

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**E-COMMERCE, DEVEMOS IMPLEMENTAR OU NÃO? UM CASO
SOBRE O LABORATÓRIO RABELO**

GABRIELA PAULINO DE MIRANDA

João Pessoa

2021

GABRIELA PAULINO DE MIRANDA

**E-COMMERCE, DEVEMOS IMPLEMENTAR OU NÃO? UM CASO
SOBRE O LABORATÓRIO RABELO**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UFPB.

Professora orientadora: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa

2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M672e Miranda, Gabriela Paulino de.

E-commerce, devemos implementar ou não?: um caso sobre
o Laboratório Rabelo / Gabriela Paulino de Miranda. -
João Pessoa, 2021.
21 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. E-commerce. 2. Planejamento estratégico. 3.
Marketing. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

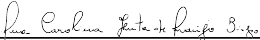
Aluno: Gabriela Paulino de Miranda

Trabalho: E-commerce, devemos implementar ou não? Um caso sobre o Laboratório Rabelo

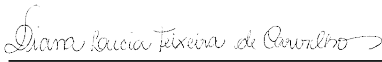
Área da pesquisa: Marketing.

Data de aprovação: 01/07/2021

Banca examinadora



Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientador



Diana Lúcia Texeira de Carvalho
Membro 1 (obrigatório)

AGRADECIMENTOS

Com esforço, gratidão e muita felicidade entrego o Trabalho de Conclusão de Curso, e com isso, alcanço mais um objetivo em minha vida, me aproximando, assim, da conclusão da graduação em Administração.

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora por nunca me abandonarem, me auxiliando no alcance dos meus objetivos e me fazendo mais forte quando o pensamento era desistir.

A minha mãe Francineide, por sempre fazer o possível para me proporcionar as melhores condições de ensino e por me ensinar a ser uma mulher que busca seu papel na sociedade. Ao meu pai Jefferson, por me induzir a pensar além da “caixa” e ao meu irmão Jefferson Filho, por me ensinar através do exemplo que a inteligência emocional é imprescindível para todas as situações.

Ao meu parceiro e namorado Marcos, por me incentivar diariamente a me tornar uma pessoa melhor. Obrigada por todo companheirismo e dedicação na concretização dos meus sonhos.

E por fim e não menos importante, agradeço grandemente a professora Carol Kruta, que com sua calma, me apoiou e incentivou em todos os momentos da construção desse trabalho. Gratidão aos professores que passaram por minha caminhada e por todo ensinamento que me fez ser quem sou hoje.

RESUMO

O Laboratório Rabelo é uma empresa paraibana que desde sua fundação tem como missão compartilhar saúde através dos seus produtos naturais. Dessa forma, o Laboratório está fazendo parte das famílias brasileiras há quase 132 anos. Em 2013 houve uma mudança de categoria, deixando de ser medicamento e passando a ser enxaguatório bucal. Após o ocorrido, surgiram alguns desafios, dentre eles, conseguir vender e enviar, diretamente, os seus produtos para consumidores de todo o Brasil. O caso relata a história do Laboratório Rabelo, uma empresa que está analisando a implementação do e-commerce em suas atividades, e focaliza o dilema dos diretores em implementar ou não, com base nos desafios e soluções propostas.

Palavras-chave: E-commerce; Planejamento Estratégico; Desafios; Marketing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 CONHECENDO O LABORATÓRIO RABELO	8
3 A ÁGUA RABELO NÃO É MAIS MEDICAMENTO.....	10
4 E-COMMERCE, IMPLEMENTAR OU NÃO?	11
NOTAS DE ENSINO	12
QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCURSÃO.....	13
REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

O ano era 2016. Muitos clientes de outros estados ligavam diariamente querendo saber onde encontrar a Água Rabelo, e a resposta dita por Maria - a recepcionista do Laboratório Rabelo - infelizmente era a mesma: “Atualmente nossos produtos só podem ser encontrados na Paraíba”. Em uma dessas ligações, o Diretor comercial Robson estava na recepção e, após conversar com Maria, ficou impressionado pela quantidade de ligações que eram recebidas diariamente. Ele, então, marcou uma reunião com o diretor financeiro Rafael, para tentar solucionar essa questão com rapidez.

No dia marcado, a reunião começou com Robson expondo o panorama geral da situação:

-Rafael, sabemos como a situação complicou quando mudamos de categoria e temos que fazer algo para reverter esse cenário. As farmácias fora do Nordeste não querem comprar, pois acreditam que com essa alteração o produto não irá ter o resultado de antes e não possuímos histórico de vendas dessa nova categoria nesses estados. O que vamos fazer?

- Robson, realmente temos que pensar em alguma alternativa. Esses dias estava conversando com meu filho, e ele falou sobre compras na internet. Pensei sobre esse assunto e, ao pesquisar como se adequaria para nossa realidade, vi que em relação a tributação seria simples de ser resolvido, porém...

- Ótimo! Como não pensamos nisso antes?! Com isso conseguiríamos atender nossos clientes de todo o Brasil. Além disso, teríamos comprovação de venda para as farmácias e distribuidores, mostrando que a demanda é existente. Podemos começar hoje mesmo! - Falou Robson, já muito animado.

- Calma, Robson! Sei que você é do comercial e ficou empolgado com a situação, mas temos que manter os “pés no chão”. Sabemos que não estamos passando por uma situação financeira favorável e, para o e-commerce ter um resultado satisfatório, são necessários investimentos. Primeiramente, iremos precisar contratar uma pessoa que foque apenas nesse novo projeto, assim como um valor bem maior do que utilizamos para um marketing assertivo que consiga atingir o consumidor final. Precisamos também de caixas específicas para envio, já que não podemos utilizar as que possuímos, devido às informações expostas que são interessantes apenas para Pessoa Jurídica. Sem falar que nossa maior procura, até então, está no Sudeste e Sul, e que, por isso, o frete ficará muito alto. Para ficar atrativo para o cliente teríamos que arcar com pelo menos 50% do frete. Agora que expus todos os pontos, você acha que entrar no e-commerce realmente será vantajoso para o Laboratório Rabelo? Será que todos esses investimentos necessários irão trazer o retorno esperado? Isso poderá levar o Laboratório onde ele não consegue chegar atualmente?

2. CONHECENDO O LABORATÓRIO RABELO

Em 1889, o farmacêutico Antônio José Rabelo, com o propósito de utilizar seus conhecimentos para melhorar a qualidade de vida das pessoas, fez nascer o Laboratório Rabelo LTDA. A atitude do farmacêutico em criar produtos que ajudassem a cuidar da saúde das famílias foi a mais importante da história da Água Rabelo, empresa que sobrevive até hoje porque o consumidor entendeu essa missão, aprovou a qualidade do produto e propagou seus benefícios.

Logo, Antônio José Rabelo alcançou reconhecimento e conquistou diversos prêmios com seus produtos. Em 1904, recebeu uma medalha de bronze na *Universal Exposition St. Louis*, nos Estados Unidos. Em 1924 recebeu o Grande Diploma de Honra do Instituto Agrícola Brasileiro e, em 1929, o Instituto Agrícola Latino-Americano também lhe concedeu o Grande Diploma de Honra. No mesmo ano, Antônio Rabelo foi ainda contemplado com a Medalha de Ouro na Exposição Nacional de Horticultura, Frutos e Flores, promovida pela Sociedade Nacional de Agricultura.

Desde o início, em 1889, a recomendação da Água Rabelo era para uso interno e externo - sendo indicada para gastrite, má digestão, enjoo, cólicas intestinais, machucados, hemorroidas, acne, aftas, limpeza de pele, higiene da boca, nariz e garganta, gengivite, faringite, amigdalite, queimaduras, picadas de inseto. Em 2013, a Água Rabelo, por questões burocráticas, deixou de ser medicamento e passou a ser inserido na categoria de enxaguante bucal. Nos mais de 100 anos de existência, vários são os relatos de sua utilização para tantas maneiras por diversas famílias, sem nenhuma contraindicação, sem problemas e com a mesma fórmula. Muitos ingerem a Água Rabelo e afirmam notar vários benefícios, também como enxaguante bucal.

Robson, acreditando na marca da empresa, nos seus produtos e principalmente na sua história, estava inquieto com a situação e foi conversar com uma amiga sobre a empresa e seus produtos.

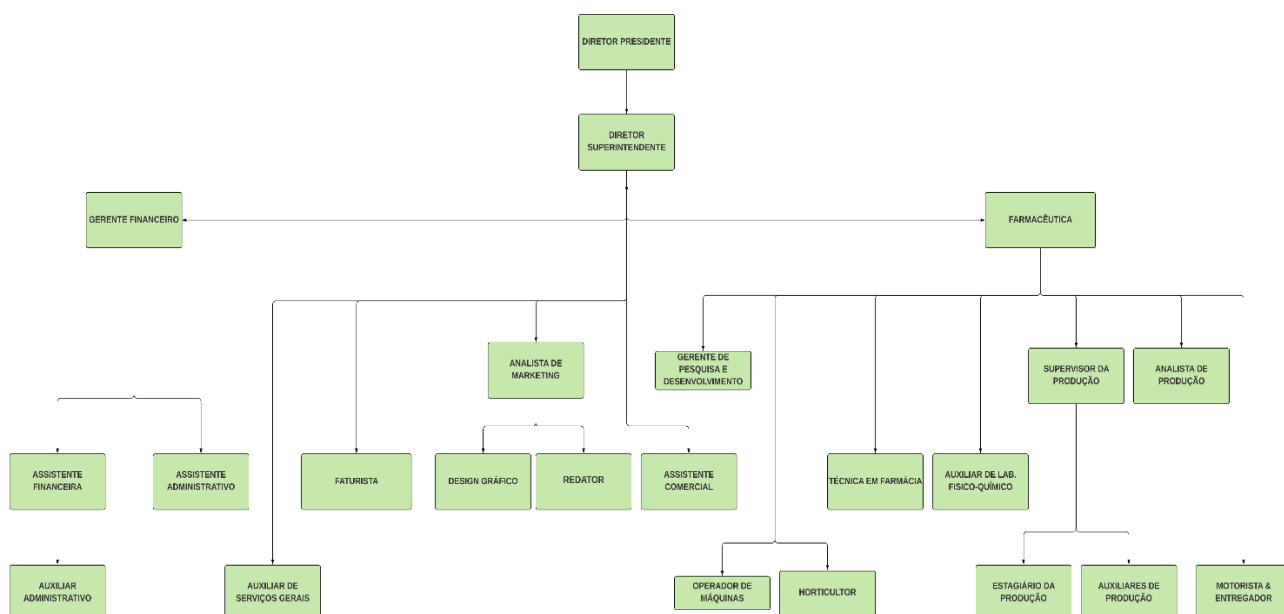
- Yasmin, queria conversar com você sobre o Laboratório Rabelo. O que você acha dos nossos itens, quais benefícios você enxerga?

- Por coincidência, eu estava conversando sobre ela com a minha mãe um dia desses! A empresa é muito forte, possui uma tradição de mais de 130 anos que é passada de geração em geração, afinal, minha avó que passou para minha mãe, minha mãe para mim e agora eu passo para meus filhos. Os benefícios dos extratos que a compõe são vários: a aroeira é anti-inflamatória, antimicrobiana e fungicida. Combate gengivites; a hortelã é antisséptica, adstringente, refrescante e anestésica. Previne dermatose e estimula a circulação; o eucalipto é vermífugo, cicatrizante, expectorante. Tem ação antisséptica. A romã é antisséptica e anti-inflamatória. Auxilia no tratamento de aftas e estomatite. A babosa (aloe vera) é anti-inflamatória, antimicrobiana e hidratante. Ajuda a prevenir sangramento e protege o esmalte do dente. E o gengibre é expectorante e antioxidante. Combate tosse, gripes, resfriado, rouquidão e inflamações.

- Ótimo, Yasmin! Que bom que você tem essa visão sobre a empresa e sabe dos reais benefícios que queremos levar para casa dos nossos consumidores.

- Isso mesmo, Robson. O Laboratório Rabelo é uma empresa que admiro bastante, inclusive gostaria de saber mais sobre como ela é organizada, poderia me falar um pouco sobre como é seu organograma?

- Claro, Yasmin! Irei te mostrar no notebook a nossa estrutura.



- Atualmente - continuou Robson - contamos com vinte e oito colaboradores. São sete auxiliares da produção, que executam os protocolos para fabricação dos produtos, dezenove espalhados na administração: comercial, marketing, gestão da produção, entre outros. Temos também dois funcionários que se encontram na cidade de Cajá, aqui na Paraíba. Eles são responsáveis pela plantação e formação dos nossos extratos: Aroeira, Eucalipto, Hortelã, Romã, Gengibre e Aloe Vera.

- Nossa, que interessante, Robson! Me diz uma coisa, achei bem interessante a nomenclatura do cargo, mas qual é o real papel do gerente de pesquisa e desenvolvimento?

- Então, ele é o responsável por pesquisar novas tendências no mercado que atuamos, para que possamos criar novos produtos ou potencializar os existentes, ou seja, ele assegura a realização das tarefas e soluciona desafios para garantir o sucesso dos projetos empresariais. Ele cuida da execução de um projeto, definindo papéis, delegando tarefas e acompanhando e documentando o desenvolvimento das atividades. Legal, né?

- Sim, bem legal! A empresa funciona 24 horas? Em turnos?

-Não, atualmente nossa produção trabalha das 07h às 17h e o administrativo das 08h às 18h.

- Entendi, obrigada pelas explicações.

A confiança do consumidor, nestes mais de 100 anos, sempre foi crucial para o sucesso da marca, vista como tradicional e eficiente e considerada um patrimônio cultural do Nordeste. A empresa criou, desde o seu início, uma forte ligação com os consumidores, valorizando o feedback e desenvolvendo produtos específicos para auxiliar na preservação da saúde das famílias. Tanto que se orgulha de manter, em seu acervo, cartas de consumidores de 1919, 1920 e 1923, as quais enfatizam os benefícios da chamada Água Rabelo Curativa, e parabenizam sua eficiência. Com essa fama, o uso da Água Rabelo é passado de geração em geração e, durante muito tempo, a melhor divulgação foi o “boca-a-boca” dos consumidores, atestando a qualidade e a eficácia da Água Rabelo.

A primeira sede do Laboratório Rabelo foi na Rua da Areia, no bairro do Varadouro, no centro de João Pessoa. Em meados de 1970, o escritório e a fábrica foram transferidos para a BR 230, km 6, s/n, bairro Recanto do Poço, no município de Cabedelo, região metropolitana de João Pessoa, onde estão localizados até hoje.

3. A ÁGUA RABELO NÃO É MAIS MEDICAMENTO

Para uma empresa surgir e se manter funcionando é necessário muito esforço e dedicação, pois as dificuldades são muitas. O Laboratório Rabelo, ao longo dos seus 131 anos, enfrentou muitas dificuldades, porém ultrapassou todas com uma frase deixada pelo legado de Antônio Rabelo: “Semear e plantar o bem fazem parte da nossa história e nos trouxe até aqui, junto com suas experiências, sua confiança e suas indicações. Quando fazemos o nosso melhor e entregamos isso ao próximo, o sucesso é garantido. Água Rabelo, semear o bem faz história”.

A partir dos anos 2000, o Rabelo precisou ultrapassar muitas pedras no caminho. A primeira grande pedra apareceu no ano de 2013, quando, por uma questão burocrática, os produtos-chaves do laboratório, as Águas Rabelos, deixaram de ser medicamentos. Ou seja, todos os produtos que estavam sendo distribuídos foram recolhidos e não era mais possível comercializá-los.

- Meu Deus! O que vamos fazer? - perguntou Igor, o presidente do Laboratório.

- Calma Sr. Igor, iremos pensar em algo - respondeu Martins, seu assessor.

Prontamente uma reunião foi marcada com os diretores para analisarem e decidirem o futuro da empresa. Igor teve a primeira fala:

- Boa tarde! Sabemos da situação que estamos passando e precisamos pensar nas soluções. O fato é que não podemos comercializar nossos produtos na categoria de medicamentos, por isso chamei todos para realizarmos um brainstorming, no qual cada um pensará sobre qual atitude o seu setor pode ter para solucionarmos o problema da nossa empresa.

- Primeiramente temos que encontrar uma categoria que se encaixe o máximo possível em nossa realidade. Andei pesquisando e encontrei a categoria de Enxaguatório Bucal, tendo em vista que nosso produto funciona perfeitamente para boca e garganta - disse Rafaela, a Farmacêutica.

- Então veja as etapas para prosseguir com essa mudança. Farei, junto com a equipe, um novo layout e rótulos para essa alteração - completou Vanessa, a Diretora de Marketing.

- Tem um porém, pessoal. Para que essa mudança de categoria seja realizada e que estejamos em conformidade com a ANVISA, será necessário de 9 a 12 meses, ou seja, não teremos como comercializar nada durante esse tempo.

- Bem lembrado, Rafaela. Teremos que reduzir drasticamente o quadro de funcionários, principalmente o da produção. Precisamos também realizar uma nova precificação, analisando a concorrência, para que o valor do produto seja competitivo - complementou Rafael, Diretor Financeiro.

Igor rapidamente se pronunciou:

- Não iremos demitir ninguém! A maioria dos funcionários da produção possui apenas essa renda para o sustento da sua família, eles precisam de nós. Irei conversar com todos e iremos reduzir um pouco seus salários. Se for preciso, colocarei meu próprio dinheiro para sustentar a empresa.

E assim foi feito. Após cerca de um ano, a primeira batalha havia sido vencida. A Água Rabelo estava na categoria de Enxaguatório Bucal e poderia ser comercializada. Entretanto, uma segunda pedra apareceu.

- Igor, sei que demos um passo muito importante para o retorno das vendas, porém estamos com um problema: apenas as distribuidoras do Nordeste recadastraram nossos produtos. As demais, espalhadas em todo o Brasil, não recadastraram com a afirmação

que nessa categoria não iremos ter o mesmo sucesso que tínhamos quando era medicamento - disse Rafael, preocupado.

-E agora, o que vamos fazer?

- Sinceramente eu não sei, não temos histórico de vendas nesses estados na categoria que estamos atualmente. Eles não aceitam apenas o histórico da Paraíba, e Maria, da recepção, comenta que todos os dias muitos clientes do Sudeste e Sul ligam querendo comprar nossos produtos, principalmente a Água Rabelo Tradicional.

- Obrigado por falar comigo, sei que esse é um desafio que estamos enfrentando, mas pensaremos em uma solução.

4. E-COMMERCE, IMPLEMENTAR OU NÃO?

Em uma tarde de sexta-feira do ano de 2016, perto do final de uma semana longa de trabalho, Rafael, Robson e Vanessa foram até a copa para tomar um café e conversar sobre os planos do fim de semana. Porém, devido à situação da empresa, o assunto sempre acabava voltando para as possíveis soluções.

- Pessoal, sinceramente, vocês acreditam que a empresa irá sobreviver a essa situação? Não consigo enxergar uma saída segura e estou começando a perder minhas esperanças - disse Rafael, desanimado.

- Claro que iremos conseguir, acredite Rafael! Fazemos parte de uma empresa com mais de 130 anos, que tem uma história forte e muito importante para os paraibanos. Fazemos parte da vida de muitas pessoas! Além disso, olhe para nosso presidente Igor e sua vontade; desistir nunca foi e nem será uma opção - falou Robson.

- Estava pensando... e se dermos o pontapé inicial no e-commerce? Podemos arriscar! Esse segmento está crescendo cada vez mais, podemos tornar nossa marca mais conhecida, atender os clientes de todo o Brasil, atrair novos clientes... sem falar que podemos utilizar dessa base de vendas por região para negociar com os distribuidores do Sul e Sudeste - sugeriu Vanessa - Andei pesquisando um pouco e vi que o e-commerce realmente pode ser uma boa ideia. A partir dele podemos atender todos os estados do país, podemos contar nossa história e tradição, explicar sobre nossos produtos e benefícios e ainda iremos passar a tranquilidade para nosso cliente: que a fórmula do nosso produto continua a mesma, a única coisa que mudou foi sua categoria.

Com as ideias frescas na mente, ligaram para Igor e solicitaram sua presença no café. Ao chegar, contaram a ideia entusiasmados, exceto Rafael, que estava calado e pensativo. Notando isso, Igor perguntou:

-Rafael, o que você acha disso?

- Sinceramente, acho bastante arriscado. Iremos ter que investir dinheiro e energia nesse projeto. E como havia comentado em outras reuniões, estamos com o caixa apertadíssimo. Para isso dar certo, teremos que contratar uma pessoa exclusivamente para esta demanda, investir em plataformas, bancar pelo menos 50% do frete para o consumidor final e confeccionar novas caixas para essa operação, tendo em vista que não podemos utilizar a que tínhamos devido a informações que são relevantes apenas para Pessoa Jurídica. Fora o investimento em ações para tornar o site conhecido, e se fizermos tudo isso e não der certo? Não sei se acredito muito nessa ideia, até porque atualmente temos o site e não tem nenhuma movimentação.

-Temos um site apenas informativo, que não movimentamos há muito tempo, nunca investimos em sua divulgação, não possuímos uma pessoa responsável por ele, não expomos nossos produtos e benefícios. Acredito que é uma oportunidade para a empresa alavancar, principalmente porque o e-commerce já é uma tendência e podemos ver vários casos de sucesso com grandes empresas. A empresa tem mais de 130 anos e precisa seguir o mercado para conseguir se manter nele. Portanto, temos que decidir - disse Vanessa-

Sabemos que é importante analisar todas as variáveis. Enxergo que realmente pode ser uma ótima oportunidade para a empresa devido ao atendimento do consumidor final, maior conhecimento da marca e histórico de vendas para negociar com futuros distribuidores. Em contrapartida precisamos analisar todos os custos e investimentos que serão necessários, precisamos ser realistas com nosso cenário financeiro. O que vamos fazer? Devemos implementar o e-commerce ou não?

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso foi articulado com intuito de promover a reflexão e o debate de temas relacionados à Administração, especificamente vinculados à implementação do e-commerce, que envolve questões sobre planejamento estratégico, análise de custos e riscos e tomada de decisão. Com a aplicação desse caso, os alunos poderão desenvolver senso crítico, ao analisar os desafios que serão enfrentados e suas possíveis soluções para o atingimento do objetivo da organização, bem como praticar o processo de tomada de decisão.

O dilema apresentado no caso tem como objetivo despertar a reflexão dos alunos sobre desafios enfrentados por empresas em processos de decisões relevantes, como a da implementação de um novo projeto. A partir da aplicação do caso, poderá haver o estímulo do desenvolvimento e interpretação das situações que se faz necessário a interpretação e análise de todo o processo pelos alunos.

O caso poderá ser utilizado em cursos da graduação de Administração, no fim de cursos de assistente administrativo ou ainda em treinamentos que abordem os temas de Marketing, Inovação, Tomada de Decisão e demais áreas relacionadas à gestão de empresas.

A teoria que será necessária para responder o dilema do caso são conhecimentos de Marketing, Planejamento Estratégico e técnicas de estruturação de projetos, utilizando a análise de recursos para solucionar os desafios enfrentados de uma maneira mais assertiva.

FONTES DOS DADOS

O caso foi construído com base nos relatos de colaboradores que vivenciaram o processo de mudança de categoria e desafios enfrentados no período de 2017 a 2020, juntamente com a vivência da autora do caso, que obteve experiências em e-commerce, no decorrer de sua vida profissional. As informações e situações relatadas foram baseadas em histórias reais, porém os nomes são fictícios para preservar a identidade dos envolvidos.

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO CASO

Para aplicação do caso, sugere-se seguir os seguintes passos:

1. Explicar aos alunos como funciona a aplicação de um caso para ensino;

2. Solicitar que os alunos leiam o caso individualmente, refletindo sobre o caso e questões, fazendo assim rápidas anotações

3. Em pequenos grupos, de 3 alunos, sugerir que debatam e discutam sobre as questões e reflexões feitas anteriormente, apresentando respostas e soluções para o caso;

4. Em seguida, sugere-se reunir todos os alunos, para que todos os grupos apresentem as soluções pensadas para toda a turma;

5. Por fim, o professor realiza a conclusão do caso, direcionando e opinando sobre as soluções levantadas e discutidas.

Não foi sugerido tempo para cada etapa, devido a particularidade de cada turma, professor e ambiente, cabendo ao professor definir o melhor tempo para a turma e situação que o caso será aplicado. Em seguida, são apresentadas questões como sugestão para serem aplicadas após a leitura do caso.

QUESTÕES PROPOSTAS PARA DISCURSÃO

- 1) Quais seriam as vantagens que poderiam levar o laboratório Rabelo a tomar a decisão de implementar o e-commerce?
- 2) Quais os desafios que serão enfrentados pelo Laboratório Rabelo para implementação do e-commerce e como resolvê-los?
- 3) Se você fosse o Igor, presidente do Laboratório Rabelo, quais estratégias seguiria para potencializar os resultados do e-commerce?
- 4) Supondo que o e-commerce não fosse implementado, quais seriam as estratégias para alcançar o consumidor final no sul e sudeste do Brasil? Exponha as possíveis opções.

RACIOCÍNIO SUGERIDO PARA RESOLUÇÃO DAS QUESTÕES

- 1) Quais seriam as vantagens que poderiam levar o laboratório Rabelo a tomar a decisão de implementar o e-commerce?

O objetivo desta questão é promover uma reflexão acerca da possibilidade de implementação do e-commerce no Laboratório Rabelo, explanando o panorama geral desse tipo de comércio atualmente e destacando algumas vantagens que poderiam influenciar a tomada de decisão.

Tendo em vista o crescimento do mercado digital nos últimos anos, tanto no Brasil como no restante do mundo, a possibilidade de implementação do comércio digital acaba se destacando. A utilização da internet como forma de aquisição de produtos e serviços torna-se cada vez mais comum, inclusive com os públicos que possuem menor familiaridade com a tecnologia.

Dessa forma, muitas empresas que visam a continuar relevantes para seu público, e desejam expandir seu campo de atuação acabam por adotar novas estratégias para modificar a forma como tratavam os seus canais digitais. É nesse sentido que se torna interessante a implementação do E-commerce pelo Laboratório Rabelo, uma vez que o caso abordado lida com a problemática de como alcançar consumidores de regiões mais

distantes do Brasil de forma que seja evidenciada a alta demanda já existente pelos produtos fornecidos.

Em 2020, uma pesquisa do Google Trends revelou um crescimento no número de consumidores que estão nos meios digitais. O levantamento constatou um aumento de 47% nas buscas por startups focadas em varejos e marketplaces de diferentes nichos. De acordo com o E-COMMERCE BRASIL (2020), a expansão do e-commerce no país bateu um importante recorde no ano de 2020, totalizando mais de 1,3 milhão de lojas online, com um ritmo de crescimento de 40,7% ao ano, como revela a 6ª edição da pesquisa Perfil do E-Commerce Brasileiro. O mapeamento é realizado desde 2014 pelo PayPal Brasil em parceria com a BigData Corp.

Esses números são um reflexo direto da necessidade de digitalização das empresas, que acabam migrando seus negócios para o comércio eletrônico. Em 2019, 26,93% dos e-commerces eram de pequeno porte e faturavam até R\$ 250 mil por ano, segundo o mapeamento. Atualmente, esses negócios passaram a representar perto da metade das lojas online (48,06%). O E-COMMERCE BRASIL (2020) ainda divulgou que o comércio eletrônico já é responsável por 8,48% do total de sites na internet brasileira, que não passava de 2,65% há cinco anos.

O mundo corporativo foi e continua sendo bastante impactado pelo crescimento rápido e contínuo da Internet, uma vez que a rede abriu um novo canal para divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e portes, obrigando-as a repensar suas estratégias de marketing e a forma de se relacionarem com clientes e com parceiros de negócios. Para Eckert (2017), o site está para a empresa como a apresentação de seu catálogo/portfólio, por meio do qual se vende seus produtos e serviços, fornece suporte ao cliente e ainda pode atuar como agente de serviço em pós-vendas. Desta forma, o site se constitui peça fundamental para o sucesso das operações, uma vez que é a vitrine da empresa.

Segundo Lara et al (2018), a principal vantagem do e-commerce para as empresas é a expansão de mercado no qual facilmente ela pode adquirir novos clientes. Além disso, existe a possibilidade de adquirir parceiros e distribuidores tanto nacional como internacional pela facilidade de interação, de oferecer uma grande redução de custos para empresas por não precisar mais gastar com criação, processamento, distribuição, armazenamento e recuperações de informações registradas antes em papel. Nessa perspectiva, o Laboratório Rabelo pode reduzir custos e celebrar novas parcerias nas regiões sul e sudeste do país.

Ainda conforme Lara et al (2018), outras vantagens da venda por meio eletrônico para os consumidores que podem ser observadas pela empresa são: maior comodidade e flexibilidade na compra do produto ou serviço; disponibilidade da loja estar aberta 24 horas por dia; acesso a qualquer momento por meio de smartphones ou outros aparelhos com conexão à internet; facilidade nas pesquisas comparativas; estrutura de custos mais baixas; transações mais rápidas; economia de tempo e sem necessidade de deslocamento até a loja física; maior possibilidade de personalização.

Nesse mesmo contexto, Morona (2018) indica que pode se considerar como vantagens do e-commerce a possibilidade das empresas se expandirem globalmente com experiências de empresas internacionais, podendo diminuir custos de lançamentos de produtos ou serviços, por meio de um estudo de mercado por meio da internet, que sai mais barato. Destaca-se ainda como recursos positivos do e-commerce para o Laboratório Rabelo a facilidade que o cliente tem em obter informações sobre as empresas, seus produtos e serviços, a possibilidade de criar modelos diferentes e inovadores que ajudem na maximização dos resultados, bem como a interatividade com os clientes e parceiros em dar um retorno de resposta muito mais rápido e com precisão.

2) Quais os desafios que serão enfrentados pelo Laboratório Rabelo para implementação do e-commerce e como resolvê-los?

O objetivo da segunda questão é identificar os desafios a serem enfrentados para que se obtenha êxito na implementação do comércio eletrônico no Laboratório Rabelo. Serão abordadas algumas das dificuldades que podem ser encontradas ao longo desse processo, bem como algumas estratégias para seu enfrentamento e superação.

Para que se obtenha êxito implementação do comércio eletrônico, faz-se necessário observar os principais desafios por ele gerados, com alguns apontados na descrição do caso, como investimento inicial, riscos de mercado, estratégias para consolidação da nova modalidade de comércio, retorno do investimento, logística, marketing, entre outros fatores que envolvem a venda pela internet. No que se refere à estratégia de gerenciamento da qualidade, desafio a ser enfrentado com o plano de implementação, segundo Eckert (2017), a empresa deverá observar 3 dimensões: qualidade do sistema, qualidade do serviço e qualidade das informações disponibilizadas.

Um dos desafios a serem pontuados na análise em questão, segundo Marquez et al (2018), é a elaboração de um plano de negócios eficiente, com o intuito de prever e evitar riscos antes que eles ocorram, contando com o levantamento de dados sobre a estrutura necessária para a nova modalidade de empreendimento. Nessa mesma perspectiva, ressalta-se como desafio, levantado pelo diretor financeiro Rafael, a necessidade de analisar o ambiente externo e interno de marketing e o ambiente do consumidor, para se conhecer antecipadamente os públicos-alvo e simular cenários de negócios para e-commerce. Nesse sentido, sugere-se que, para que esses desafios venham a ser superados, o Laboratório Rabelo faça uma análise interna de vantagens competitivas e trace planos de ação como por exemplo o desenvolvimento de planos operacionais, incluindo layout e capacidade de produção, planos financeiros e planos de gerenciamento de estoque.

A fim de alcançar uma implementação de sucesso, é necessária a elaboração de estratégias de comunicação, através de conteúdo para mostrar ao cliente uma proposta verdadeiramente relevante no mercado, de forma clara e objetiva para, além de levá-lo a consumir a marca, sentir-se satisfeito. O desafio se encontra na elaboração de estratégias e no uso de ferramentas que sejam consoantes com a nova cultura comercial

que vem se formando nos meios eletrônicos nos últimos anos. Recomenda-se, para enfrentamento desse desafio, que o Laboratório Rabelo trabalhe o marketing digital para abranger estratégias de públicos-alvo, administração do relacionamento com os clientes, promoção de produtos, processos de comunicação e as etapas de venda e pós-venda (Ferreira e Azevedo, 2015).

É preciso levar em consideração, também, algumas dificuldades que podem ser enfrentadas pelos clientes através do comércio digital, como o tempo de envio do produto e o valor do frete para consumidores de regiões mais distantes do fornecedor, como explanado anteriormente na descrição do caso. Outra possível dificuldade que a venda pela internet possui está relacionada ao controle de estoque. Diante dessas situações, sugere-se que a empresa elabore estratégias de logística eficientes que venham a dinamizar os processos e levar o cliente à satisfação, como apontado a seguir.

Pode-se afirmar que uma das maiores despesas, de um modelo de negócio como o e-commerce, é a distribuição, e fazer uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos direciona para uma operação saudável financeiramente, o que pode ser um grande desafio com o qual o Laboratório Rabelo precisará lidar. Aponta-se como possibilidade de enfrentamento desse problema que a empresa realize a tratativa dos processos de negócio, com a gestão integrada e alavancada pelos processos sistêmicos e tecnologias disponíveis, trabalhando-se o gerenciamento da cadeia de suprimentos, que trata a logística de maneira integrada, de modo que os processos organizacionais devam ser alavancados pela tecnologia da informação, tornando-os ágeis e sinérgicos (Oliveira et al, 2018).

Devido à vulnerabilidade dos crimes que ocorrem na internet, cibercriminosos podem tentar roubar senhas e dados pessoais dos consumidores, causando prejuízos para os clientes e para a reputação da empresa. Para enfrentamento dessa situação, Alves (2015) sugere que o Laboratório Rabelo invista em uma plataforma e-commerce segura e em sistemas e protocolos de segurança complementares como o SSL, por exemplo. O portal de comercialização deverá, ainda, ser estruturado a partir de um servidor próprio, desenvolvido através de uma empresa contratada, que inclusive realizará a manutenção, ficando a cargo da área comercial apenas o lançamento de produtos e a manutenção de ofertas.

Em se tratando das dificuldades no que tange ao aspecto segurança, uma possível solução é o Laboratório Rabelo contratar uma empresa especialista para proporcionar tal serviço, de modo a gerar confiabilidade para o site, a fim de que sejam gerenciados os riscos com as questões de privacidade do comprador, das informações transmitidas e da segurança da operação. Dessa forma, quando o site apresenta segurança, considerando requisitos de controle, como a autenticação, privacidade e integridade de dados, ocorre a formação de confiança por parte dos consumidores.

- 3) Se você fosse o Igor, presidente do Laboratório Rabelo, quais estratégias seguiria para potencializar os resultados de crescimento do e-commerce?

O objetivo desta questão é explorar a análise de possíveis estratégias a serem empregadas pelo Laboratório Rabelo a fim de que se alcance uma potencialização dos resultados com a implementação do e-commerce.

Em um mercado dinâmico e disputado, como o digital, é preciso estar constantemente atento às novidades e tendências de mercado, seguindo sempre bons planejamentos estratégicos. Afinal, um bom plano de negócios é a base para iniciar qualquer operação dentro do e-commerce. A pesquisa de mercado e o planejamento são os elementos que guiam as estratégias elaboradas pela empresa.

Uma estratégia a ser destacada, conforme Perina (2021), é a elaboração de um planejamento financeiro realista e um planejamento estratégico, por meio dos quais deve-se investigar os concorrentes e buscar um diferencial para o e-commerce. Soma-se a isso, a busca por uma estrutura logística eficiente e a análise da possibilidade de terceirizar serviços, se isso significar otimização de tempo. Dessa forma, torna-se interessante para o Laboratório Rabelo expandir parcerias com marketplaces e outros representantes de vendas virtuais, empregando novas tecnologias para se buscar o aumento da visibilidade, e consequente demanda, dos produtos Rabelo.

Ademais, um diferencial estratégico, que pode ser o empregado no caso estudado em questão, é o uso de um bom sistema ERP, ferramenta com a qual é possível reunir informações sobre estoque, vendas, financeiro, além do atendimento ao cliente. Com a sua utilização extinguem-se os dados duplicados, a falta de informação sobre clientes e suas compras, permitindo dinamizar o processo de compra no ponto de venda, atendendo cada segmento de forma personalizada, e permitindo realizar as operações de forma ágil e segura (Nganga e Leal, 2015).

Além disso, algumas das novas tecnologias que podem ser usadas pela empresa para reduzir os processos manuais, aumentar o controle de dados, diminuir os custos e gerar aproximação com o cliente são: o uso de CRM; a utilização de plataformas de automação de marketing; ferramentas de automação de comunicação (seja por e-mail, SMS ou Whatsapp); ferramentas de gestão de processos; e o uso de chats e telefones virtuais para atendimento ao cliente. Bernardes (2021) define que o CRM serve para apoiar as equipes de vendas em sua organização pessoal, em seu relacionamento com os clientes e no desenvolvimento de negócios, podendo aumentar a produtividade e o nível de organização dentro do time de vendas.

Segundo Lippert (2021), apostar em um atendimento personalizado e em experiências que simulam a interação humana se tornou necessário. Ao invés de um chatbot convencional, é mais interessante que se passe a experiência de uma pessoa na conversa. Pode-se configurar os atendimentos automáticos para que sejam cada vez mais personalizados e próximos do comportamento humano, a fim de se melhorar a experiência do cliente. Outra abordagem no campo estratégico, de acordo com o E-Commerce Brasil (2021), é a utilização do Instagram para promover publicações com o objetivo de engajamento para a própria publicação e para a página da empresa. Já as campanhas de

marketing mais complexas devem ser veiculadas pelo gerenciador de anúncios do Facebook.

Não obstante, uma relevante estratégia para o sucesso da implementação do e-commerce no Laboratório Rabelo é estudar o comportamento dos clientes em potencial, levando em consideração os padrões de consumo contemporâneos e realizando o gerenciamento da captação e retenção desses clientes. Entender o comportamento do cliente é essencial para uma estratégia de marketing digital de sucesso. Atrelado a essa estratégia deve-se observar investimentos em tecnologias que otimizem os processos e facilitem a navegação pelos usuários, uma vez que fazer investimentos em sistemas de gestão integrada pode ser um passo fundamental para ter o controle sobre os processos do negócio e realizar uma gestão mais eficiente.

Nessa perspectiva, investir na comunicação e publicidade nos meios virtuais, atrelando a estratégias de marketing digital, além de aprimorar a qualidade do CRM da empresa podem surtir efeitos positivos na potencialização dos resultados. Da mesma forma, uma boa estratégia de SEO, tráfego pago bem segmentado e remarketing são algumas ferramentas que contribuem significativamente para transformar visitantes em leads e leads em clientes.

Conclui-se, portanto, que existem atualmente no mercado diversas ferramentas de tecnologia que auxiliam, automatizam e facilitam os processos do e-commerce, e que podem ser explorados pelo Laboratório Rabelo como plataformas digitais, sistemas de ERPs, CRM, servidores em nuvem, chatbot, mídias sociais, análise de dados, ferramentas de automação de comunicação, realidade aumentada e realidade virtual.

- 4) Supondo que o e-commerce não fosse implementado, quais seriam as estratégias para alcançar o consumidor final no sul e sudeste do Brasil? Exponha as possíveis opções.

Este bloco de discussão tem por objetivo abordar possibilidades estratégicas de serem adotadas pelo Laboratório Rabelo para se obter a expansão comercial de seus produtos em regiões atualmente pouco exploradas pela empresa, em caso da não implementação do e-commerce.

Uma possibilidade estratégica é fazer uma pesquisa de mercado para entender a necessidade do público das regiões sul e sudeste. Deve ser realizado um estudo sobre o comportamento dos consumidores em potencial nas regiões a fim de que o Laboratório Rabelo encontre o lead quente e possa elaborar uma personalização dos produtos, ao passo em que são atreladas estratégias de marketing, com o intuito de criar uma maior proximidade com essas populações.

Destaca-se como estratégia, também, o investimento em campanhas publicitárias específicas nas regiões sul e sudeste, fechando parcerias com representantes comerciais e networking empresarial nas localidades. Um outro recurso que pode ser explorado é a

liberação de comissões vantajosas para os representantes e varejistas, a fim de consolidar o produto nesses mercados e fidelizar novos clientes.

Dentro dessa perspectiva, se torna interessante, ainda, realizar uma verificação na disposição dos produtos Rabelo na organização dos pontos de venda, investindo-se em ações sensoriais que impactem os 5 sentidos dos consumidores. Não obstante, pode-se haver o emprego de certos artifícios para atrair a atenção dos clientes para a gôndola específica em que o produto alvo está nos pontos de venda, como investir na produção de embalagens diferenciadas e funcionais, criação de programas de fidelidade, demonstração de produtos com distribuição de amostras grátis, ofertas e promoções, sorteios e brindes nas compras (Motta et al, 2017).

Conforme Motta et al (2017), o trade marketing vem mudando a forma como os produtos são apresentados aos consumidores nos pontos de venda, de forma que se foca em atrair a atenção dos clientes ao gerar uma verdadeira experiência durante a compra. Dessa maneira, o trade marketing se manifesta como uma estratégia de marketing, que pode ser utilizada pelo Laboratório Rabelo para gerenciar o desenvolvimento das relações entre o fabricante e os canais de distribuição, com o intuito de diferenciar os produtos e/ou serviços nos pontos de venda.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giselle Borges. **Proteção e defesa do consumidor nos conflitos do comércio eletrônico brasileiro**. Revista Científica da Facerb, 2015. Disponível em: <<http://mail.cneocrj.com.br/ojs/index.php/ampliando/article/view/189/127>>. Acesso em : 01/06/2021

ECKERT, Alex. **Inovando para competir**: os desafios na implantação do E-commerce em empresas varejistas da serra gaúcha. XVIII Mostra de iniciação científica, pós-graduação, pesquisa e extensão. Programa de pós-graduação em Administração. USC, 2017.

ECKERT, Alex. **Marketing virtual**: conduzindo um empreendedorismo on-line ao sucesso. Curitiba, Editora Prismas, 2017.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz De. **Marketing digital: uma análise do mercado 3.0**. Curitiba: Intersaberes, 2015.

LARA, Leandro Jean; SOUZA, Dercia Antunes De; OLIVEIRA, Marcos Antonio Maia De. **Análise das vantagens e desvantagens do E-commerce sob a ótica dos alunos universitários**. XV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Bragança Paulista: FATEC, 2018.

LIPPERT, Guilherme. **Tendências do marketing digital para vender mais**. E-commerce Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/tendencias-do-marketing-digital/>>. Acesso em:

LIPPERT, Dener. **Erros de marketing digital que você não pode cometer em 2021**. E-commerce Brasil, 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketing-digital-erros-2021/>> Acesso em:

MARQUEZ Waleska Turro; SILVA, Karin Vieira Da; PACHECO, Anderson Sasaki Vasques; LAUX, Raul Otto. **Estratégias de marketing digital para a alavancagem em e-commerce**. UESC: Revista Eletr. do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v. 7, n. 11, p. 01-09, dez., 2018.

MORONA, Laura Rosso. **E-commerce**. Criciúma: UNESC, 2018. (Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Contábeis da UNESC).

MOTTA, Rodrigo; SANTOS, Neusa; SERRALVO, Francisco. **Trade marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Editora Alta Books, 3ª ed, 2017.

NGANGA, Camilla Soueneta Nascimento; LEAL, Edvalda Araújo. **Adoção e uso de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning) no processo de gestão de pequenas**

empresas. Revista de Contabilidade e Controladoria. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, v. 7, n.1, p. 96-110, jan/abr 2015.

OLIVEIRA, Gilson; PACHECO, Marcelo. **Mercado financeiro:** objetivo e profissional. Editora Fundamentos, 3ª ed, 2017.

OLIVEIRA, Luis Otávio Morreti; MASCARENHAS, Vinicius Nobre; SILVA, Iris Bento Da. **Canal e-commerce de um grande varejista:** uma proposta de implementação com ênfase na gestão da cadeia de suprimentos. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v. 4, n. 5, Edição Especial, p. 1734-1746, ago. 2018.

PERINA, Gustavo. **E-commerce de sucesso:** qual é o segredo?. E-commerce Brasil, 2021. Disponível em: < <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-de-sucesso-qual-e-o-segredo/>> Acesso em: 22/05/2021