commerce brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MCC-ENET**. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-dezembro/#:~:text=%C3%ADndice%20MCC%2DENET,%E2Dcommerce%20brasileiro%20cresce%2073%2C88%25%20em,2020%2C%20revela%20%C3%ADndice%20MCC%2DENET&text=O%20e%2Dcommerce%20segue%20em,ao%20mesmo%20per%C3%ADodo%20de%202019>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

E-COMMERCE BRASIL. **Primeiro trimestre de 2021: vendas no e-commerce têm alta de 57,4% em comparação ao mesmo período de 2020**. Disponível em:

<<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/primeiro-trimestre-de-2021-vendas-alta-de-57/>>. Acesso em: 05 jul. 2021.

E-COMMERCE WIKI. **Ecommerce Report: Brazil 2019**. Disponível em: <<https://www.ecommercewiki.org/reports/806/ecommerce-report-brazil-2019>>. Acesso em: 24 jun. 2021.

FERREIRA, J.; FREITAS, A.; GUARANÁ, E.; LIMA, T.; RODRIGUES, J.; GIOVANNINI, C. O impacto do boca-a-boca online: um estudo sobre a adoção de opiniões em comunidades de consumidores online. **Tourism & Management Studies**, v. 12, n. 2, 2016. DOI: 10.18089/tms.2016.12204.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

FORBES INSIGHTS. **Data driven and digitally savvy: the rise of the new marketing organization**. Disponível em: <<http://e.turn.com/sixthsense>>. Acesso em: 29 jun. 2021.

FREIRE, D.; SALGADO, E. B. E-commerce no Brasil: panorama geral e principais desafios. **Projeto de Graduação – UFRJ/ POLI/ Curso de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, 2019.

GALINDO, M. D. Aplicação da ferramenta SEO (Search Engine Optimization) em uma loja virtual de vinhos. **Trabalho de conclusão (graduação) - Pontífica Universidade Católica de Goiás, Escola de Engenharia, Goiânia, 2021**.

GILIOLI, R. M.; GHIGGI, T. E-commerce: Reflexões sobre estratégias e desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3261-3279, 2020.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. ISBN 978-85-7780-668-3.

ISIRIO, E. Z., RADAELLI, A. A. P.; CISLAGHI, T. P. Atuação dos profissionais de serviços em ambientes domiciliares: proposta de um modelo teórico. **Trabalho de conclusão de curso – Tecnologia em Logística**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Bento Gonçalves, 2021.

JUNGES, V. C.; GIACOMOLLI, D. Marketing de relacionamento: estudo sobre a ferramenta em empresas do varejo e da prestação de serviços. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 17, n. 2, p. 101-111, 2019.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LECINSKI, J. **Ganhando o momento zero da verdade**. Google, 2011.

LIMA, D. S., VITAL, J. C. M. E-commerce brasileiro: as reclamações do atraso nas entregas versus atendimento no prazo. **FATEC, Bragança Paulista/SP, 2020**.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. **Efeitos da Pandemia no Consumo de Vinhos e Produção de Uvas**. 2021. Disponível em: <<https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/298547-efeitos-da-pandemia-no-consumo-de-vinhos-e-producao-de-uvas.html#.YYHiD2DMLDd>>. Acesso em: 03 de Nov. de 2021.

OLIVEIRA, T. D.; HOLANDA, T. C.; BULEGON, F.; SILVA, F.C.; MENDES, M. V. I. **Gestão da distribuição física**. Porto Alegre: SAGAH, 2020. ISBN 978-65-5690-023-0.

PACHECO, G. R.; DE FARIA ALVIM-HANNAS, A. K.; DE SOUZA, R. A.; DE SOUZA, J. C. A relação dos consumidores de vinho com a compra on-line. In: **Anais... XIV SEGeT. XIV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende - Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/18825210.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

ROCHA, H. M.; AFFONSO, L. M. F.; BARRETO, J. S. **Mapeamento e controle de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

SEBRAE. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

SITE BEM FEITO. SEO: **Como melhorar o posicionamento do meu site no Google**. 2019. Disponível em: <<https://sitebemfeito.com.br/blog/seo-como-melhorar-o-posicionamento-nogoogle/>>. Acesso em: 03 out. 2021.

TEIXEIRA, T. **Comércio eletrônico: conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2015. ISBN 978-85-02-62249-4

TURCHI, S. R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 978-85-97-01539-3

WINE SOUTH AMERICA. **Setor comemora recorde no consumo de vinho no Brasil em 2020**. Disponível em: <<https://www.winesa.com.br/setor-comemora-recorde-no-consumo-de-vinho-no-brasil-em-2020/>>. Acesso em: 25 jul. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

Apêndice A: Protocolo do Estudo de Caso

PROTOCOLO	
- Objetivos do estudo de caso	a) Entender os aspectos importantes relacionados ao comércio virtual; b) Analisar como o relacionamento entre empresa focal e os consumidores impacta no desempenho das vendas <i>online</i> ; c) Verificar onde estão as maiores dificuldades na manutenção da loja virtual nas empresas.
- Fontes de informações	a) Observações (antes e no momento da entrevista, visitas <i>in loco</i> , entre o período de julho e dezembro do ano de 2021); b) Documentos internos: apresentações institucionais, materiais de treinamentos, relatórios, e o que mais puder ser utilizado para contribuir e que seja permitido o acesso; c) Entrevistas semiestruturadas (sócio-proprietário/coordenadora do setor comercial e clientes).
- Procedimentos	a) Participar das reuniões do projeto IF Mais empreendedor para discussão das possíveis necessidades da empresa; b) Iniciar contato com o responsável para a realização da pesquisa (autorização); c) Levantar dados gerais da empresa pesquisada (diagnóstico – IF Mais Empreendedor; outras fontes secundárias); d) Agendar entrevista; e) Realizar a entrevista semiestruturada <i>in loco</i> ; f) Realizar a entrevista com os clientes; g) Analisar os dados obtidos com as entrevistas.
- Coleta de dados	a) Roteiro de observações e de entrevistas; b) Análise de documentos internos.
- Análise de dados	Análise de conteúdo, baseado nas entrevistas e elencando com os objetivos específicos do estudo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Apêndice B: Roteiro utilizado para entrevista com o sócio/proprietário

Questões introdutórias para a empresa		
1) Razão social da empresa e localidade: 2) Entrevistado/cargo (tempo na empresa): 3) Quantidade de funcionários e linha de produtos: 4) Tempo de duração da entrevista: 5) Forma de entrevista:		
Objetivos específicos	Questões	Autores para base
a) Entender os aspectos importantes relacionados ao comércio virtual	- Ao implantar o canal de vendas <i>online</i> , quais foram as dificuldades encontradas? Comente. - O resultado da implantação do <i>e-commerce</i> , está dentro da expectativa? Quanto representa atualmente do faturamento da empresa? - Foi desenvolvido um plano estratégico para crescimento da loja virtual? - A loja virtual atende a consumidores de todo país? Como são realizadas as entregas hoje? (Correios, possui alguma transportadora parceira, etc)	Gilioli e Ghiggi (2020)
b) Analisar como o relacionamento entre a empresa focal e consumidores impacta no aumento das vendas <i>online</i>	- Existe algum tipo de análise sobre o comportamento e perfil dos clientes do site? Qual ferramenta é utilizada? - Existe algum tipo de ligação entre os clientes que compram na loja física (varejo da vinícola) e os que compram no site? - É feito algum tipo de análise sobre a taxa de conversão, entre o número de acessos ao site e o número de vendas realizadas? - Existem estratégias de marketing para atingir o público-alvo? Quais são as ferramentas utilizadas para se comunicar com ele? - Você faz uso de algum tipo de estratégia para conquistar novos clientes, ou até mesmo fidelizar os que já existem? - São realizadas promoções para estimular as vendas? Com base em quais informações? Como se avalia os resultados dessas ações? - De que forma é feita a avaliação de satisfação do cliente (quais plataformas)? Você costuma fazer alguma análise do <i>feedback</i> recebido?	Cobra (2015) Las Casas (2019) Gilioli e Ghiggi (2020) Isirio, Radaelli e Cislighi (2021).
c) Verificar onde estão as maiores dificuldades na manutenção da loja virtual nas empresas	- O site possui um canal de comunicação com o cliente, em tempo real? - A manutenção do site, atualização de imagens, divulgação de promoções é realizada por uma empresa terceirizada ou interna? Comente como são realizados os processos. - Quais os principais desafios encontrados na gestão do <i>e-commerce</i> ?	Gilioli e Ghiggi (2020)

Fonte: Adaptado de Cobra (2015); Las Casas (2019); Gilioli e Ghiggi (2020); Isirio, Radaelli e Cislighi (2021)

Apêndice C: Roteiro utilizado para entrevista com a colaboradora do setor comercial

Questões introdutórias para a funcionária do setor comercial		
1) Entrevistada/cargo (nome, idade, gênero, área de atuação, e-mail):		
2) Tempo de duração da entrevista:		
3) Forma de entrevista:		
Objetivos específicos	Questões	Autores para base
a) Entender os aspectos importantes relacionados ao comércio virtual	- Qual o seu envolvimento com a loja virtual da vinícola? - Na sua opinião, onde está a maior dificuldade no gerenciamento interno do e-commerce?	Turchi (2019)
b) Analisar como o relacionamento entre a empresa focal e consumidores impacta no aumento das vendas <i>online</i>	- A empresa recebe muitas mensagens com dúvidas para realizar a compra? Quais os motivos dos questionamentos? Quanto tempo leva em média para dar o retorno ao cliente? - Após a compra, é comum clientes enviarem mensagens para a empresa, com reclamações ou elogios? - Fique a vontade para fazer comentários adicionais também, que você considera interessante	Gilioli, Ghiggi, (2020) Isirio, Radaelli e Cislighi (2021).
c) Verificar onde estão as maiores dificuldades na manutenção da loja virtual nas empresas	- Como você poderia descrever como são tratados os pedidos e-commerce, desde o recebimento de um pedido na plataforma, até a entrega?	Assunção, Fagundes e Révilion (2019) Freire e Salgado (2019) Teixeira (2015)

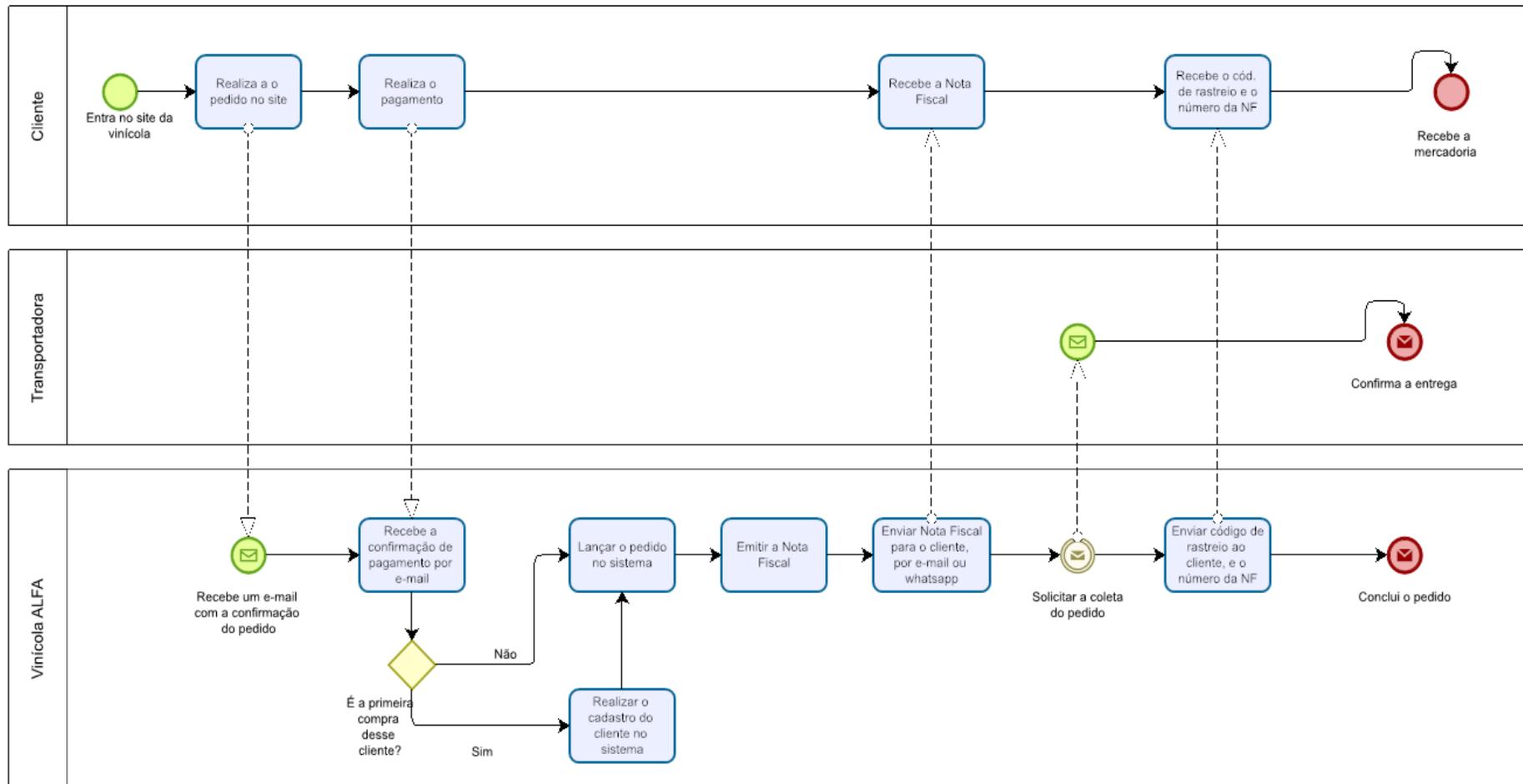
Fonte: Adaptado de Assunção, Fagundes e Révilion (2019); Freire e Salgado (2019); Gilioli e Ghiggi, (2020) e Isirio, Radaelli e Cislighi (2021); Teixeira (2015); Turchi (2019).

Apêndice D: Roteiro utilizado para entrevista com os clientes do *e-commerce*

Questões introdutórias para clientes		
1) Entrevistado (nome, idade, gênero, área de atuação, e-mail):		
2) Quantidade de compras realizadas/produtos adquiridos:		
3) Tempo de duração da entrevista:		
4) Forma de entrevista:		
Objetivos específicos	Questões	Autores para base
a) Entender os aspectos importantes relacionados ao comércio virtual	<ul style="list-style-type: none"> - Quais fatores você considera mais importantes ao realizar uma compra em um <i>e-commerce</i>? - Quais motivos te levam a fazer uma nova compra no site da vinícola? - De que forma você descobriu o <i>e-commerce</i> da vinícola? 	Assunção, Fagundes e Révilion (2019) Freire e Salgado (2019) Turchi (2019)
b) Analisar como o relacionamento entre a empresa focal e consumidores impacta no aumento das vendas <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>site</i> possui um canal de comunicação com o cliente, em tempo real? Em algum momento durante a compra, você precisou utilizar esse canal? - Você costuma dar <i>feedbacks</i> de suas compras? Quais fatores você leva em consideração na avaliação? - Você costuma analisar avaliações de outras pessoas sobre o site ou sobre o produto, antes de realizar uma compra? - Como você avalia o <i>site</i> da vinícola? (segurança – pagamentos; precificação; imagens; operacionalização...) - Você costuma recomendar positiva ou negativamente a amigos ou conhecidos, um site onde fez uma compra? Geralmente para quantas pessoas? 	Gilioli, Ghiggi, (2020) Isirio, Radaelli e Cislighi (2021).
c) Verificar onde estão as maiores dificuldades na manutenção da loja virtual nas empresas	<ul style="list-style-type: none"> - O que você considera arriscado ao comprar em um <i>e-commerce</i>? Comente. - O transporte interfere na sua decisão de compra (receio de alguma garrafa chegar quebrada, valor do frete, tempo de entrega...)? Comente. - Em suas compras <i>online</i> você já teve alguma experiência negativa? Se sim. Comente. - De maneira específica com a vinícola ALFA, você já teve alguma dificuldade? 	Assunção, Fagundes e Révilion (2019) Freire e Salgado (2019) Oliveira et al. (2020) Teixeira (2015)

Fonte: Adaptado de Assunção, Fagundes e Révilion (2019); Freire e Salgado (2019); Gilioli e Ghiggi, (2020) e Isirio, Radaelli e Cislighi (2021); Oliveira et al. (2020); Teixeira (2015); Turchi (2019)

Apêndice E: Mapeamento do processo de um pedido via *e-commerce*



Fonte: Elaborado pela autora através do software Bizagi Modeler, 2021.