

ESTRATÉGIAS DE DIFERENCIAÇÃO NO VAREJO DIGITAL: sobrevivendo e prosperando em um mercado competitivo

João Guilherme Alves de Souza Francisco*

João Pedro Antônio Barreto**

Matheus Magalhães Kossaka***

Sérgio Barbosa Luiz Pita****

Resumo: “Estratégias de Diferenciação no Varejo Digital: Sobrevivendo e Prosperando em um Mercado Competitivo” explora a importância de estratégias diferenciadas para empresas no varejo digital, fundamentado nas teorias de Porter e Kotler. Utilizando revisão de literatura e análise de casos como o da Stich Fix, que personaliza recomendações de moda com inteligência artificial, o estudo revela que a personalização e a compreensão do público-alvo são cruciais para a obtenção de vantagem competitiva. A pesquisa conclui que a adoção de tecnologias avançadas e a análise estratégica dos ambientes interno e externo são essenciais para as empresas se destacarem e se adaptarem às rápidas mudanças do mercado digital.

Palavras-chave: Varejo. Diferenciação. Estratégias competitivas. Mercado digital.

Abstract: The thesis "Differentiation Strategies in Digital Retail: Surviving and Thriving in a Competitive Market" explores the importance of differentiated strategies for companies in digital retail, based on theories by Porter and Kotler. Utilizing literature review and case analysis, such as Stich Fix, which personalizes fashion recommendations using artificial intelligence, the study reveals that personalization and understanding the target audience are crucial for gaining competitive advantage. The research concludes that adopting advanced technologies and strategic analysis of internal and external environments are essential for companies to stand out and adapt to the rapid changes in the digital market.

Key-words: Retail. Differentiation. Competitive strategies. Digital market.

INTRODUÇÃO

No cenário atual do mercado global, o setor de varejo enfrenta desafios significativos devido à rápida evolução tecnológica e às mudanças nos comportamentos

*Estudante do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – joao.barreto10@etec.sp.gov.br

**Estudante do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – joao.francisco37@etec.sp.gov.br

***Estudante do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – matheus.kossaka@etec.sp.gov.br

****Estudante do curso Técnico em Administração na Etec Paulino Botelho – sergio.pita@etec.sp.gov.br

de compra dos consumidores. De acordo com dados recentes do relatório WebShoppers (Ebit/Nielsen, 2024), o comércio eletrônico no Brasil alcançou um faturamento de 254,4 bilhões de reais em vendas. Essa ascensão do comércio eletrônico está alterando drasticamente a dinâmica do varejo, impactando desde grandes cadeias de lojas até pequenos varejistas locais, que agora enfrentam uma concorrência mais acirrada e a necessidade de se destacarem em um ambiente digital altamente competitivo.

Diante desse contexto desafiador, a implementação de estratégias de diferenciação torna-se crucial para as empresas de varejo se manterem competitivas e sustentáveis no mercado. Como argumentado por Porter (1980), a diferenciação é uma das estratégias competitivas fundamentais que permite às empresas criar valor percebido pelos clientes, distinguindo seus produtos ou serviços da concorrência.

No entanto, as estratégias tradicionais de diferenciação, que antes se concentravam principalmente em atributos tangíveis como qualidade e design do produto, estão sendo redefinidas à luz das demandas e expectativas dos consumidores na era digital.

Nesse sentido, este estudo se propõe a mapear e elaborar estratégia de diferenciação, tendo como base a pesquisa exploratória e descritiva, usando como autores principais Michael Porter, Kotler e Keller para formulação e explicação sobre os temas.

1. ESTRATÉGIAS COMPETITIVA E VAREJO DIGITAL

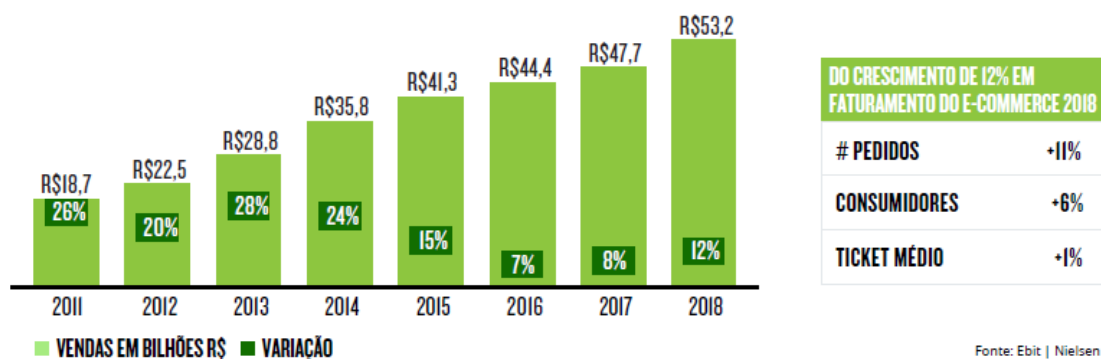
1.1 Varejo digital

Com o advento da internet o varejo digital cresceu de forma exponencial, tendo o seu ápice na pandemia. De acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm, 2020), a quarentena fez com que o varejo digital crescesse 56,8% de janeiro a agosto, em comparação a esse crescimento foram registrados cerca de 135 mil novas lojas que aderiram ao comércio eletrônico, a maior influência para esse crescimento exponencial foi a pandemia, que através do isolamento social obrigou as pessoas a ficarem em casa, o que conseqüentemente levou as pessoas a

comprarem mais pela internet o que automaticamente aqueceu o comércio e levou as empresas que não tinham sua presença na internet a abrirem suas lojas virtuais.

Segundo o ministério de desenvolvimento, indústria comércio e serviços (MDIC), O comércio eletrônico entre 2019 até 2022 movimentou cerca de R\$ 450 bilhões de reais. Para ter uma noção do quanto a evolução do faturamento foi fora da curva, segundo o relatório da WebShoppers (Ebit/Nielsen, 2019) o rendimento do ano de 2015 foi de R\$41,30 Bi, 2016: 44,4 Bi, 2017: 47,7 Bi e 2018: 53,2 Bi , somando os 4 anos resulta em R\$ 186,6 bi, consideravelmente menor que a metade do valor de 2019 até 2022.

VENDAS ONLINE DE BENS E CONSUMO (R\$Bi)



Fonte: NIQ Ebit – WebShoppers 19 (2019) – Vendas online de bens e consumo

Existem muitas diferenças entre o mercado tradicional e o online, como exemplo, o alcance que a empresa terá. Uma loja física poderá ter um alcance local, dependendo do tamanho da estrutura da empresa, apenas alcançará um bairro. Entretanto, com o advento da internet, essa mesma empresa que vende apenas para o bairro local poderá vender para pessoas do outro lado mundo, aumentando o faturamento e expandindo ainda mais a sua marca para o mundo.

Outra diferença que pode ser considerada como uma forma de redução de custo é a ausência de uma loja física, pois o empresário não precisará se preocupar com o aluguel da loja, móveis e vendedores, o que consequentemente exige o empreendedor de pagar comissões. Claro que existem muitas empresas que optam por ter tanto a loja física quanto a loja virtual, como grandes varejistas como Magazine Luíza e Americanas, mas também há empresas como Mercado Livre e Amazon que

optam apenas pelo e-commerce, onde esses possuem um programa de terceiros onde algumas lojas possuem a loja física.

Quando falamos em varejo digital (comércio eletrônico ou e-commerce) logo pensamos em empresas do ramo varejista que estão no mercado digital, mas a realidade é que esse termo é bem recente. Tigre (2001) Define comércio eletrônico como “a compra e venda de informações, produtos e serviços através de uma rede de computadores”. Venetianer (1999, p. 27) também define o comércio eletrônico como: “o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma empresa, visando atender, direta ou indiretamente, um grupo de clientes, utilizando, para tanto, as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediados pela rede mundial Internet”.

O conceito de autores do começo do século pode parecer um pouco confusa e não trazer uma clareza sobre o conceito. A Fia Business School (2021) define varejo digital como “uma atualização do modelo de comércio tradicional, em que o consumidor passa a ter acesso a um serviço muito mais flexível, ágil, personalizado, integrado e prático”. Belo (2024) também define o conceito como “Varejo digital é o comércio voltado ao consumidor final realizado pela internet.”. Com base em todos esses conceitos podemos definir o varejo digital como uma atualização do varejo tradicional que tem como o principal meio para a venda do seu produto a internet.

1.2 Estratégia competitiva

Para Porter (1980), estratégia competitiva é uma ação que a empresa toma, que pode ser tanto ofensiva quanto defensiva para poder se defender das 5 forças competitivas. Segundo Porter (1980, p. 31) “Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”. Ou seja, nada mais é que um modelo criado para analisar e compreender a competitividade na indústria/mercado com a finalidade de trazer um retorno maior sobre o valor investido.

Porter (1980) apresenta 3 estratégias genéricas: a) liderança no custo total; b) diferenciação; c) enfoque.



Fonte: Porter (1980, p.41) - Três estratégias genéricas

1.3 Estratégia diferenciação

Essa é a segunda estratégia abordada por Porter (1980), onde a estratégia competitiva de diferenciação tem como objetivo destacar um produto ou serviço no mercado através de características únicas e valor percebido pelo cliente. Essa estratégia busca criar uma marca forte e uma posição única no mercado, permitindo à empresa cobrar preços mais altos em troca do valor adicional que oferece.

Por ser uma estratégia que busca agregar valor e trazer algo “diferente” do mercado, a estratégia de liderança total fica em segundo plano. A empresa não deve ignorar, mas como ressaltado por Porter (1980) a liderança de custo total não é o alvo estratégico primário”.

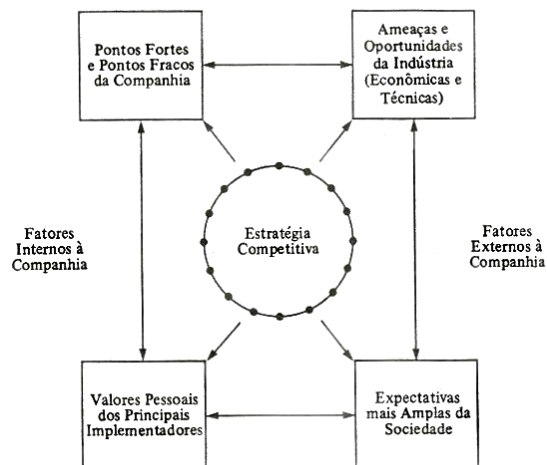
Uma outra diferença que podemos notar entre a estratégia de diferenciação e a de liderança no custo total é a participação de mercado, enquanto na liderança por custo a empresa precisa ter uma alta participação de mercado, na estratégia de diferenciação é totalmente ao contrário. Para Porter (1980) a estratégia de diferenciação gera uma lealdade por parte dos consumidores com a marca, trazendo assim um sentimento de exclusividade que é incompatível com uma participação alta de mercado. Claro que há empresas que fogem da regra.

Uma empresa atual que estabelece e implementa a estratégia de diferenciação de maneira eficiente é a Apple. Ela consegue gerar uma fidelização e uma lealdade com o cliente, mesmo colocando preços estratosférico nos seus smartphones. Apple em todo lançamento mantém os clientes fiéis a marca, isso é perceptível nas falas após a compra de um iphone, onde dizem não querer mais saber de “Android”. Isso é motivado tanto pelo ótimo sistema operacional quanto pela força e o trabalho desenvolvido por anos com a marca Apple. Outra coisa que comprova a fidelização autêntica da Apple é que atualmente existe celulares com câmeras, processador, tela e fluidez melhores que o iphone e mesmo assim ela consegue manter os consumidores fiéis a marca.

2. VENCENDO E CONCORRENDO

2.1. Formulando estratégia

Para formulação de uma estratégia competitiva Porter apresenta 4 fatores, esses 4 fatores “determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso” Porter (1980, p. 28).



Fonte: Porter (1980, p.27) – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada

Nessa figura, o autor apresenta os pontos fortes e fracos, valores pessoais,

limites externos, ameaças e oportunidade e expectativa da sociedade

Quadro 1: Elaborado pelos autores (2024) adaptado de Porter (1980)

Pontos fortes e fracos	Perfil de ativos e as qualificações da empresa frente ao concorrente
Valores pessoais	Motivações e necessidades dos executivos
Limites externos	É determinado pela indústria e o meio ambiente mais amplo
ameaças e oportunidade	Define os riscos e as recompensas em potencial
Expectativa da sociedade	Reflete o impacto de políticas governamentais, interesses sociais sobre a companhia

Como apresentado pelo autor, basicamente antes de formular uma estratégia, sendo ela de diferenciação, liderança total de custo ou enfoque é necessária uma análise técnica sobre a empresa, como os pontos fortes e fracos. Qual o ponto forte da sua empresa? Qual é o seu ponto fraco? Se tratando de um e-commerce, qual é o ponto forte do meu e-commerce? Se tratando de diferenciação, qual é o meu diferencial frente ao concorrente? O que ele faz de diferente que a sua empresa não faz?

Uma técnica utilizada para fazer essa leitura sobre a empresa é chamada de SWOT que é uma análise das forças, fraquezas, oportunidade e ameaças de uma empresa Kotler e Keller (2012, p. 49). Saber detectar uma oportunidade e uma ameaça pode ajudar o seu comércio eletrônico a desenvolver a sua estratégia de diferenciação, pois através da identificação de oportunidades a empresa pode detectar tendência e desenvolver ou trazer produtos inovadores para a sua loja. Podemos pensar ainda indo para o campo da busca pela oportunidade a personalização do seu produto.

Porter também apresenta o limite externo que é o ambiente e concorrência a sua volta que pode ser definido como o microambiente, apresentado por Kotler e Keller (2012, p. 10) “o microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção da oferta”. Nele pode-se encaixar as empresas, os fornecedores, distribuidores, revendedores e o cliente-alvo, onde consegue-se ter um controle maior sobre a operação e poder da barganha com os fornecedores pelo

meio que se posiciona no mercado.

Já a expectativa da sociedade podemos definir como o macroambiente, para Kotler e Keller (2012, p. 10) “macroambiente é formado por seis componentes: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal”.

O macroambiente envolve forças incontroláveis pela indústria, pois envolve leis, forças da natureza, etc. Analisar o ambiente externo e interno é essencial para tomadas de decisões assertivas ou no caso do ambiente externos decisões que diminuam os efeitos das forças incontroláveis sobre a empresa. Como salientado por Porter (1980, p.3):

Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo: uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas”. (Porter, 1980, p.3)

Outro fator determinante para elaboração efetiva para uma estratégia de diferenciação é a definição do seu público-alvo, “quem eu quero acertar com a minha estratégia diferenciação?”. Para Kotler e Keller (2012, p. 518) “O público-alvo exerce uma influência fundamental nas decisões do comunicador sobre o que dizer, como, quando e onde”. Ter uma comunicação efetiva com o seu público fará com que a sua estratégia seja mais efetiva, trazendo muito mais vendas e assim aumentando o faturamento.

Para identificar o seu público-alvo é necessário entender as suas necessidades e desejos. Para Kotler e Keller (2012) necessidades e desejos são coisas diferentes, enquanto a necessidade está ligada a nossa sobrevivência, como comida, roupas, etc., o desejo está ligado “a objetivos que possam satisfazê-la”. Kotler e Keller (2012, p. 8).

Podemos concluir que para formular uma estratégia eficiente é necessário:

1. Fazer uma análise estrutural sobre o seu comercio eletrônico, buscando pontos fortes e fracos.
2. Estudar os ambientes internos e externos, sempre procurando

oportunidades e detectando ameaças

3. Entender o seu público-alvo.

2.2 Personalização como estratégia de diferenciação

Todo e-commerce vende produtos em suas lojas digitais e sempre procuram trazer produtos novos e inovadores para o seu site, mas a personalização dos bens existentes pode se tornar um diferencial competitivo e trazer muitas vendas para o seu negócio. Um estudo realizado por Bassi *et al.* (2020) demonstra que empresas que utilizam a personalização de produtos, possuem uma vantagem competitiva sobre as empresas que utilizam produção em massa de produtos padronizado. Bassi *et al.* (2020, p.299) também cita

Aqueles que optam pela estratégia da diferenciação de seus produtos através da customização tendem a se tornar mais competitivas e possuem maior expectativa de auferir lucro aumentando também a chance de crescimento. (Bassi *et al.*, 2020, p. 299)

Para Kotler e Keller (2012, p. 351) customização é “a capacidade de uma empresa de atender às necessidades de cada cliente”. Kotler e Keller também comenta que a customização só pode ser feita a partir do momento em que as empresas ganham informações sobre os clientes e os parceiros de negócios. Mais uma vez vemos a necessidade de estudar e entender sobre o público-alvo e sobre os ambientes micro e macro, pois só assim podemos oferecer produtos personalizados e que realmente trarão lucro para a empresa.

É necessário que junto da personalização venha a agregação de valor sobre o produto, apenas personalizar sem ter um objetivo específico é jogar dinheiro fora. Para Kotler e Keller (2012, p.9) “O consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor”. Para o autor o valor está ligado aos benefícios tangíveis e intangíveis juntamente com valor financeiro e emocional oferecido e proporcionado pelo produto.

Dentro de uma personalização e valor agregado temos que olhar e analisar a qualidade do desempenho do produto. A qualidade é cada vez mais importante para a diferenciação à medida que as empresas adotam um modelo de valor e oferecem ao menor preço” Kotler e Keller (2012, p.351-352.). Para Kotler e Keller a qualidade

está ligada as características básicas do produto e ele varia em níveis: baixo, médio, alto ou superior. O autor também enfatiza que a constante melhoria do produto pode trazer maiores retornos e participação de mercado e uma maior longevidade da empresa.

2.2.1 Moda e IA

Um exemplo palpável e revolucionário é a empresa Stitch Fix, atuante no ramo de moda, que é uma varejista de moda que utiliza a IA Generativa como uma forma de recomendar roupas personalizadas, tudo isso com base na preferência e cor de pele da pessoa. Segundo uma postagem publicado pela própria Stitch Fix (2024) em seu site “Os modelos de IA e ML sustentam nossas operações e capacidade de personalizar experiências, desde o estilo e logística do cliente até o gerenciamento de estoque e design de produtos”.

Essa empresa de moda tem acesso a quase 4,5 bilhões de dados de cliente, dados esses que são de preferência e feedback, porém estão no formato de texto livre e é nesse contexto que a IA entra em cena, interpretando e resumindo os dados. Com os dados das preferências e feedbacks dos clientes resumidos e interpretados pela IA, o algoritmo da empresa consegue entendê-los melhor e assim recomendar com mais eficiência as roupas para o cliente.

Isso nada mais é que uma pesquisa de mercado integrada com inteligência artificial para otimizar o processo e entender as demandas e as necessidades do cliente para poder propor roupas e personalizações que vão de acordo com o gosto e preferência da pessoa. Como salientado por Kotler e Keller (2012, p.57) “pesquisa de marketing ajuda os profissionais da área a conhecer melhor os requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e fidelidade”.

As inteligências utilizadas pela varejista são as GPT-3 e a GPT-4 ambas da OpenAI. A GPT-3 é responsável pela descrição dos produtos, segundo a própria varejista ela produz textos de maneiras envolventes e eficaz, essa IA também pode ser usado para anúncios on-line como Facebook, Instagram, Google, etc. Já o GPT-4 é utilizado para entender melhor as preferências dos clientes, de acordo com a varejista sobre a IA

estilistas quando solicitam uma correção. Para nossos clientes mais fiéis, isso significa que eles poderiam ter compartilhado dezenas ou até centenas de anotações com nossos estilistas, tornando uma tarefa significativa revisar todos os seus pedidos e comentários anteriores. Usando o GPT-4 da OpenAI, podemos destilar texto com eficiência em grande escala e gerar resumos concisos. Uma maneira de beneficiar nossos clientes é permitir que nossos estilistas compreendam rapidamente as preferências, desgostos e outras informações pertinentes de estilo e ajuste do cliente para escolher com mais precisão os itens que funcionam apenas para eles. (Stitch Fix, 2024)

Trabalhar com IA poder ser vantajoso e trazer muitas vantagens ao comércio eletrônico. O segredo está em como utilizamos a ferramenta proposta para o nosso negócio.

2.2 Atendimento ao cliente como um diferencial

No mundo digital, o diferencial vai muito mais além do preço e da qualidade do produto, necessitando de um melhor gerenciamento do relacionamento com o cliente para melhor atendê-lo. Assim, viu-se a necessidade da filosofia CRM (Customer Relationship Management) que, de acordo com Swift (2001), define CRM como uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, melhorando compras, retenção, lealdade e lucratividade.

Para Brown (2001), também é uma estratégia de negócios para entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, envolvendo estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas para administrar melhor o comportamento dos clientes, equilibrando rendimentos e lucros com a máxima satisfação do cliente.

O CRM permite à empresa ter uma visão única do cliente, explorando oportunidades de negócio. Isso envolve aproveitar todas as interações com o cliente para

Atividades de CRM	Suporte de TI
Uso de <i>call centers</i> (voz e web)	Sistemas Inteligentes para responder às perguntas mais freqüentes
Monitoramento das ordens dos clientes dentro da empresa	Software para planejamento e monitoramento de produtos em processo; Intranets
Criação da função de gerente de conta e equipes especializadas	Sistemas inteligentes para consulta; <i>groupware</i> para facilitar a colaboração
Seminários e atividades educativas para clientes (bancos, hospitais, universidades)	Treinamento on-line, Internet

captar dados e transformá-los em informações disseminadas pela organização. Atividades de CRM e suporte necessário em termos de softwares e serviços de Internet são essenciais para interagir com clientes e monitorar seus hábitos e preferências. Conhecendo melhor os clientes, as empresas podem oferecer produtos e serviços customizados, com maior valor agregado e controle de preços. Para responder à variedade da demanda, as organizações precisam de flexibilidade operacional, qualidade total e trabalhadores qualificados e polivalentes.

Monitoramento da entrega pelo próprio cliente	Registro do fluxo dos produtos através de códigos de barras e disponibilização na Internet
Segmentação dos clientes	<i>Data mining e data warehouses</i>
Customização dos produtos para atender às necessidades específicas dos clientes	Sistemas inteligentes para saber o que o cliente quer; CAD/CAM para reduzir custos da
Fórum de discussão com clientes	Salas de <i>chat</i> ; patrocínio de <i>newsgroup</i>
Recompensa aos clientes freqüentes por meio de programas de fidelidade	<i>Data mining, data warehouses</i> e cartões inteligentes para monitorar compras de clientes

Fonte: Elaborado por Reis (2009) - Atividades de CRM e suporte de TI.

Conclusão

Ao longo deste trabalho, foi possível analisar como as estratégias de diferenciação são essenciais para o sucesso no varejo digital, especialmente em um cenário de rápida evolução tecnológica e mudanças constantes no comportamento do consumidor. A diferenciação permite às empresas não apenas se destacarem da concorrência, mas também criarem um valor percebido pelos clientes, o que é fundamental para a fidelização e o crescimento sustentável.

Através da análise das diferentes abordagens e teorias, como as propostas por Porter (1980) e Kotler e Keller (2012), fica evidente que a personalização e a compreensão do público-alvo são pilares indispensáveis para a formulação de estratégias eficazes. Empresas que conseguem adaptar suas ofertas às necessidades específicas dos consumidores, utilizando tecnologias avançadas como a inteligência artificial, têm uma vantagem competitiva significativa no mercado digital.

Além disso, a análise dos ambientes interno e externo, identificando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, permite que as empresas tomem decisões

mais assertivas e adaptem suas estratégias de acordo com as dinâmicas de mercado. A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças e antecipar tendências pode determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento no setor de e-commerce.

Portanto, a implementação de estratégias de diferenciação bem planejadas e executadas não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade para as empresas que desejam prosperar em um mercado digital competitivo e em constante transformação.

Referências bibliográficas

ABCOMM. Faturamento do e-commerce cresce 56,8% neste ano e chega a R\$ 41,92 bilhões. Disponível em: <<https://abcomm.org/obrigado-pesquisa-e-commerce-no-covid/>>. Acesso em: 04 jun. 2024.

BASSI, Willian di Gaetano et al. Um estudo sobre a customização de produtos. *Interface Tecnológica*, Matão, v. 17, n. 1, p. 292-302, 2020. Disponível em: <<file:///C:/Users/Asus/Downloads/administrador,+23-709-Arquivo+do+artigo+em+formato+DOCX-3371-1-18-20200524.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2024.

BELO, Fernanda. O que é varejo digital, vantagens e como entrar nesse mercado? Disponível em: <<https://www.nuvemshop.com.br/blog/varejo-digital/#:~:text=Varejo%20digital%20%C3%A9%20o%20com%C3%A9rcio,soci-ais%20e%20e%2Dmail%20marketing>>. Acesso em: 19 maio 2024.

BRASIL, Nielsen. O Webshoppers. Webshoppers, Brasil, 2019. Disponível em: <http://www.medsobral.ufc.br/pdf/Webshoppers_39.pdf>. Acesso em: 18 maio 2024.

BROWN, Stanley A. CRM: Customer Relationship Management. São Paulo: Makron Books, 2001.

DA COSTA, R. S.; MENDES, D.; GOMES, M. Z. Desempenho financeiro: uma análise comparativa entre e-commerce e comércio tradicional. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*, [S. l.], 2017. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4245>>. Acesso em: 19 maio 2024.

FIA BUSINESS SCHOOL (org.). Varejo Digital: Impactos, vantagens, tendências e implementação. 2021. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/varejo-digital/#:~:text=O%20varejo%20digital%20%C3%A9%20uma,f%C3%ADsicos%20para%20o%20ambiente%20online>>. Acesso em: 19 maio 2024.

ILVA, E. M.; ESPÍNDOLA, A. M. S.; ROTH, L.; CAMARGO, M. E.; SANTOS, V. O.; MALAFAIA, G. C. A importância da logística para o comércio eletrônico: um estudo de caso. *Revista GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias*, v. 4, n. 1, p. 518-532, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/admmkt-kotler-e-keller-14ed-2012.pdf>. Acesso em: 25 maio 2024.

MARIA. O que é IA generativa e como surgiu? Disponível em: <https://neural-mind.ai/2023/10/16/o-que-e-ia-generativa-e-como-surgiu/>. Acesso em: 26 maio 2024.

MARR, Bernard. Um alívio para a Apple: vendas do iPhone 15 indicam recuperação para a marca. Forbes Tech, 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/10/um-alivio-para-a-apple-vendas-do-iphone-15-indicam-recuperacao-para-a-marca/>. Acesso em: 22 maio 2024.

MARR, Bernardo. Como o Stitch Fix está usando IA generativa para nos ajudar a nos vestir melhor. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bernard-marr/2024/03/08/how-stitch-fix-is-using-generative-ai-to-help-us-dress-better/?sh=103ba53853c2\>. Acesso em: 26 maio 2024.

Microsoft Power BI. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrl-joiNGI2ZmU3MWMtYWFiZS00N2Y5LWJkMjgtNTVINDJhMGY3YjYzIiwidCI6IjNIY-zkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9&page-Name=ReportSection71ab815009024883b133>.

NIQ EBIT. Webshoppers. 49. ed. Brasil: Niq Ebit, 2024. 33 p. Disponível em: <https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/03/NIQ-Ebit-49a-Edicao-do-Webshoppers-Versao-Free.pdf>. Acesso em: 04 jun. 2024.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1980. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Es-trat%C3%A9gia_Competitiva_T%C3%A9nicas_Para_A/SxvCKIh706gC?hl=pt-BR&gbpv=1&pg=PP1&printsec=frontcover>. Acesso em: 21 jun. 2024.

STITCH FIX. Como estamos revolucionando o estilo pessoal com IA generativa. Disponível em: <https://newsroom.stitchfix.com/blog/how-were-revolutionizing-personal-styling-with-generative-ai/>. Acesso em: 26 maio 2024.

SWIFT, Ronald. CRM: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. Tradução de Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TIGRE, Paulo. Aspectos Estratégicos da Política Comercial Brasileira: Inserção no Comércio Eletrônico Global. Estudo elaborado para o projeto do IPEA, UFRJ, 2001.

VENETIANER, Tom. Como vender seu peixe na internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.