



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A cauda longa no varejo online**  
Um estudo de caso

**Felipe Santos da Veiga Soares**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2017.



**Felipe Santos da Veiga Soares**

## **A cauda longa no varejo online**

**Um estudo de caso**

### **Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Vivian Steinhäuser MSc

Rio de Janeiro  
Novembro de 2017.

*Trabalho duro é o aspecto mais controlável do empreendedorismo e dos negócios.*

Gary Vaynerchuk

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional durante todos esses anos de curso.

## Resumo

SOARES, Felipe. A cauda longa no varejo online: um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas p 42. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo tem como objetivo identificar se os produtos de nicho são capazes de constituir um mercado tão grande quanto o dos *hits*, ou seja, produtos campeões de vendas, no varejo *online* de produtos do setor de casa e decoração no Brasil, através do estudo de caso de uma empresa que adotou a estratégia da cauda longa. Como objetivos secundários, o estudo visa descobrir quais outros reflexos podem ser constados nas vendas depois da adoção da estratégia. A pesquisa foi realizada através consultas a documentos internos da empresa e entrevistas com colaboradores responsáveis pela loja virtual alvo deste estudo. O estudo utiliza a metodologia de estudo de caso único para a melhor compreensão do objeto de estudo.

Palavras-chave: Cauda longa, nichos de mercado, comércio eletrônico, estratégia, inovação.

## Abstract

SOARES, Felipe. The long tail on the online retail: a case study. Rio de Janeiro, ano. Número de páginas p. 42 Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to identify if the niche products are capable of constituting a market as big as that of hits market, in the online retail of products of home and decoration sector in Brazil, through the study of a company that has adopted the long tail strategy. As secondary purposes, the study aims to find out what other reflexes can be seen in sales after the adoption of the strategy. The research was conducted through consultations with internal company documents and interviews with employees responsible for the virtual store that is the target of this study. The study uses the unique case study methodology to better understand its subject matter.

Key-words: Long tail, niche market, e-commerce, strategy, innovation

## Sumário

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 . Introdução                                                 | 1  |
| 1.1. Introdução ao tema                                        | 1  |
| 1.2. Problema de estudo                                        | 3  |
| 1.3. Objetivo geral                                            | 3  |
| 1.4. Objetivos intermediários                                  | 3  |
| 1.5. Delimitação do estudo                                     | 4  |
| 1.6. Relevância do estudo                                      | 4  |
| 2 . Referencial Teórico                                        | 5  |
| 2.1. Varejo                                                    | 5  |
| 2.1.1. Varejo virtual                                          | 5  |
| 2.2. Produto                                                   | 5  |
| 2.3. Estoques                                                  | 6  |
| 2.4. Entrega                                                   | 6  |
| 2.5. Dados do setor                                            | 7  |
| 2.5.1. Dados do setor                                          | 7  |
| 2.5.2. Principais indicadores-chave                            | 11 |
| 2.6. A cauda longa                                             | 12 |
| 2.6.1. Força 1: Democratização das ferramentas de produção     | 13 |
| 2.6.2. Força 2: Democratização das ferramentas de distribuição | 13 |
| 2.6.3. Força 3: Ligação entre oferta e procura                 | 14 |
| 3 . Metodologia                                                | 16 |
| 3.1. Descrição do processo de Pesquisa                         | 16 |
| 3.2. Os entrevistados e suas atribuições                       | 17 |
| 4 . Apresentação e análise dos resultados                      | 18 |
| 4.1. O processo de implantação                                 | 18 |
| 4.2. Resultados                                                | 20 |
| 5 . Conclusões                                                 | 27 |

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Referências Bibliográficas       | 32 |
| Anexo 1: Roteiro das Entrevistas | 34 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Evolução do faturamento no comércio eletrônico no Brasil (EBIT, 2017, p.17).....                                                    | 7  |
| Figura 2: Distribuição das vendas do comércio eletrônico em 2016 pelas regiões do Brasil (EBIT, 2017, p.13).....                              | 8  |
| Figura 3: Distribuição das vendas do comércio eletrônico no Brasil em 2016 por volume financeiro e volume de pedidos. (EBIT, 2017, p.19)..... | 9  |
| Figura 4: Taxa de lojas virtuais que oferecem frete grátis ao consumidor ao longo dos últimos trimestres no Brasil (EBIT, 2017, p.15).....    | 10 |
| Figura 5: Evolução do número de pessoas que realizaram ao menos uma compra em 2016 no Brasil (EBIT, 2017, p.12).....                          | 10 |
| Figura 6: Maior oferta de bens (CARAN, 2008).....                                                                                             | 13 |
| Figura 7: Maior acesso aos nichos (CARAN, 2008).....                                                                                          | 13 |
| Figura 8: deslocamento dos <i>hits</i> para os nichos (CARAN, 2008).....                                                                      | 14 |
| Figura 9: quantidade de produtos disponíveis à venda de janeiro a setembro de 2017.....                                                       | 21 |
| Figura 10: Faturamento da empresa de janeiro a setembro de 2017.....                                                                          | 22 |
| Figura 11: Quantidade de produtos vendidos de janeiro a setembro de 2017....                                                                  | 23 |
| Figura 12: Número de pedidos de janeiro a setembro de 2017.....                                                                               | 24 |
| Figura 13: <i>Ticket</i> médio das vendas de janeiro a setembro de 2017.....                                                                  | 25 |
| Figura 14: Média de produtos por pedido de janeiro a setembro de 2017.....                                                                    | 26 |
| Figura 15: Gráfico de cauda longa de janeiro a setembro de 2017.....                                                                          | 29 |
| Figura 16: Gráfico de cauda longa de julho a setembro de 2017.....                                                                            | 30 |

# 1. Introdução

## 1.1. Introdução ao tema

O cenário empresarial é caracterizado pelo alto nível de competitividade. Contador (2008) relata que “Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e a estratégia de posicionamento do produto no mercado”. Para sobreviver e ter sucesso neste ambiente, as empresas precisam estar constantemente revendo suas estratégias de curto, médio e longo prazo. Segundo Benvenutti (2016) “vivemos em uma época em que as coisas ficam obsoletas cada vez mais rápido. (...) indústrias inteiras estão sendo devoradas por formas mais eficientes de trabalho”. A inovação deve ser um processo contínuo no meio empresarial para manter-se competitivo.

A empresa pesquisada está inserida no ramo varejista, e é responsável pela venda de móveis e objetos de decoração, fundada há algumas décadas na cidade do Rio de Janeiro. Varejo, segundo Kotler & Keller (2006, p.500) “é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes”.

Os dois sócios fundadores da empresa vislumbraram a oportunidade em uma determinada região da cidade pouco assistida por grandes comércios. Ao longo das últimas décadas, a empresa fundada por eles se consolidou no local. Tornou-se referência na região e ampliaram sua área de atuação através da abertura de novas lojas físicas nos bairros adjacentes.

A empresa é responsável pela venda de móveis e objetos de decoração escolhidos cuidadosamente pelas áreas de marketing e o setor comercial, com o objetivo de atender as necessidades da população local. Segundo Contador (2008, p.185) “Como o objetivo de uma empresa é vender seu produto, ela precisa oferecer um que melhor atenda às exigências, às necessidades, às preferências, às expectativas ou aos anseios do cliente”.

Com a popularização da internet, a empresa sentiu-se obrigada a participar deste novo canal de vendas, assim como a maior parte dos varejistas. O E-commerce da empresa foi lançado em 2015, em um modelo de aderência total as lojas físicas, ou seja, a loja virtual foi criada como uma réplica de uma de suas lojas físicas.

No primeiro ano, a loja virtual teve faturamentos modestos comparados à menor de suas lojas físicas, aproximadamente 50%. Esse período, entretanto, fundamentou a curva de aprendizado, indicou o potencial desse novo mercado.

A partir de 2016 foram introduzidas pequenas mudanças, incluindo os conceitos de marketing virtual, ações de vendas passaram a contar com o apoio de agências especializadas nesse setor e isso já foi suficiente para elevar o faturamento da loja a níveis relevantes.

A partir de 2017, novos elementos fundamentais foram introduzidos pela a equipe responsável pela loja virtual, como por exemplo: reformulação da identidade visual da loja, a entrada em *marketplaces online* e a adoção da estratégia de cauda longa de produtos.

O redesign da loja teve como objetivo melhorar a experiência de navegação dos usuários. De acordo com a Agência Avanti! (2015), “Para alcançar a experiência do usuário de alta qualidade em ofertas de uma empresa, deve haver uma fusão dos serviços de várias disciplinas, incluindo engenharia, marketing, design gráfico e industrial e design de interface”.

*Marketplace Online* é um espaço de compra e venda de produtos. Segundo a empresa Olist (2015) “No e-commerce, esse conceito se aplica a sites de grandes redes varejistas que permitem a venda de produtos por parte de lojistas parceiros, em troca do pagamento de uma comissão.” Desta forma, os *marketplaces* constituem novos canais de vendas.

A cauda longa é um conceito introduzido pelo norte americano Chris Anderson que “descreve a estratégia de vender uma grande variedade de itens para um conjunto segmentado de consumidores, em vez de vender poucos itens populares para um público de massa.” (COSTA, 2017, p.170). A cauda longa se manifesta de diversas formas e em diversos setores. No e-commerce, de acordo com a empresa Olist (2015) “permite o acesso a produtos e serviços que antes seriam inalcançáveis e/ou simplesmente nunca conhecidos”. Sobre o cenário atual Anderson destaca:

“Embora ainda sejamos obsecados pelos sucessos do momento, esses *hits* já não são mais a força econômica de outrora. Mas para onde estão debandando aqueles consumidores volúveis, que corriam atrás do efêmero? Em vez de avançarem como manada numa única direção, eles agora se dispersam ao sabor dos ventos, à medida que o mercado se fragmenta em inúmeros nichos. A única grande área em crescimento acelerado é a internet, mas nesse caso trata-se de um oceano sem categoria própria,

com milhões de destinos, cada um desafiando à sua maneira, a lógica convencional da mídia e do ling.” (ANDERSON, 2006, p.10)

Os *Hits* são os produtos campeões de vendas, de acordo com Anderson (2006) “Exaurimo-nos na busca dos grandes *hits* – produzindo-os, identificando-os, conversando sobre eles e seguindo sua ascensão e queda”. Já sobre o mercado dos produtos de nicho, Anderson afirma que “esses nichos são um vasto território ainda não mapeado, com enorme variedade de produtos, cuja oferta até então era antieconômica”. Sobre a relação dos *hits* e os produtos de nicho no cenário atual, o autor destaca:

“O novo mercado de nichos não está substituindo o tradicional mercado de *hits*, apenas; pela primeira vez, os dois estão dividindo o palco. Durante um século, fomos muito seletivos em nossas triagens e só deixávamos passar o que tinha condições de se transformar em campeão de venda, para utilizar da maneira mais eficiente possível as dispendiosas prateleiras, telas, canais e atenção. Agora, numa nova era de consumidores em rede, na qual tudo é digital, a economia da distribuição está mudando de forma radical, à medida que a internet absorve quase tudo, transmutando-se em loja, teatro e difusora, por uma fração mínima do custo tradicional.” (ANDERSON, 2006, p.13)

## **1.2. Problema de estudo**

Quais os principais benefícios obtidos pela empresa após a adoção da estratégia da cauda longa?

## **1.3. Objetivo geral**

O objetivo principal desta pesquisa é identificar se os produtos de cauda longa, ou seja, de nicho, são capazes de constituir um mercado tão grande quanto o dos *hits*, ou seja, produtos campeões de vendas no varejo *online* de produtos do setor de casa e decoração no Brasil.

## **1.4. Objetivos intermediários**

Como objetivos intermediários, a pesquisa visa descobrir quais outros reflexos podem ser percebidos nas vendas com a adoção da estratégia citada anteriormente.

### **1.5. Delimitação do estudo**

Para o presente estudo, o termo “*hit*” ou produto antigo será utilizado para os produtos em linha no portfólio das lojas físicas da empresa. Já o termo “cauda longa”, ou produtos novos, será utilizado para definir os produtos que foram introduzidos com exclusividade na loja virtual da empresa.

As vendas oriundas dos canais de *marketplace online*, apesar de serem vendas pela internet, não serão levadas em consideração neste estudo visto que não ocorreram através do *site* da empresa.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2017 bem como o levantamento de dados da empresa alvo deste estudo.

### **1.6. Relevância do estudo**

O estudo é relevante para os estudiosos do comércio eletrônico, visto que existem poucos estudos sobre este tema realizados no formato de estudo de casos abordando empresas nacionais do setor de varejo virtual de produtos de casa e decoração. Este estudo tem a finalidade de agregar mais conhecimento sobre o processo da aplicação da teoria da cauda longa no varejo *online*.

Também é importante para estudiosos de outros setores visto que a cauda longa se manifesta em diversas áreas, muito além do comércio eletrônico.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1.Varejo

Varejo pode ser definido de várias formas, porém sua essência é a comercialização de um bem ou serviço a consumidores finais. Segundo Kotler & Keller, “Varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial.” (2006, p.500). Paco Underhill define em poucas palavras que o varejista é “O fornecedor das experiências de compras” (1999, p.35). Assim, aquele que proporciona o fornecimento de um bem ou serviço para o consumidor final pode ser considerado um varejista independente do canal pelo qual atua.

#### 2.1.1.Varejo virtual

Diante da criação e popularização da internet, foi possível começar a realizar transações de bens ou serviço através deste novo canal, sendo assim criado o comércio eletrônico. “Comércio eletrônico, significa que a empresa ou site realiza ou facilita a venda de produtos e serviços *on-line*” (KOTLER & KELLER, 2006, p.489). Assim, para que haja essa transação, é preciso que a empresa que deseja utilizar este canal possua um site próprio, ou transacionem seus produtos através de *sites* de terceiros. Churchill e Peter (2010, p.46) sobre os *sites* afirmam que “também são um meio de comunicação com clientes existentes e potenciais, uma vez que as organizações podem fornecer informações sobre si mesmas e seus produtos, cultivar relacionamentos de longo prazo e oferecer produtos à venda”.

### 2.2.Produto

Produto pode ser tanto um bem físico quanto um serviço prestado. Segundo Contador (2008, p.23) “Produto é o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível (como automóvel, sapato, arroz) ou intangível (como filme cinematográfico, consulta médica, conserto de um aparelho eletrodoméstico)”.

### **2.3.Estoques**

Com a finalidade de conseguir entregar o produto vendido com maior agilidade é necessário que seja formado um estoque de produtos acabados. “Todas as empresas precisam armazenar os produtos acabados até serem vendidos, porque os ciclos de produção e de consumo raras vezes coincidem.” (KOTLER & KELLER, 2006, p.523). No entanto, os custos de armazenagem destes estoques aumentam conforme o número de produtos comprados. “Os vendedores gostariam que suas empresas mantivessem estoques suficientes para atender imediatamente a todos os pedidos da clientela. Isso, contudo, tem um alto custo.” (KOTLER & KELLER, 2006, p.523). Assim, alguns varejistas optam por além de trabalhar com estoque próprio, trabalhar também com pedidos de encomenda para o seu fornecedor, neste caso, para estes produtos ofertados, primeiro o varejista realiza a venda, para então ser realizada a compra do produto junto ao fabricante, e em seguida possa ser entregue ao consumidor.

### **2.4. Entrega**

A entrega do produto oriundo da compra realizada pelo cliente é uma das partes mais importantes do negócio, principalmente no meio virtual, já que diferente da maior parte das lojas físicas o cliente não recebe o produto imediatamente no momento da conclusão da compra. Conforme Contador (2008, p.271), “Competir em prazo de entrega do produto é ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado”. Por este motivo as empresas devem sempre buscar aumentar a sua eficiência nesta área, para obter uma vantagem competitiva perante seus concorrentes e não frustrar as expectativas do seu consumidor. No comércio eletrônico, na maior parte dos casos, quando se trata de um bem físico, é necessário trabalhar em parceria com uma transportadora, própria ou terceirizada, para que o produto seja levado das dependências da empresa até o endereço de entrega do consumidor.

## 2.5. Dados do setor

### 2.5.1. Dados do setor

O setor do e-commerce nacional encontra-se em plena expansão, crescendo na contra mão da crise. Em 2011, todos os segmentos do setor somados tiveram um faturamento de 18,7 bilhões de reais, já em 2016 teve incríveis 44.4 bilhões de reais de faturamento, representando assim um aumento de 237% em apenas cinco anos.

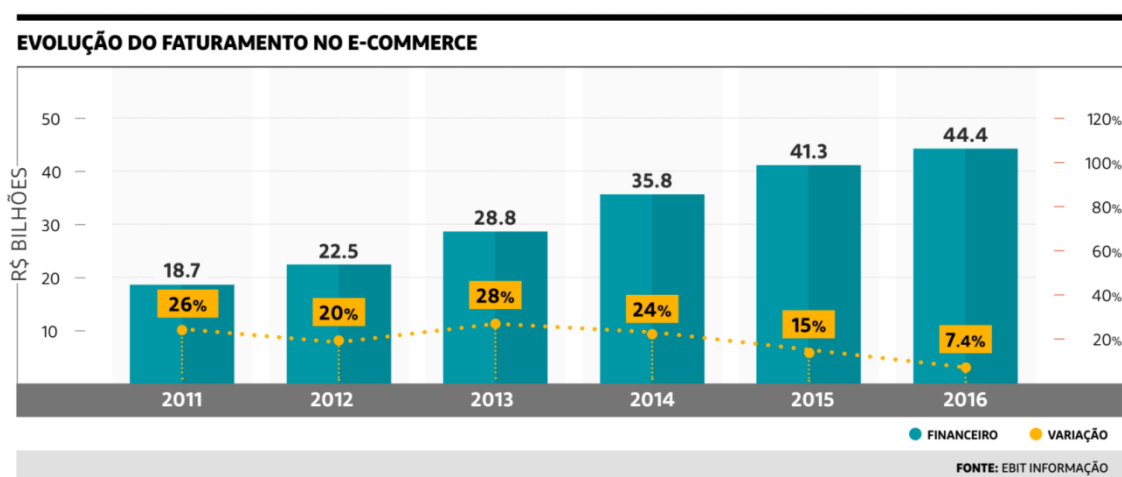


Figura 1: Evolução do faturamento no comércio eletrônico no Brasil (EBIT, 2017, p.17)

A Região Sudeste ainda é de longe a campeã em faturamento, com 60% do faturamento do ano de 2016, seguida pela Região Sul com 15,9%, Nordeste com 12,5%, Centro-Oeste com 8,5% e a Região Norte com 3%. Como podemos observar na Figura 2, a Região Sudeste foi a única região que registrou queda de marketshare, o que representa que as outras regiões, menos desenvolvidas, vêm cada vez mais aumentando sua relevância no cenário nacional.

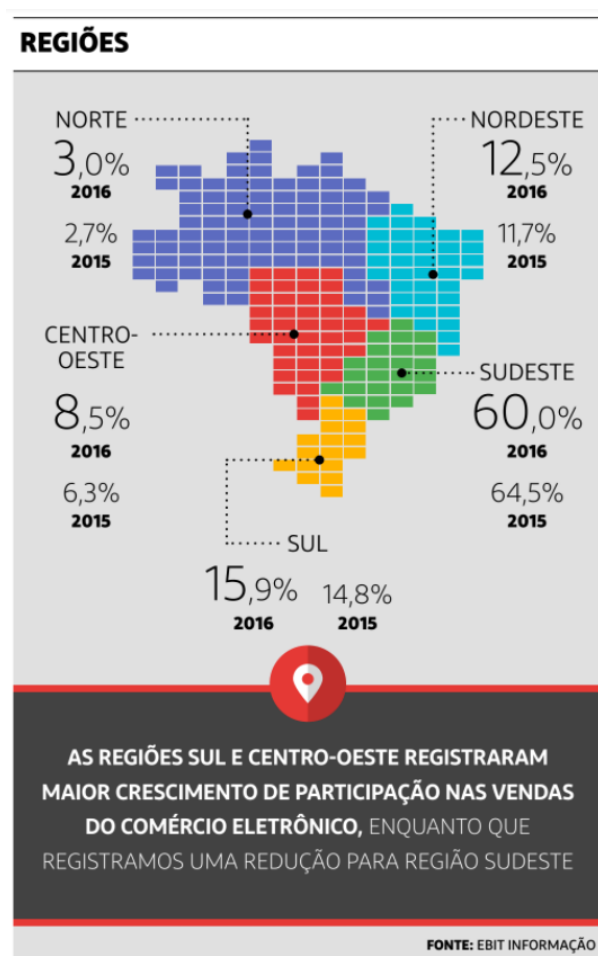


Figura 2: Distribuição das vendas do comércio eletrônico em 2016 pelas regiões do Brasil (EBIT, 2017, p.13)

O setor de Casa e Decoração, que abrange a categoria da empresa alvo deste estudo, vendeu 3,4 bilhões de reais em 2016, representando 9,8% do volume de pedidos e 7,7% do volume financeiro movimentado no setor de e-commerce em 2016, como mostra a Figura 3.

# SHARE DE CATEGORIAS

## CATEGORIAS MAIS VENDIDAS

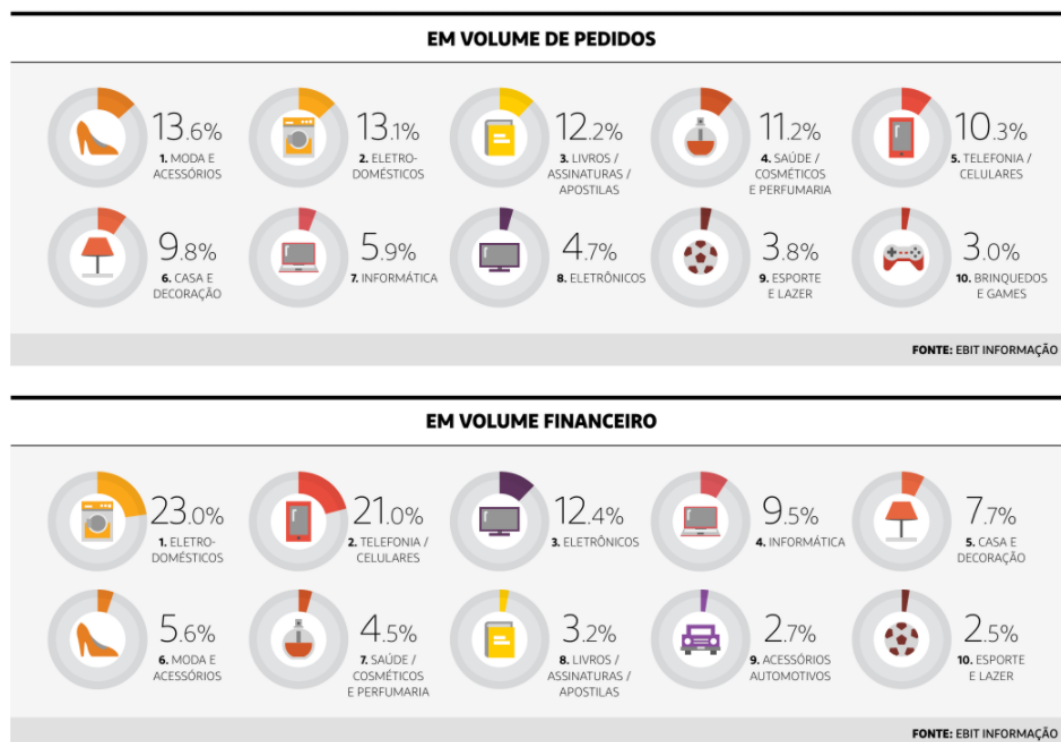


Figura 3: Distribuição das vendas do comércio eletrônico no Brasil em 2016 por volume financeiro e volume de pedidos. (EBIT, 2017, p.19)

Em relação ao frete, podemos perceber que há uma tendência de diminuição de oferta de Frete Grátis pelos varejistas de um modo geral e principalmente por parte do Top10 varejistas do setor, como podemos verificar na Figura 4.

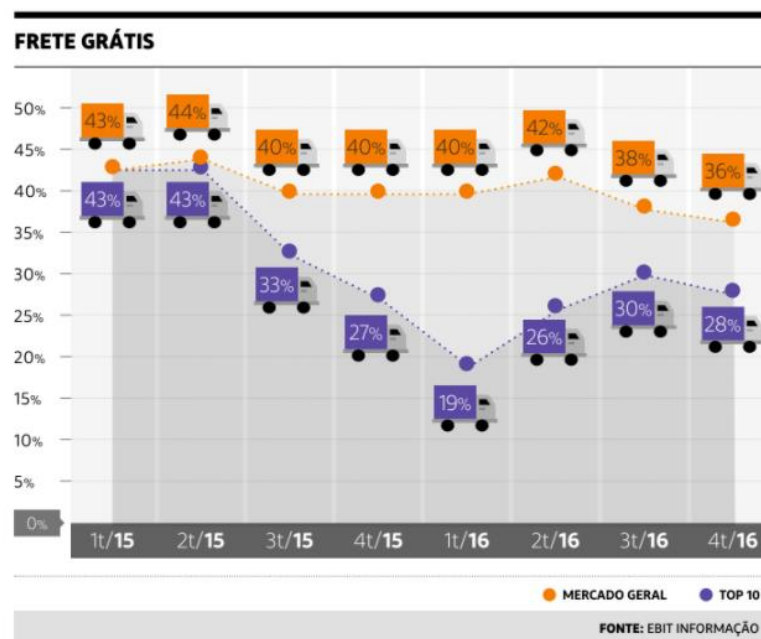


Figura 4: Taxa de lojas virtuais que oferecem frete grátis ao consumidor ao longo dos últimos trimestres no Brasil (EBIT, 2017, p.15)

O número de consumidores únicos que fizeram ao menos uma compra em 2016 foi de 47,93 milhões de pessoas, representando um crescimento de 22% em relação ao ano de 2015, o que mostra que há ainda bastante espaço para crescer nos próximos anos, visto que uma parcela enorme da população ainda não consome no ambiente virtual (EBIT, 2017).

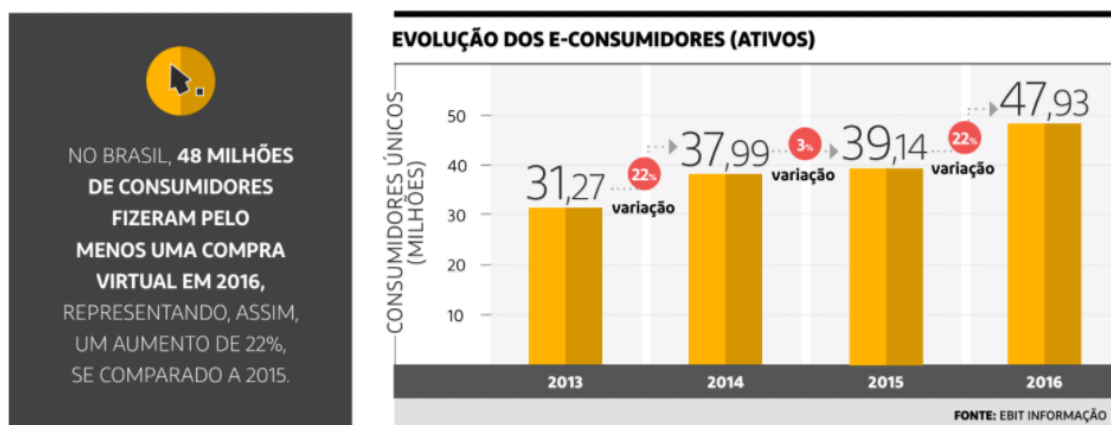


Figura 5: Evolução do número de pessoas que realizaram ao menos uma compra em 2016 no Brasil (EBIT, 2017, p.12)

### 2.5.2. Principais indicadores-chave

Assim como em qualquer negócio, uma loja virtual também precisa ser administrada, e para isso acontecer de forma bem feita, é necessário definir e acompanhar de perto os principais indicadores, para que sejam tomadas as melhores decisões estratégicas e consequentemente obter os melhores resultados.

Segundo Campos (2016), o *key performarnce indicator* (KPIs) é uma métrica que é relevante para o negócio, portanto, um indicador-chave. Esses indicadores-chaves são utilizados para medir e acompanhar uma ação, com o objetivo de compreender se a iniciativa está sendo efetiva, atendendo a proposta realizada. E completa dizendo que “O uso adequado dos e-commerce KPIs pode ocasionar uma melhoria significativa do seu negócio não apenas da visão empresarial (aumento do tráfego e margem de lucro), mas também beneficiar a experiência do público-alvo, fidelizando e garantindo um melhor atendimento para o seu cliente.” (CAMPOS, 2016).

De uma maneira geral os principais KPIs de uma loja virtual são:

1. Tráfego do site: “Analisar os índices de visitantes únicos na página (quantidade de pessoas que entraram na sua loja virtual), tanto em grande escala (mês e semana, por exemplo) como em menor escala (dia e hora), contribuirá para a mensuração de picos de vendas e do sucesso de campanhas e estratégias.” (COMSCHOOL, 2014).
2. Origem do tráfego: “Permite saber de onde os seus visitantes têm vindo e como chegaram até sua loja” (COMSCHOOL, 2014).
3. Tempo médio no site: “Média de tempo em que um visitante único gasta em seu site por sessão” (SILVA, 2016).
4. Páginas visualizadas por sessão: “Número médio de páginas visualizadas por um único visitante em uma sessão” (SILVA, 2016).
5. Taxa de rejeição: “Percentual de visitas a uma única página do seu site, sem que o visitante realize qualquer tipo de interação nela.” (SILVA, 2016)
6. Taxa de conversão de compras: “Indicam quantas visitas têm, de fato, virado consumo, quantos visitantes tem virado consumidores” (COMSCHOOL, 2014).
7. Valor médio do pedido ou ticket médio: “Indica o valor total das vendas, dividido pelo número de pedidos recebidos” (B4W, 2014).

## 2.6. A cauda longa

Cauda longa é uma expressão criada pelo físico e escritor norte americano Chris Anderson. Anderson começou a desenvolver a Teoria da Cauda Longa em 2004 a partir de uma conversa com Robbie Vann-Adibé, CEO da Ecast, uma empresa de streaming de músicas, quando foi desafiado a adivinhar a porcentagem de músicas que vendiam ao menos uma unidade por trimestre dentre as 10.000 músicas disponíveis.

“Seguindo seu conhecimento até ali sobre o comércio eletrônico, Anderson chutou um pouco acima do que seria o padrão a apostar – seguindo a regra dos 80/20 (princípio de Pareto), em que 20% dos produtos são responsáveis por 80% das vendas (e 100% dos lucros) – e, mesmo parecendo apostar bastante alto, arriscou 50%.” (FEITAL, 2016)

Sobre seu próprio palpite, Anderson constata que:

“À primeira vista, essa proporção é absurdamente alta. Metade dos 10 mil livros mais importantes de uma livraria típica não vendem um exemplar por trimestre. O mesmo se aplica aos 10 mil CDs mais vendidos do Wal-Mart. Na verdade, o Wal-Mart nem tem essa variedade de CDs. É difícil imaginar algum mercado em que uma porcentagem tão elevada de um grande estoque atinge esse volume de vendas. No entanto, minha ideia era a de que no mundo digital a coisa era diferente. Portanto, chutei um número muito alto. Não precisava dizer que eu estava muito longe da realidade. A resposta certa era 98 por cento.” (ANDERSON, 2006, p.14)

Anderson acabava de constatar que das 10 mil músicas disponíveis à venda, 98% vendiam pelo menos uma vez a cada trimestre. A partir deste ponto, Anderson analisou diversos modelos de negócios baseados no mundo digital, como a Amazon, o iTunes e a Netflix e verificou que o padrão se repetia. “A expressão cauda longa descreve a estratégia de vender uma grande variedade de itens para um conjunto segmentado de consumidores, em vez de vender poucos itens populares para um público de massa.” (COSTA, 2017, p.170). A partir do desenvolvimento deste estudo, foram constatadas as três forças que viabilizam o surgimento das caudas longas.

### 2.6.1. Força 1: Democratização das ferramentas de produção

A primeira das forças definidas por Anderson relata que se o custo das ferramentas de produção diminui, por consequência haverá uma criação maior de produtos. Segundo Anderson, “Essa é a característica que alonga a cauda para a direita, aumentando várias vezes a oferta de bens.” (2006, p.50).



Figura 6: Maior oferta de bens (CARAN, 2008)

### 2.6.2. Força 2: Democratização das ferramentas de distribuição

A segunda força se tornou viável em grande escala em função da popularização do acesso à internet, pois “Essa é a economia dos *bits versus* átomos, ou seja, a diferença entre frações de *cents* para distribuir conteúdo *on-line* e os múltiplos de dólares para fazê-lo com caminhões, depósitos e prateleiras.” (ANDERSON, 2006, p.50).



Figura 7: Maior acesso aos nichos (CARAN, 2008)

Contador, quando menciona a estratégia de competição em diversidade de produtos, define que “é oferecer ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes. À medida que vai aumentando a importância dada pelas empresas às exigências, necessidades, às preferências ou aos anseios do cliente, este campo tende a tornar-se mais significativo.” (2008, p.218).

### 2.6.3. Força 3: Ligação entre oferta e procura

A terceira força trata do custo de busca, relacionando a ligação entre a oferta e a procura por produtos, ou seja, quanto maior a facilidade que os consumidores têm em encontrar estes novos bens, maior a propensão a comprá-los.

“Em economia, custo de busca é qualquer coisa que interfira na descoberta do que se tem em mira. Alguns desses custos são monetários, como perda de tempo, aborrecimentos e confusão. Outros têm expressão em moeda, como comprar algo errado ou pagar preço excessivo por não encontrar alternativas mais baratas. Qualquer coisa que facilite encontrar o que se procura ao preço que se quer reduz os custos de busca.” (ANDERSON, 2006, p.51)



Figura 8: deslocamento dos *hits* para os nichos (CARAN, 2008)

“Num mundo em que o custo da embalagem é praticamente zero, com acesso imediato a praticamente qualquer conteúdo nesse formato, os consumidores apresentam um comportamento consistente: olham para praticamente tudo.” (ANDERSON, 2006)

“Os baixos custos de distribuição e armazenamento de empresas que aplicam essa estratégia com sucesso, permitem obter uma quantidade significativa de lucro

vendendo produtos de nicho para várias pessoas, em vez de se limitar aos poucos produtos populares que vendem em maior quantidade”. (ANDERSON, 2006)

### 3. Metodologia

#### 3.1.Descrição do processo de Pesquisa

Este artigo tem como objetivo identificar os processos adotados por uma empresa varejista do setor de casa e decoração no Brasil, com a finalidade de testar se os produtos de cauda longa são capazes de constituir um mercado tão grande quanto o dos *hits*, no comércio eletrônico do seu setor.

Desta forma, será empregado o método de estudo de caso e a técnica de entrevista na empresa analisada, com o objetivo de atender aos objetivos propostos.

O método de estudo de caso é caracterizado por sua intensidade na compreensão do assunto alvo da investigação. Segundo YIN (1989, p. 23), "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". Dubois e Gadde (2002, p. 554) defendem que a "interação entre o fenômeno e seu contexto é mais bem entendida por meio de estudos de caso em profundidade". Portanto, será empregado método de estudo de caso, a fim de atender aos objetivos estabelecidos.

A cauda longa é uma teoria desenvolvida por Chris Anderson, e este estudo de um único caso visa analisar se na prática, dentro do setor escolhido, ela se confirma. Segundo Ghauri (2004), o caso único é apropriado quando um caso em particular é crítico e desejamos usá-lo para explicar ou desafiar uma teoria. O caso é considerado crítico quando ele resume todas as condições para confirmar, desafiar ou estender a teoria.

Para entender com clareza como se deu todo o processo, foi realizada uma entrevista seguindo o roteiro semiestruturado, permitindo assim que o entrevistado pudesse adicionar informações que julgasse relevante ou também deixar de responder perguntas que não fizessem parte de sua área direta de atuação. Segundo Manzini (1990), o roteiro semiestruturado tem a vantagem de permitir que os entrevistados além de responder as perguntas previamente selecionadas, possam também contribuir com opiniões sobre questões que não foram diretamente citadas, enriquecendo desta forma o conteúdo das entrevistas

e contribuindo para um melhor resultado de coleta de informações. O roteiro se encontra no anexo 1 deste estudo.

A entrevista foi realizada com dois membros da equipe que é responsável pela loja virtual da empresa estudada no mês de novembro de 2017, através de uma conversa individual dentro da empresa, tendo a duração de aproximadamente quarenta minutos com cada uma. Foram seguidas as orientações definidas por Andrade (2010, p.134) que afirma que “O pesquisador deve ouvir mais do que falar, procurando não interromper o entrevistado, aguardando-o em suas hesitações, discretamente, a complementação das respostas.”.

Com a finalidade de complementar as informações obtidas através da entrevista e enriquecer a coleta de dados, também foi feita uma análise de relatórios e planilhas existentes na empresa.

### **3.2.Os entrevistados e suas atribuições**

Foram entrevistados dois membros da equipe da loja virtual da empresa que possuem entre oito meses e quatro anos trabalhando na empresa alvo do estudo.

A entrevistada 1 trabalha na empresa há quatro anos e era gerente da área de marketing das lojas físicas. Foi a responsável pela abertura do canal da loja virtual, estruturando o projeto desde o começo e foi quem recrutou e selecionou os demais membros. Hoje, responde por todo o departamento de marketing da empresa, tanto no físico quanto no virtual. É designer de produtos por formação, tendo passado por diversas empresas do setor de casa e decoração, dentro e fora do estado, o que contribuiu bastante para a sua formação.

O entrevistado 2 é designer gráfico e administrador por formação e está na empresa há oito meses. É responsável pela elaboração e execução das estratégias de expansão da loja virtual. Liderou a implantação da estratégia da cauda longa, alvo deste estudo de caso. Tem experiência prévia em e-commerce, startups e mercado financeiro.

## **4. Apresentação e análise dos resultados**

A seguir, serão apresentados os dados coletados e as respostas dadas pelos entrevistados em relação à implantação da teoria da cauda longa na loja virtual da empresa alvo deste estudo de caso. Primeiro será descrito como se deu o processo de implantação em si, quais ações foram tomadas e por quê. Por último serão demonstrados os resultados obtidos e a satisfação em relação à estratégia adotada.

### **4.1. O processo de implantação**

O processo de implantação da estratégia de cauda longa na loja virtual da empresa estudada iniciou-se em março de 2017. A equipe responsável pela loja virtual possuía três pessoas neste momento. Até então, o portfólio de produtos da loja virtual era um espelho das lojas físicas e oferecia à venda apenas os produtos lá disponíveis. O objeto de estudo deste trabalho é identificar se os produtos de nicho são capazes de constituir um mercado tão grande quanto o dos *hits* no varejo *online* de produtos do setor de casa e decoração no Brasil. Os produtos vendidos pela empresa estudada são móveis, estofados, objetos de decoração para a casa e produtos de cama, mesa e banho.

De início a equipe responsável pela área se reuniu para alinhar como o processo seria feito. Neste primeiro momento a equipe elencou as vantagens e desvantagens de cada um de seus fornecedores, considerando principalmente o portfólio de produtos disponíveis, os prazos de entrega e as condições de pagamento. A partir deste momento, os fabricantes que já forneciam para as lojas físicas foram organizados em ordem de prioridade de cadastro.

A etapa seguinte foi determinar quais características os produtos deveriam possuir, em relação à qualidade, durabilidade e preços. Os produtos selecionados deveriam atender a estes critérios. Em seguida, um dos membros da equipe entrou em contato com cada um dos fabricantes para obter todas as informações dos produtos necessárias.

O cadastro de produtos no site era feito sem processos definidos até então. Uma nova reunião foi convocada para definir todos os processos do

processo de cadastro de produtos. A partir daí, criou-se um roteiro de cadastro de produtos com a finalidade de otimizar o processo.

“O cadastro de produtos no site é uma das partes mais importantes de uma loja virtual, por que todas as informações de descrição, medidas e fotos precisam estar cadastradas corretamente, tanto para o cliente quanto para os mecanismos de buscas, como o *Google*. Muitos *e-commerces* perdem vendas por não fornecerem as informações mínimas necessárias que o consumidor está buscando no momento da compra.”  
(Entrevistada 1)

Este cadastro é feito a partir de planilhas de Excel, onde as informações são inseridas e enviadas para o servidor da loja virtual. Foram criadas macros de Excel para automatizar tudo o que era possível, diminuindo o tempo perdido com tarefas repetitivas. Desta forma, foi necessário inserir somente o mínimo de informações de cada produto. Segundo Carro (2015) as macros são “sub-rotinas capazes de executar tarefas pré-programadas, normalmente ativadas por um botão. Essas 'tarefas' podem ser qualquer trabalho que possa ser executado no Excel, desde operações simples até procedimentos complexos”. Segundo o Entrevistado 2, este processo foi vital para conseguir cadastrar tantos produtos quanto foram cadastrados, em um curto espaço de tempo. Com tudo definido, deu-se o início da execução do projeto na segunda semana de março de 2017. Sobre a experiência os entrevistados destacaram:

“Implantar uma estratégia como a cauda longa é muito trabalhoso, porque exige que sejam cadastrados muitos produtos no site. No período de março a junho fomos de 700 produtos para 2900 produtos disponíveis à venda, uma média de pouco mais de 550 novos produtos por mês.” (Entrevistada 1)

“Uma boa descrição de produto deve possuir um bom texto vendedor para conquistar o cliente. Costuma ter entre 150 e 250 palavras e deve estar otimizado também para *SEO*. Em função de ser a parte mais demorada do cadastro do produto, optamos por fazer descrições, com o mínimo de informações possível, com a finalidade de conseguir a velocidade necessária para cadastrar o maior volume possível de produtos, dentro de um mínimo padrão de qualidade estabelecido, como se fosse um *MVP*. A partir de julho, revisitamos estes produtos melhorando a descrição de cada um, dos mais vendidos para os menos vendidos.” (Entrevistado 2)

O termo *SEO* citado na entrevista significa *Search Engine Optimization*, ou seja, “É um conjunto de técnicas de otimização para *sites*, *blogs* e páginas na web. Essas otimizações visam alcançar bons *rankings* orgânicos gerando tráfego e autoridade para um *site* ou *blog*.” (MESQUITA, 2015). Já o termo *MVP* citado em seguida significa *Minimum Viable Product* ou Produto Mínimo Viável, que segundo Benvenutti (2016, p.104) “É o método que valida a construção de um produto sem precisar produzi-lo por completo. Ele consiste em desenvolver o mínimo de recursos possível para coletar o máximo de aprendizado dos

clientes”. A analogia com o termo *MVP* se refere ao fato dos produtos terem sido cadastrados no site com uma descrição provisória, visando ganho de performance no processo.

“A empresa trabalha com diversos fornecedores de produtos para as lojas físicas. Apenas uma parte pequena dos produtos de cada fornecedor é selecionada para compor o portfólio de produtos das lojas. A equipe comercial escolhe cuidadosamente os produtos que, segundo os critérios da área, são os produtos que mais terão chance de serem vendidos. O que fizemos foi cadastrar quase todos os produtos disponíveis nos catálogos de todos os nossos fornecedores.” (Entrevistado 2)

“No *e-commerce* o prazo de entrega é um dos principais quesitos levados em conta pelo consumidor no momento da compra. (...) Passamos a operar sob encomenda para esses produtos que chamamos de cauda longa, vendendo com um prazo de entrega maior que o prazo dos produtos das lojas físicas. Desta forma, para ganhar ainda mais competitividade, começamos a formar pequenos estoques dos produtos novos que começaram a revelar-se como campeões de vendas.” (Entrevistada 1)

## **4.2. Resultados**

A partir dos dados fornecidos pela empresa, foram gerados gráficos para demonstrar os resultados obtidos. O período de análise foi de janeiro a setembro de 2017.

De março a junho os novos produtos foram cadastrados e ativados na loja virtual. Durante o mês de março foram adicionados 496 novos produtos seguidos por abril com 564, maio com 578 e junho com 575, totalizando 2213 novos produtos. O gráfico a seguir revela o somatório dos produtos disponíveis a venda na loja virtual ao longo dos meses.

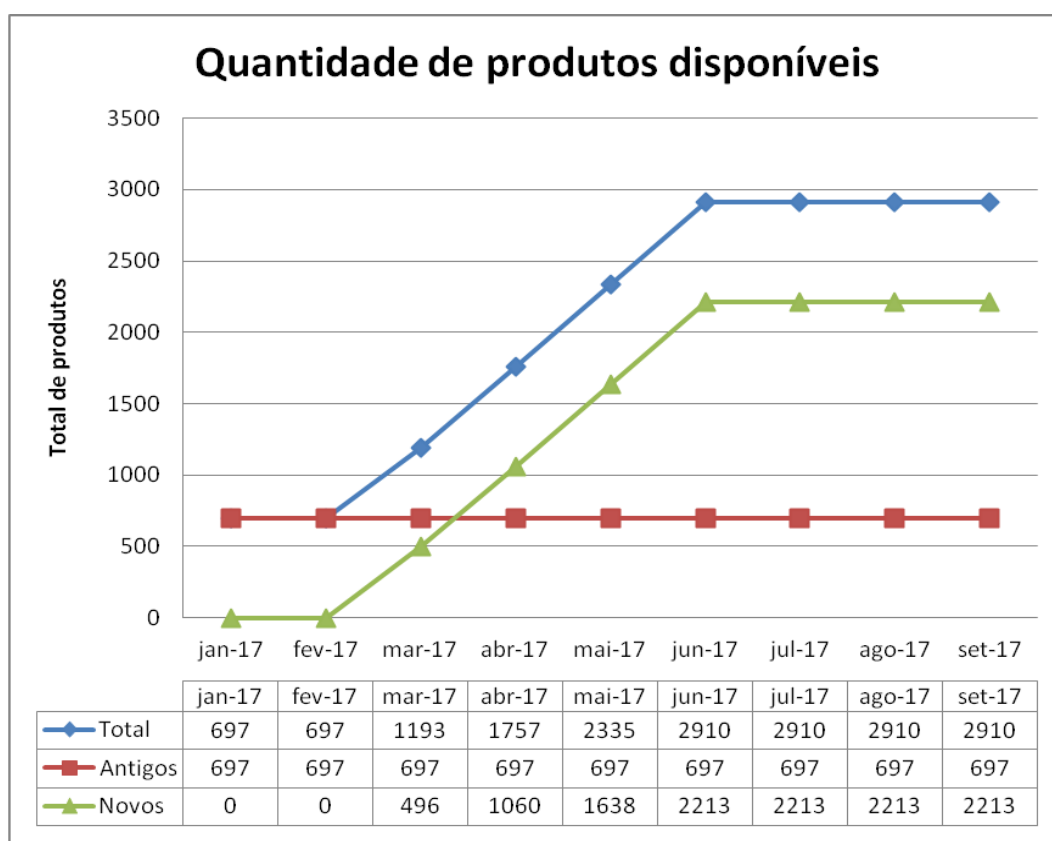


Figura 9: quantidade de produtos disponíveis à venda de janeiro a setembro de 2017

Foi constatado um aumento da receita geral do *site* no período. Como demonstrado no gráfico, o último trimestre do período analisado teve um faturamento médio 2,23 vezes maior que o faturamento de janeiro de 2017, o que revela o sólido crescimento. A linha de tendência em vermelho aponta o crescimento no período.

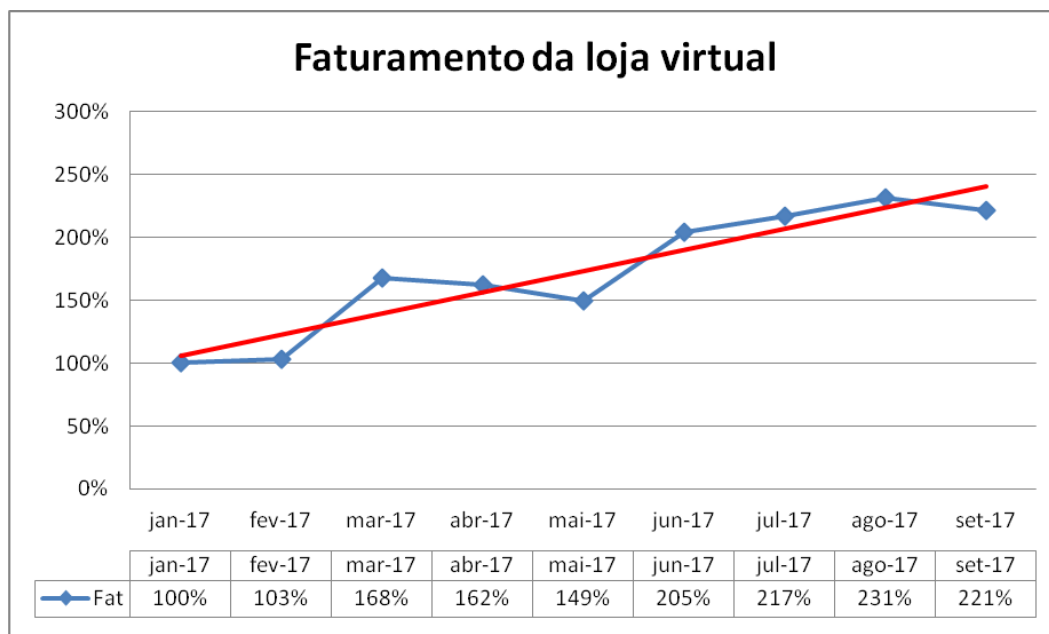


Figura 10: Faturamento da empresa de janeiro a setembro de 2017

“O crescimento das vendas foi gritante. Quando você olha a evolução mês a mês, vê que os resultados foram muito significativos. (...) Contando a partir de janeiro, dobramos o faturamento em apenas seis meses.” (Entrevistado 2)

Os novos produtos começaram a ser vendidos a partir de março de 2017 como indica o gráfico. Esses produtos tiveram um crescimento de vendas constante e em junho de 2017 passaram a ter um volume maior de vendas do que portfólio original de produtos, como revela o gráfico a seguir:

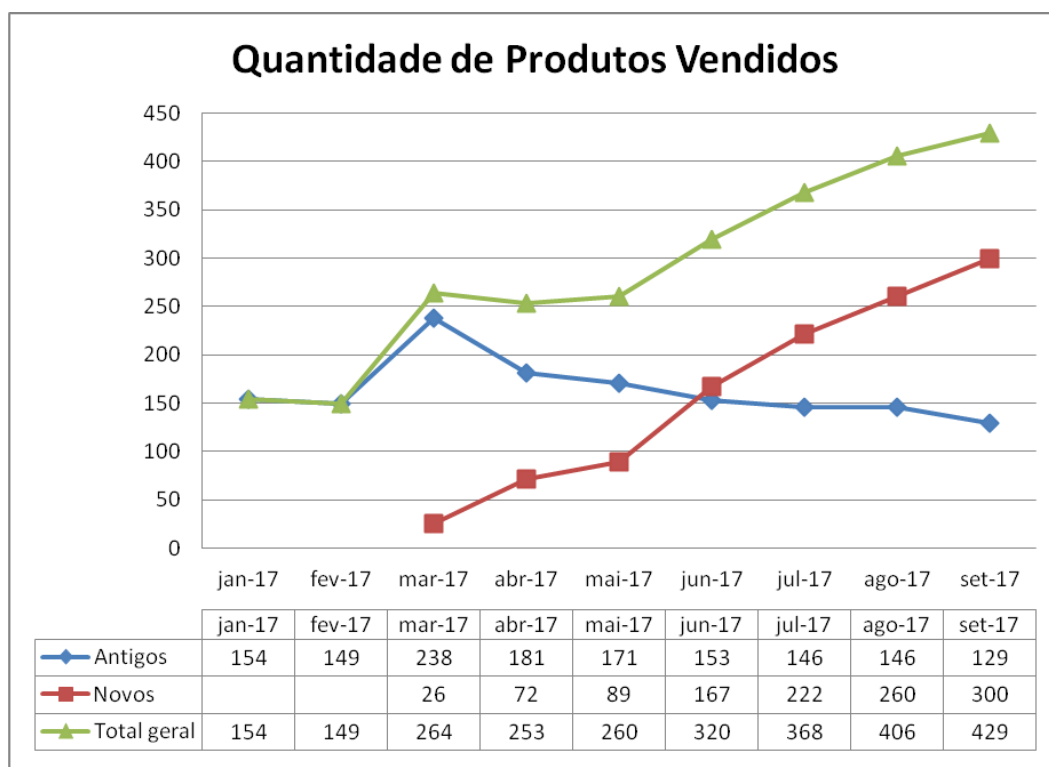


Figura 11: Quantidade de produtos vendidos de janeiro a setembro de 2017

“Os produtos foram sendo cadastrados ao longo dos meses de março até junho. As vendas desses produtos começaram tímidas, mas pouco a pouco foram ganhando força, até que ultrapassaram os produtos de loja. Hoje temos um portfólio muito mais diversificado e saudável. É muito difícil um cliente visitar nossa loja e não encontrar algo pelo menos próximo do que estava procurando” (Entrevistada 1)

“Para absorver todos estes novos produtos, foram necessários alguns ajustes na categorização do site. Passamos a agrupar e apresentar os produtos de uma forma mais objetiva e intuitiva, separando-os pelos cômodos de uma casa.” (Entrevistado 2)

O número de pedidos cresceu de 135 compras em janeiro para 329 compras em setembro. A linha de tendência em vermelho aponta o crescimento no período.

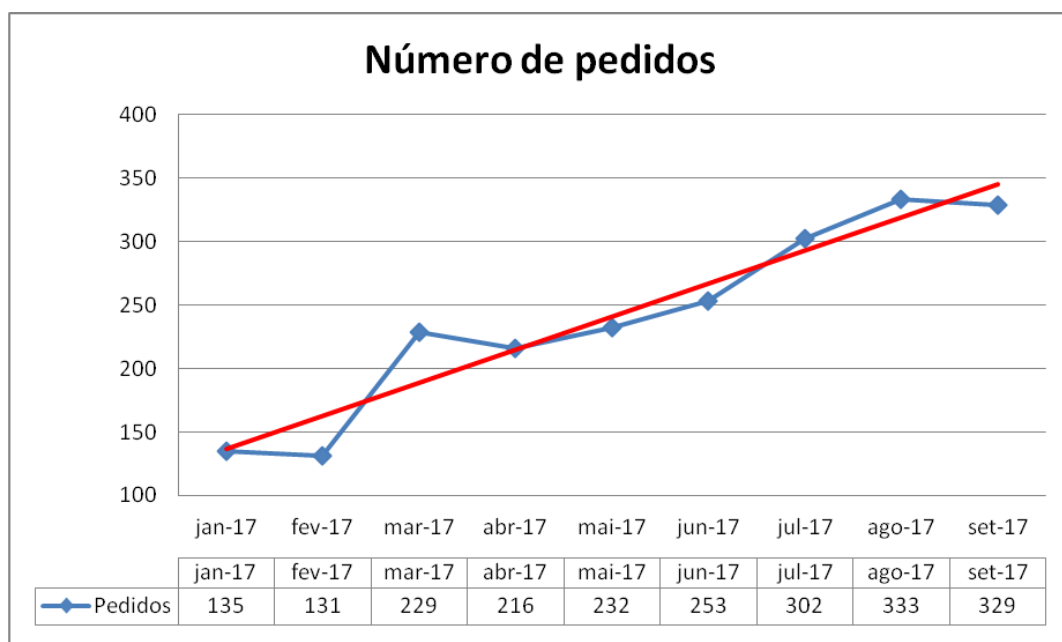


Figura 12: Número de pedidos de janeiro a setembro de 2017

“Trabalhar com uma variedade maior de produtos de nicho nos permitiu atingir novos públicos. (...) Tivemos a oportunidade de realizar diversas parcerias com outras empresas, o que fez com que o nosso conteúdo fosse apresentado para seguidores de outras marcas, por diversos canais como o Facebook, Instagram, Pinterest e até por email marketing.” (Entrevistada 1)

Como pode ser verificado no gráfico a seguir, houve um leve crescimento no *ticket* médio das vendas. A linha de tendência em vermelho aponta o crescimento no período.

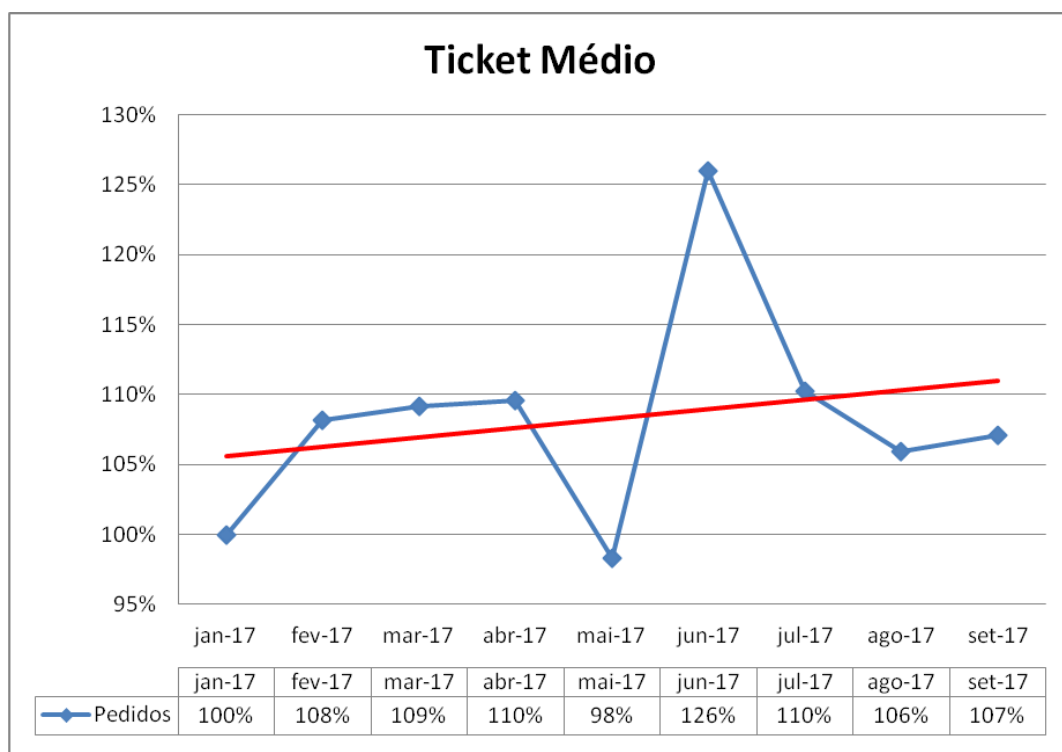


Figura 13: *Ticket* médio das vendas de janeiro a setembro de 2017

“Na verdade, o *ticket* médio dos produtos vendidos diminuiu. O preço médio dos produtos novos é menor do que o preço médio dos produtos antigos do site. O que seguiu o indicador de *ticket* médio das vendas foi o fato do número de produtos por pedido ter aumentado.” (Entrevistado 2)

O gráfico seguinte revela a média de produtos por pedido no período. É possível notar que houve um leve crescimento da média, impactando diretamente no crescimento do faturamento e do *ticket* médio da loja.

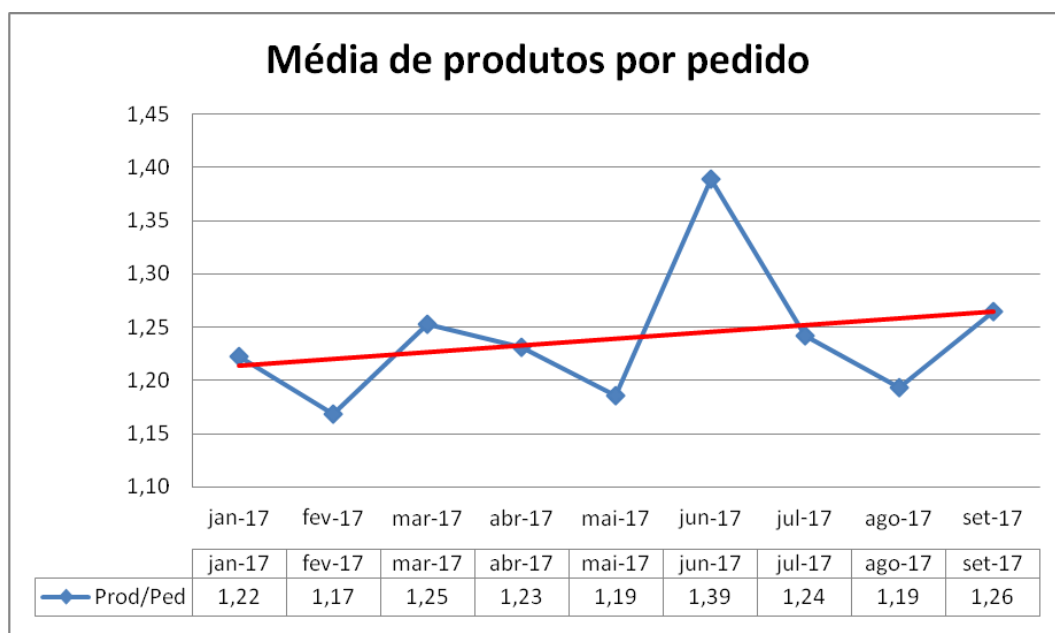


Figura 14: Média de produtos por pedido de janeiro a setembro de 2017

“O *ticket* médio está intimamente ligado à média de produtos por pedido. Em função do volume de produtos disponíveis, muitos produtos acabam sendo complementares uns aos outros e acabam indo parar dentro do carrinho de compras.”  
(Entrevistado 2)

Quando perguntado sobre a avaliação do resultado da implantação em uma escala de 0 a 10, a resposta do entrevistado foi a seguinte:

“Nota 10. Além do crescimento da loja virtual, também tivemos impacto nas lojas físicas. Nossos vendedores passaram a poder ofertar estes produtos nas lojas, utilizando o site como um catálogo virtual. Essa integração entre as lojas físicas e virtual gerou uma sinergia que não era esperada quando iniciamos o projeto.” (Entrevistada 1)

“10, sem dúvidas 10. Este processo provou que quanto mais buscamos novos produtos, mais conseguimos atender os nossos clientes antigos, e conquistar novos. Acredito que este processo deva ser contínuo, mas claro, sempre estabelecendo critérios de qualidade bem definidos para a escolha dos novos produtos e fornecedores.”  
(Entrevistado 2)

## 5. Conclusões

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar na prática quais foram os resultados da implantação da teoria de cauda longa, idealizada por Chris Anderson, em uma loja virtual no Brasil e a sua importância para o ganho de vantagem competitiva. Para isso, neste capítulo serão relacionados os resultados obtidos pela empresa junto com as três forças da cauda longa, e por fim apresentada a conclusão sobre o projeto.

A Força 1 trata da democratização das ferramentas de produção, na prática, se não fosse por este motivo a empresa não seria capaz de trabalhar com diversos fornecedores e não teria tantos produtos à disposição, logo de imediato, para cadastrar em seu site e começar a vender quase que instantaneamente. Isto permitiu que ao longo das últimas décadas mais fabricantes comesçassem a operar, disponibilizando ao mercado inúmeras opções de novos produtos com design exclusivos, ou seja, maior oferta de bens, fator essencial para alongar a cauda, como representado na Figura 6. Assim, podemos dizer que a Força 1 está presente neste caso.

A Força 2 trata das ferramentas de distribuição, o que reduz os custos de consumo pela democratização da distribuição. Ou seja, quando opera através da loja virtual a empresa possui menos custos para disponibilizar seus produtos à venda. Para uma loja física deste setor conseguir ofertar 2910 produtos, ela precisaria de um espaço imenso, o que implicaria diretamente em elevados custos de operação. Essa economia gerada por se operar na internet é repassada diretamente para o cliente final, já que os preços dos produtos não são obrigados a absorver estes custos. Quando a empresa começou a ofertar essa quantidade de produtos ela passou a atingir diversos nichos diferentes, ou seja, um público maior de pessoas passou a se interessar pelos bens ofertados pela loja. Quando existe um maior acesso a diferentes nichos a cauda é horizontalizada, conforme apresentado na Figura 7. Desta forma, pode se concluir que a Força 2 foi atendida.

A Força 3 fala da ligação entre oferta e procura, ou seja, de nada adianta ter as outras duas forças a favor, se não conseguir ligar o consumidor ao que ele busca. Pode ser percebido através das entrevistas que a empresa preza por

cadastrar seus produtos da maneira mais eficiente possível, garantindo que os mecanismos de buscas consigam relacionar suas ofertas às buscas realizadas pelos internautas de maneira correta, tanto nas buscas orgânicas quanto nas buscas pagas. As parcerias realizadas com outras empresas também ajudaram a ligar estes novos consumidores às suas ofertas. Este investimento de energia no cadastro eficiente de produtos também faz com que o cliente consiga obter as informações desejadas de maneira completa na página dos produtos, evitando que o cliente perca tempo buscando essas informações em outras fontes, gera credibilidade para empresa e gera menos aborrecimentos e confusões. Outra ação importante foi o trabalho de categorização feito no site com a finalidade de agrupar os produtos de forma mais intuitiva e objetiva para o cliente final. Esses esforços geram o surgimento de novos campeões de vendas, que são aqueles produtos que se destacam em seus próprios nichos e geram uma demanda recorrente. O resultado desta força é o deslocamento dos negócios dos *hits* para os nichos como representado na Figura 8. Podemos concluir que a Força 3 foi atendida neste caso.

Para concluir, foi gerado um gráfico de cauda longa da empresa, com a finalidade de analisar o comportamento da cauda longa em relação aos antigos e novos produtos. A figura 15 representa a cauda longa da empresa no período de janeiro a setembro de 2017. A curva em vermelho é a curva dos produtos antigos e pode ser observado que a cauda longa destes produtos é bastante acentuada no eixo vertical, e pouco alongada no eixo horizontal, ou seja, são em maior parte produtos campeões de vendas, caracterizada por muitas vendas de poucos produtos. Já a curva verde representa as vendas dos produtos adicionados recentemente ao site da empresa. Essa curva possui uma característica oposta à primeira, tendo uma menor acentuação no eixo vertical e um maior alongamento no eixo horizontal, o que quer dizer que, mais produtos são vendidos, só que em menor quantidade cada. A curva representada na cor azul é o somatório das vendas de todos os produtos.

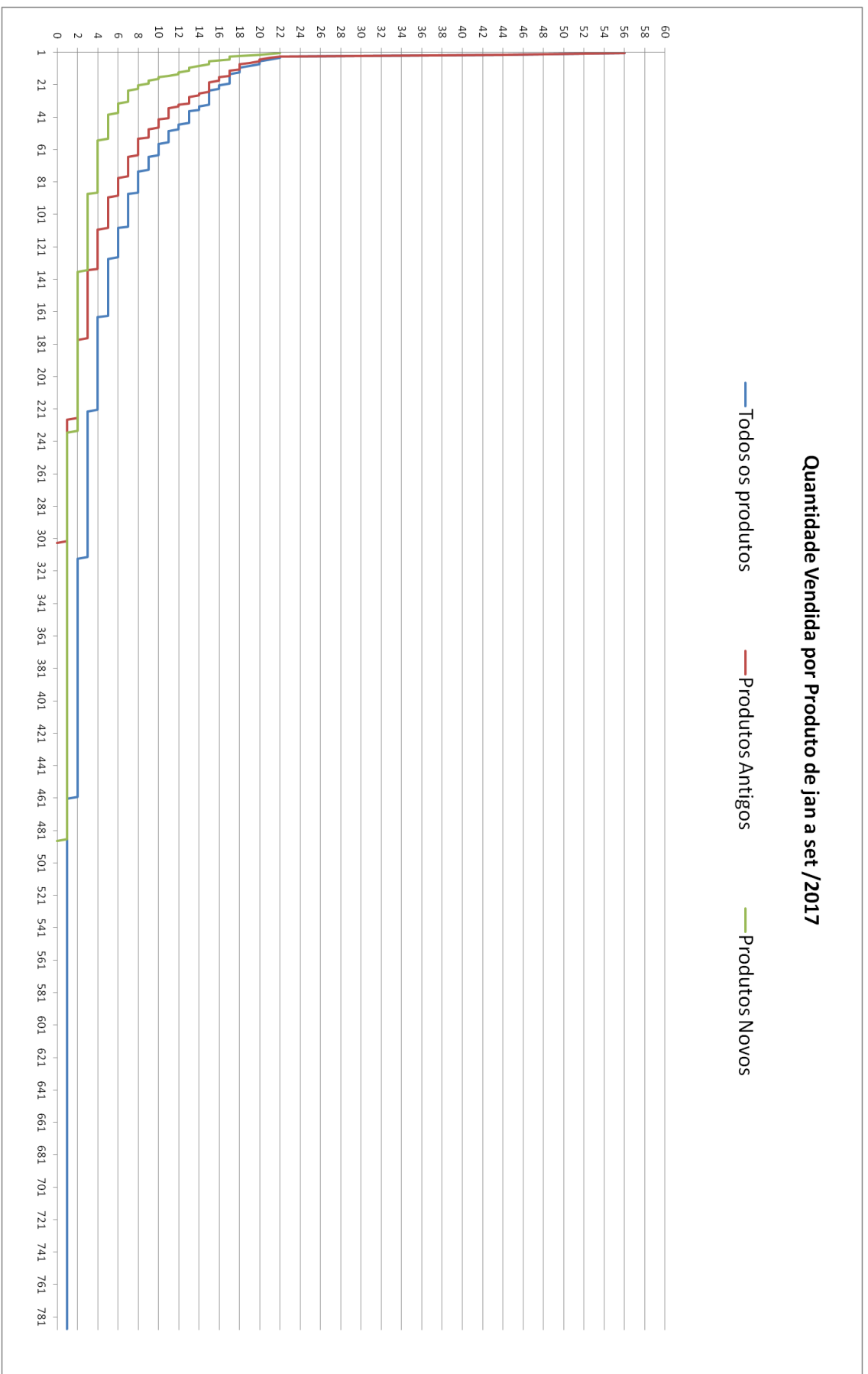


Figura 15: Gráfico de cauda longa de janeiro a setembro de 2017

O presente estudo tem como objetivo principal identificar se os produtos de cauda longa, ou seja, de nicho, são capazes de constituir um mercado tão grande quanto o dos *hits*, que são os produtos campeões de vendas. Assim, através dos dados analisados durante o período de janeiro foi constatado que os produtos antigos tiveram um volume maior de vendas do que os produtos novos, já que os produtos foram sendo cadastrados no site ao longo dos meses de março até junho de 2017, com a adição mensal média de aproximadamente 550 produtos.

A partir de julho de 2017 nenhum novo produto foi cadastrado, então, quando analisamos o trimestre de julho a agosto temos uma curva de cauda longa um pouco diferente. A partir da Figura 16, constatamos que a área da curva de novos produtos é maior que a área da curva de produtos antigos. Assim, podemos concluir que sim, um mercado de produtos de nicho é capaz de ser tão grande ou maior do que um mercado de produtos campeões de vendas.

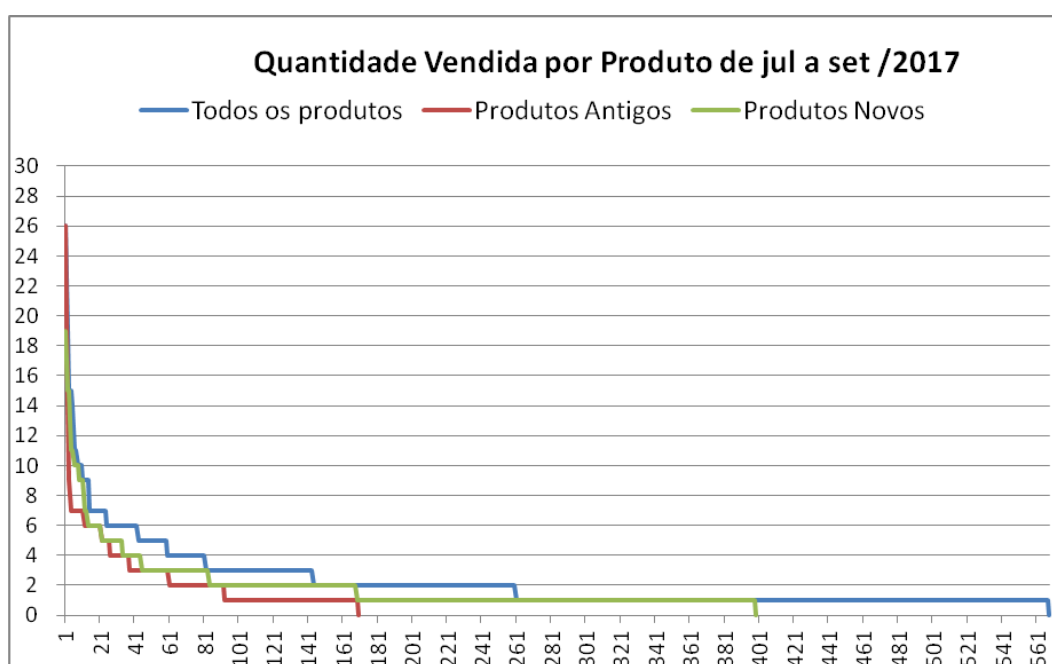


Figura 16: Gráfico de cauda longa de julho a setembro de 2017

Como objetivos intermediários, este estudo de caso visa descobrir quais outros reflexos podem ser percebidos nas vendas com a adoção da estratégia citada anteriormente.

Com a inclusão dos novos produtos, foi percebido o crescimento do número de produtos por pedido na loja virtual em função dos produtos serem complementares uns aos outros. Este fato por consequência proporcionou uma

maior eficiência logística, refletindo diretamente em menos custos com fretes, visto que os custos diminuem quando são entregues mais produtos dentro de um mesmo pedido com um *ticket* médio maior.

Outro reflexo foi a integração entre as lojas físicas e a loja virtual. O *e-commerce* passou a servir como um catálogo virtual para os vendedores das lojas físicas, que passaram a oferecer mais variedade de produtos para os seus clientes, impactando positivamente nas vendas das lojas.

## Referências Bibliográficas

### Livros e Artigos:

- ANDERSON, C. **A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho + Free: grátis: o futuro dos preços.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: B2W, 2015.
- ANDRADE, M. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2010.
- BENVENUTTI, M. **Incansáveis: como empreendedores de garagem engolem tradicionais corporações e criam oportunidades transformadoras.** 1 Ed. São Paulo: Editora Gente, 2016.
- CHURCHILL, G. A. e PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva 2010.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia.** 1. Ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.
- COSTA, J. E. **Sem limites: do pequeno comércio de sapatos ao maior e-commerce esportivo da América Latina** 1 Ed. São Paulo: Editora Gente, 2017.
- DUBOIS, A.; GADDE, L.E. **Systematic combining: an abductive approach to case research.** Journal of Business Research, 55, 553-560, 2002.
- EBIT. **Webshoppers.** 35. Ed. São Paulo, 2017.
- GHAURI, P. **Designing and conducting case studies in international business research.** In **Handbook of Qualitative Research Methods in International Business – cap.5**, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2004
- KOTLER, P e KELLER, K. **Administração de marketing.** 12. Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAZINI, J. E. **Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros.** Rio de Janeiro, 1990. 154 p. Dissertação de Pós Graduação em Educação – Departamento de Educação Especial: Universidade Estadual Paulista de Marília
- UNDERHILL, P. **Vamos às compras! : a ciência do consumo.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- YIN, R. **Estudo de Casos: planejamento e métodos.** Porto Alegre, Bookman, 2010.

### **Sites:**

AGÊNCIA AVANTI!. **O que é o User Experience?** 18 mar. 2015. Disponível em: < <http://blog.penseavanti.com.br/o-que-e-o-user-experience/> >. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

AGÊNCIA B4W. **10 principais Indicadores de Desempenho no E-commerce (KPI's).** 25 ago. 2014. Disponível em: < <http://b4w.com.br/news/ecommerce-comercio-eletronico/10-principais-indicadores-de-desempenho-no-e-commerce-kpis/> >. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

CAMPOS, R. **E-commerce KPIs: quais são os indicadores ideais para o seu negócio?** E-commerce News, 28 nov. 2016. Disponível em: <<https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/e-commerce-kpis-quais-sao-os-indicadores-ideais-para-o-seu-negocio/>>. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

CARAN, L. **A cauda longa: Estratégias de marketing digital.** 11 jan. 2008. Disponível em: < <https://pt.slideshare.net/gilgiardelli/cauda-longa-luciana-karam-espm/> > Acesso em: 08 de novembro de 2017.

CARRO, R. **O que é e para que servem as MACROS no Excel? Veja um exemplo simples.** Compuclass, 08 abr. 2015. Disponível em: < <https://compuclass.com.br/texto.asp?ID=29> >. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

COMSCHOOL. **Os KPIs indispensáveis para o sucesso do seu e-commerce.** 03 nov. 2014. Disponível em: < <https://news.comschool.com.br/os-kpis-indispensaveis-para-o-sucesso-seu-e-commerce/> >. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

FEITAL, L. **A Cauda Longa e a sua importância para o e-commerces.** Subtítulo, 23 mai. 2016. Disponível em: < <http://subtitulo.com.br/cauda-longa-importancia-para-e-commerce/> >. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

SILVA, R. **As principais KPIs de um site de sucesso-commerce.** iMasters, 07 jan. 2016. Disponível em: < <https://imasters.com.br/analytics/as-principais-kpis-de-um-site-de-sucesso/?trace=1519021197/> >. Acesso em: 07 de novembro de 2017.

MESQUITA, R. **O que é SEO: o guia completo para você entender o conceito e executar sua estratégia.** Marketing de conteúdo, 09 jul. 2015. Disponível em: < <https://marketingdeconteudo.com/o-que-e-seo/> > Acesso em: 08 de novembro de 2017.

## **Anexo 1: Roteiro das Entrevistas**

1. Nome
2. Formação
3. Perfil do cargo
4. Histórico na empresa
5. Quais são as maiores vantagens e desvantagens de se operar no meio virtual?
6. Quais são os principais indicadores que devem ser acompanhados?
7. O que deve ser feito para garantir que o cliente tenha uma boa experiência de navegação?
8. Como eram os resultados antes da implantação da estratégia de cauda longa?
9. Como se deu o processo de implantação da estratégia de cauda longa e quais foram seus maiores desafios?
10. Quais foram os resultados obtidos com a implantação da estratégia?
11. De 0 a 10, qual é, na sua opinião, o resultado da ação?