

# Estudo de Caso: Os Desafios Gerenciais dos Canais de Vendas E- Commerce e Televendas

S. A. Driely, Bacharel em Ciência da Computação pelo Centro Universitário Eurípedes de Marília/SP – Brasil.

**Resumo**—A crescente demanda de inovação no Mercado global têm exigido que as organizações acompanhem e se adaptem às tendências digitais que estão surgindo. Trata-se de uma evolução que necessita de atenção daqueles que pretendem manter a excelência no atendimento ao cliente e competitividade no comércio. Neste cenário, satisfazer os critérios gerenciais de uma empresa já consolidada no mercado e incluir novos processos e tecnologias, requer uma gestão comprometida e capaz de superar desafios. O trabalho apresentado traz um estudo de caso que evidencia os desafios gerenciais enfrentados por uma empresa que já possui suas atividades comerciais centralizadas em televendas e que pretende se instalar, também, no Mercado virtual, por meio de um E-commerce. Com base neste estudo, constatou-se que embora o televendas e o E-commerce apresentem dificuldades correlacionais quando confrontados, ambos tornam-se complementos importantes para uma organização que procura explorar e estreitar todas as possibilidades de interação com o seu cliente, garantindo seu status no Mercado e uma experiência de usuário completa.

**Termos Indexados**— Canais de vendas, desafios, E-commerce, gestão, inovação, integração, mercado, processos, televendas.

## I. INTRODUÇÃO

ESTE capítulo visa contextualizar o cenário do

estudo de caso apresentado, especificando o objetivo, a problemática, a motivação e a metodologia utilizadas para a construção do artigo.

A crescente demanda de produtos e serviços disponibilizados na Internet e a necessidade das organizações em aderir novas formas de relacionamento com os consumidores, reflete o mercado global que vêm seguindo uma forte tendência em utilizar a Internet como um dos principais meios para comercialização de mercadorias e mão de obra [18].

Diante desse cenário, as empresas que pretendem manter suas atividades e competitividade no mercado precisam submeter-se às constantes mudanças de tecnologia e processos, garantindo uma experiência diferenciada aos seus potenciais consumidores [2]. Dentro as diversas tendências que estão atuando neste mercado, destaca-se o *Omnichannel*, isto é, a convergência de todos canais de vendas de uma empresa [16]. Com isso, adquire-se a possibilidade no aumento de clientes, facilitando todo o ciclo de venda por meio de múltiplos ambientes de compra.

Todavia, para uma organização que já atua nos canais de vendas tradicionais (loja física, televendas, catálogo, etc), enfrentar uma adaptação tecnológica no processo pode ser trabalhoso e desafiador. Isso porque, ao adquirir novos canais haverá necessidade de integrá-los ao sistema atual da empresa e nem sempre estes funcionarão em conformidade com o processo corrente.

Assim, levando em consideração as possíveis dificuldades das empresas durante a adaptação e integração de processos internos, este artigo expõe o estudo de caso inserido em um contexto organizacional B2B/B2C (*Business-to-*

*Business/Business-to-Consumer)* consolidado há 31 anos no mercado por meio de televendas, e que atualmente passa por um processo de atualização dos canais de vendas incluindo o E-commerce como uma nova opção para os seus consumidores. É um estudo que pretende evidenciar e propor soluções para os principais desafios gerenciais enfrentados pela empresa ao integrar Televendas e E-commerce em um ambiente já estruturado com métodos tradicionais.

Para o desenvolvimento deste artigo, utilizou-se levantamentos bibliográficos dos conceitos de inovação organizacional no setor de negócios, canais de vendas, televendas e E-commerce, os quais contemplam o capítulo de fundamentação teórica, um capítulo com a metodologia utilizada no estudo, analisando especificamente os principais desafios encontrados no decorrer da integração dos canais de vendas, bem como as possíveis soluções adotadas pela organização e considerações finais desta análise, referenciadas nos capítulos de Resultados e Conclusão, respectivamente.

## II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capítulo que segue apresenta os aspectos conceituais utilizados como base do desenvolvimento deste estudo.

### A. Inovação Organizacional

Os avanços tecnológicos nos diversos setores da economia tem provocado uma grande transformação especialmente no ambiente empresarial. Desde pequenas empresas até as grandes organizações estão atualizando os modelos de negócios utilizando novas práticas organizacionais a fim de manter-se competitivos no mercado. Oferecer um produto ou serviço diferenciado e de qualidade tornam-se os principais desafios a serem enfrentados pelas empresas.

Como um meio de superar tais desafios, surge o *E-business* que, de acordo com [7] trata-se de uma combinação de processos comerciais com aplicações e estruturas organizacionais, formando um novo modelo de negócio que abrange a possibilidade de comercialização de produtos e

serviços a nível mundial. Tal modalidade pode ser entendida como uma das principais inovações organizacionais existentes na atualidade.

Com base no artigo de [1] que cita o manual de Oslo [11] inovação organizacional “são ações que promovem a introdução de estruturas organizacionais significativamente alteradas, a implantação de técnicas de gerenciamento avançado ou implantação de orientações estratégicas novas ou substancialmente alteradas”. Assim, o estudo de caso desenvolvido neste trabalho apresenta uma estrutura organizacional do setor de informática que está incluindo novas estratégias para alcance de potenciais consumidores por meio dos canais de vendas adotados pela empresa.

### B. Canais de vendas

O foco almejado de toda empresa que oferece produtos ou serviços são os consumidores. Assim, torna-se imprescindível manter uma comunicação clara e objetiva com aqueles que contribuem com o alcance de visibilidade e confiança das organizações. Por este motivo, muitas destas têm procurado novas alternativas para estreitar os laços de interação com os clientes e, neste contexto, os canais de vendas são as ferramentas mais exploradas pela classe empresarial.

Canais de vendas, de acordo com [17] são “Arranjos, através dos quais as companhias podem acessar os mercados de seu interesse, normalmente através de um conjunto de empresas parceiras independentes”. Já com base nas definições já conceituadas no artigo de [6], [8] apresenta o mesmo conceito como “os canais de distribuição ou canais de marketing são o conjunto de organizações que agem de forma ordenada e se relacionam entre si com o objetivo de desempenhar determinadas funções de marketing, como transferir a posse e, principalmente, distribuir produtos e serviços do produtor para o consumidor”.

Nota-se que em ambas as óticas apresentadas há construção de uma interação entre duas entidades: uma que disponibiliza o produto e serviço e outra que é o consumidor final. Esta interação constitui, portanto, a base conceitual para Canais de Vendas.

Dentre os principais canais de vendas tradicionais utilizados atualmente pelas empresas estão: lojas físicas, franquias e televendas. Todavia, com o advento da tecnologia no ambiente os negócios, surgem também os canais de vendas virtuais. É o caso do E-Commerce, F- Commerce, M-Commerce e E-Marketplace [15].

A utilização de televendas, também conhecido como *Call Center* foi, inicialmente, a aposta da empresa objeto de estudo deste artigo, como sendo seu principal canal de vendas.

### C. Televendas

Televendas, também conhecido como *Call Center* é uma ferramenta tradicionalmente utilizada para apoiar processos de vendas, marketing ou outra atividade específica [13]. “Aliando recursos tecnológicos e humanos, o *Call Center* tornou-se parte integrante das operações logísticas de empresas de sucesso. Com ele é possível atender um consumidor exigente com rapidez e baixo custo” [10]. Trata-se de uma interação que expande oportunidades de entender as necessidades do cliente de maneira mais íntima e atender as expectativas deste.

Dentre as vantagens e aplicabilidades do *Call Center* estão:

- promover negociações de preço, frete, condições de pagamento *just in time*, isto é, diretamente pelo telefone [14].
- Vendas de produtos com maior complexidade técnica, aumentando as possibilidades de conversão [14].
- Prestar suporte a produtos e serviços complexos, reduzindo o custo de atenção ao cliente [12] apud [4].
  - Fornecer produtos complementares e permanentes, o que aumenta a fidelidade dos clientes ao produto básico [12] apud [4].
  - Melhorar a qualificação dos clientes potenciais, reduzindo o custo de venda [12] apud [4].

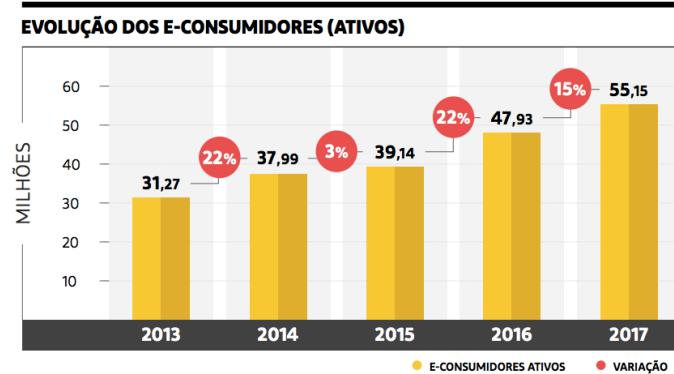
Neste contexto, utilizar televendas na empresa (objeto de estudo deste artigo), atendia inicialmente os objetivos e metas da organização. No entanto, a medida que o mercado passou a inserir o uso das tecnologias como principal ferramenta de

competitividade, observou-se a necessidade de adaptar o modelo de negócio atual da empresa em questão, incluindo um novo canal de distribuição denominado E-commerce.

### D. E-commerce

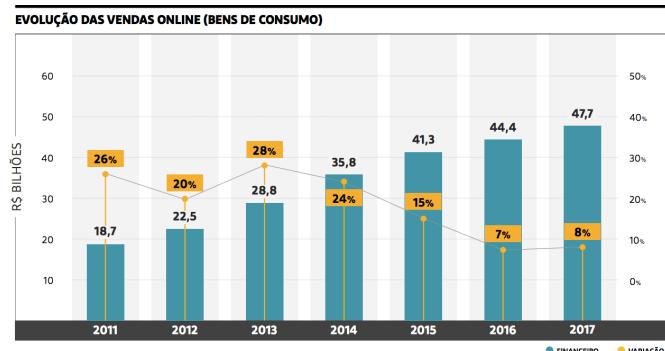
“O e-commerce ou comércio eletrônico, na definição da OEDC, engloba a realização de negócios por meio da internet, incluindo a venda não só de produtos físicos, entregues off-line, isto é, por meios tradicionais, mas também de produtos como softwares que podem ser digitalizados e entregues on-line, por meio da internet, nos segmentos de mercado business-to-business (B2B) ou business-to-consumers (B2C)”, [9] apud [3].

De acordo com a 37a edição do Webshoppers [19] realizado pelo E-bit, em 2017 houve um aumento de 15% de e-consumidores ativos, isto é, o número de pessoas utilizando a internet como ferramenta para compras online aumentou para 55,15 milhões de usuários.



[Gráfico 1 - Evolução dos E-consumidores \(Ativos\), \[19\]](#)

Já as vendas online obtiveram cerca de 8% a mais no faturamento do comércio eletrônico, o que corresponde a aproximadamente R\$47,7 bilhões só em 2017.



**Gráfico 2 - Evolução das Vendas Online (Bens de Consumo), [19]**

Com base nestes dados, o E-bit prevê que o movimento da migração de vendas para o canal online deve continuar forte, estimando um crescimento de até R\$53,5 bilhões em 2018 [19].

Com isso, o objeto de estudo apresentado, uma empresa do comércio atacadista de artigos de escritório e papelaria, optou por incluir o E-commerce como um novo canal de vendas em seu modelo de negócios, a fim de ampliar o número de consumidores atendidos e, consequentemente, o número de conversões. Tal implantação originou alguns desafios gerenciais, os quais são descritos, analisados e argumentados com possíveis soluções nos capítulos de metodologia, análise do estudo e resultados, respectivamente.

### III. METODOLOGIA

Este estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa, na qual segundo [5] os dados são formulados com base na descrição intuitiva do pesquisador ou do objeto pesquisado. Portanto, esta pesquisa contou com a descrição da experiência do pesquisador dentro do próprio ambiente empresarial, no qual a problemática sugerida neste artigo foi observada.

#### *A. Estudo de Caso : Empresa atacadista de artigos de escritório e papelaria.*

Uma empresa atacadista de artigos de escritório e papelaria já consolidada no mercado há 31 anos, tem atuado no comércio por meio de televendas.

Sua estrutura e modelo de negócio tem o *Call Center* como o principal meio de comunicação e de vendas com os consumidores.

Com base na evolução da tecnologia e dos consumidores, a empresa visualizou a necessidade de se adequar às novas tendências de comunicação, as quais convergem para um novo tipo de cliente: O cliente multicanal, isto é, o novo consumidor tem procurado alternativas que satisfaçam suas necessidades de compra, oferecendo os mais variados canais de vendas para escolha dos produtos e serviços.

#### *B. Análise do Estudo*

Para atender este novo consumidor, foi necessário a adequação do modelo de negócio atual e, inclusão do E-commerce como uma nova opção de canal de vendas para os clientes. Com a inserção deste novo canal, surgiu alguns desafios no âmbito gerencial, os quais demandaram a criação de caminhos alternativos para que o E-commerce fosse introduzido no processo operacional da organização. Nos próximos parágrafos, os desafios enfrentados são citados e contextualizados.

Televendas e E-commerce não podem tornar-se concorrentes. Isto é, haverão momentos em que os clientes do televendas poderão optar pela compra online, devido à comodidade de finalizar uma venda em qualquer horário, por exemplo. Em outros momentos, o cliente do E-commerce pode optar por utilizar o Televendas, por entender que a comunicação via telefone é mais segura e confiável, uma vez que o contato é direto com um operador real.

O processo atual de venda (criação de novo pedido, autorização, faturamento, separação do pedido e entrega) não pode ser empregado da mesma maneira dentro do E-commerce. Isso porque, no E-commerce a etapa de criação de pedido e autorização de venda independe da empresa, pois são efetuadas por terceiros: cliente e operadora de pagamento, respectivamente. Enquanto no televendas, estas duas etapas dependem do operador concluir a venda no telefone e, em seguida, do gerente de setor que precisa autorizar a venda realizada. Os passos seguintes (faturamento, separação do pedido e entrega) são efetuados com o

auxílio de um ERP (*Enterprise Resource Planning*) que disponibiliza à equipe de logística os pedidos que já foram autorizados, para que ocorra a emissão de nota, separação e entrega dos pedidos à transportadora. A partir deste ponto, o cliente que quiser rastrear o pedido precisa solicitar ao Televendas um número de rastreio, do contrário, este acompanhamento de entrega não é facilitado ao cliente.

As políticas de preços e distribuição, em um primeiro momento, não podem ser as mesmas. Atualmente, o televendas trabalha com dois estoques que também são docas, isto é, locais de distribuição do produto para as transportadoras. Cada doca fica em um estado diferente. Neste cenário, incluímos ainda a possibilidade dos produtos estarem disponíveis nos dois estoques ou somente em um deles. Com isso, devido a diferença de taxas tributárias cobradas sobre os produtos em cada estado, a empresa necessita trabalhar com dois preços diferentes para cada produto. Portanto, o produto que sair do estado A tem o preço X e o produto que sair do estado B tem o preço Y.

O frete cobrado nas vendas efetuadas pelo *Call Center* é calculado de forma individual e manualmente. Este frete só é conhecido e acrescentado ao total do pedido após a conclusão da venda por telefone. Ou seja, o operador do Televendas oferece os produtos, gera um pedido com os itens solicitados e informa o preço total (soma de todos os itens) ao cliente. Se o cliente fechar a venda, o operador conclui o pedido no ERP e finaliza o atendimento pelo telefone. Na etapa seguinte, o gerente o setor analisa o pedido, autoriza ou não e, só depois, um outro operador efetua a cotação de frete com as transportadoras disponíveis. O preço mais em conta é acrescentado ao boleto de pagamento do cliente.

Quem fará o atendimento telefônico/chat do e-consumidor? A partir do momento em que o E-commerce estiver operando, os clientes usuários da loja virtual podem solicitar auxílio por meio do telefone, e-mail ou chat para concluir uma compra online, por exemplo. Neste momento, quem serão os operadores habilitados para atender este novo cliente?

Tais desafios demandaram reestruturação de alguns processos, bem como criação de outros para que a

inclusão do E-commerce fosse saudável e positiva para toda a organização.

#### IV. RESULTADOS

Com base nos desafios previstos apresentados no capítulo anterior, nesta seção são propostas soluções para cada situação apresentada, objetivando a resolução da problemática levantada neste estudo: evidenciar e sugerir soluções para os desafios gerenciais dos canais de vendas Televendas e E-commerce enfrentados por uma determinada empresa.

*Desafio 1. E-commerce X Televendas: concorrentes ou aliados?*

O primeiro desafio da empresa é não permitir que o Televendas e o E-commerce tornem-se concorrentes. Para que isso não ocorra, algumas alternativas são apresentadas a fim de mitigar esta possibilidade:

Ambos devem funcionar como complemento um do outro como, por exemplo, o E-commerce oferecer oportunidades de aquisição de novos clientes, disponibilizando periodicamente um relatório dos clientes que abandonaram o carrinho de compras. Neste caso, o Televendas tem a possibilidade de recuperar o cliente por meio de um contato mais direto (telefone), abrindo espaço para a empresa entender melhor o cliente, suas necessidades e expectativas.

Outra opção seria criar uma política de comissão diferenciada para operadores que tiveram suas vendas iniciadas no Televendas e finalizadas pelo E-commerce. Dessa forma, pode-se assegurar que o colaborador do *Call Center* não seja totalmente prejudicado caso um cliente opte por concluir a venda na loja virtual.

*Desafio 2. Processo de vendas: Independentes, mas complementares*

Com base no processo de vendas atual, foi necessário a criação de um novo processo para o E-commerce atuar dentro da empresa. O anexo I ilustra o processo de vendas atual que a empresa

executa no televendas, enquanto o anexo II apresenta o processo criado para o E-commerce. Ambos processos sofrem variações entre a etapa de contato com o cliente até a fase de aprovação de pagamento, mas se encontram na etapa logística, seguindo as mesmas atividades, já que os dois canais utilizam o mesmo setor de distribuição de pedidos.

Diante desta análise, foi possível desenvolver um modelo único (anexo III) para que ambos canais pudessem seguir o processo, sem causar grandes dificuldades na gestão do negócio.

#### *Desafio 3. Política de preço e distribuição diferenciados*

O fato de existirem dois estoques em estados diferentes faz com que os produtos tenham preços diferenciados, por conta dos impostos obrigatórios sobre compras de mercadorias de um outro estado. Com isso haveria a necessidade de gerenciar dois estoques e dois preços dentro da plataforma de E-commerce.

Por se tratar de um projeto inicial, as funcionalidades e layout da loja virtual desenvolvida não atenderia esta gestão de duplos preços e estoques. Por este motivo, foi necessário adaptar os preços de todos os produtos, utilizando um único preço e um único estoque para aplicar no E-commerce. Inicialmente, optou-se por trabalhar com o estoque e preços do estado A, onde fica a maioria dos produtos e as taxas sobre mercadorias são mais baixas. Sem descartar a possibilidade de trabalhar com os dois estoques e dois preços, a empresa já visualiza e estuda as propostas para o desenvolvimento de uma plataforma de compras virtuais que trabalhe também no modelo B2B, atendendo as especificidades da empresa.

#### *Desafio 4. Política de frete*

A política de frete adotada pelo Televendas ainda é manual e o cliente desconhece o total real da compra antes de concluir a venda. Ainda que a empresa tenha muitos clientes fidelizados, esta particularidade pode atrapalhar a aquisição de novos consumidores. Neste cenário, o E-commerce traz

um grande avanço para o processo virtual e complementa o processo do *Call Center*. Isto é, a loja online vai contar com integração automática de cálculo de frete e de prazos para todas as transportadoras disponíveis. Dessa forma, os custos adicionais de um pedido estarão ao alcance do e-consumidor que conhecerá todos os valores da compra antes mesmo de concluí-la. Além disso, o E-commerce poderá ser utilizado como ferramenta complementar ao Televendas, melhorando o processo atual de cálculo de Frete. Os operadores do Telemarketing poderão cotar o frete de um pedido, simulando a compra direto na loja virtual, já que as transportadoras utilizadas serão as mesmas para ambos canais de vendas.

#### *Desafio 5. Atendimento ao cliente:*

Os clientes do E-commerce que necessitarem de atendimento para sanar dúvidas ou solicitar algum auxílio tendem a buscar alternativas de suporte que também sejam online. Por este motivo, foi extremamente importante escolher ferramentas de atendimento que pudessem se integrar com a loja virtual. Para isso, chat online, páginas informativas com as políticas da loja, bem como um formulário de contato foram implementados no E-commerce para que o contato com o cliente virtual fosse viabilizado. O uso de tais ferramentas precisam de colaboradores que dominem as tecnologias e saiba orientar o cliente com possíveis dúvidas sobre a operação na loja. Portanto, diante desse cenário, verificou-se a necessidade de ter times para atendimento independentes. Os e-consumidores deverão ser atendidos pelos atendentes do E-commerce e os clientes do Televendas continuarão o contato com os operadores do *Call Center*.

Assim, com estes desafios sanados, visualiza-se a possibilidade de iniciar a operação do E-commerce, uma vez que as principais dificuldades previstas estarão sob controle de uma gestão restruturada especificamente para atender e manter os dois canais de vendas da empresa em sincronicidade.

## V. CONCLUSÕES

Neste capítulo, são apresentadas a conclusão, bem como as contribuições oferecidas durante o desenvolvimento deste estudo.

Os reflexos do desenvolvimento acelerado da Internet em diversos setores da economia geraram grandes impactos nas organizações, principalmente comerciais. Com isso, a possibilidade de encontrar produtos e serviços de forma facilitada na web também atingiu os consumidores que passaram a “exigir” novas canais para compra e atendimento, isto é, a geração compradora está sendo influenciadas pelas opções que possam satisfazer suas necessidades, em qualquer lugar e a qualquer momento.

Neste cenário, houve a necessidade de adaptação dos canais de vendas das empresas que pretendem continuar competitivas no mercado. Oferecer uma experiência multicanal tornou-se uma grande oportunidade de fidelizar e atrair novos clientes.

Diante disso, o presente artigo procurou explorar, por meio de pesquisa qualitativa, os desafios gerenciais dos canais de vendas Televendas e E-commerce de uma empresa que decidiu ampliar seus meios de comunicação com os clientes. Com o estudo de caso apresentado, concluiu-se que ainda que o Televendas seja um canal mais tradicional e sem muitas variações, ao invés de concorrentes, o E-commerce pode atuar como complemento do *Call Center* e ambos elevarem a vantagem competitiva da empresa. Ainda que cada canal tenha suas vantagens e desvantagens, é possível reestruturar todo o processo de uma empresa já consolidada no mercado e fazer com que ambos trabalhem juntos, acrescentando facilidades um ao outro.

Dentre as dificuldades enfrentadas neste estudo, vale destacar a resistência dos colaboradores do televendas em compartilhar conhecimento e informações que ainda estão espalhadas e descentralizadas. A ausência da centralização das informações estendeu todo o planejamento e prazo do processo de implantação do E-commerce, já que foi necessário reunir as informações conforme as necessidades surgiam. Embora este contratempo

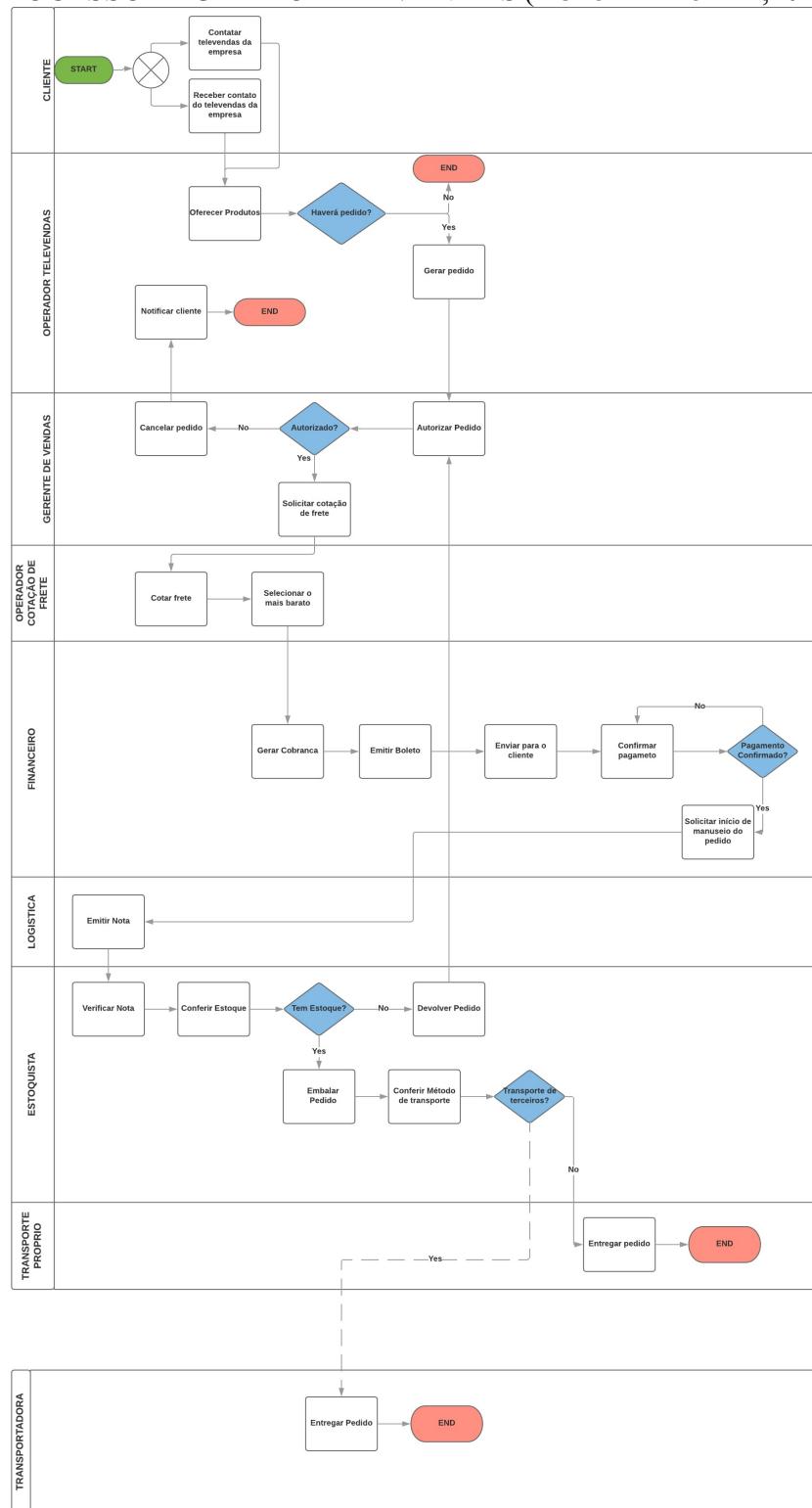
tenha prolongado todo o planejamento, foi possível identificar outros “gargalos” e processos que precisam ser reestruturados na empresa como a implantação de um novo ERP e CRM integrados ao E-commerce, a fim de centralizar as informações e garantir uma bom relacionamento entre todas as áreas do negócio.

Com relação aos indicadores de lucratividade projetados para inclusão do E-commerce como um novo canal de venda da organização, estes ainda permanecem em sigilo de empresa pelo fato do projeto ainda não ter sido totalmente divulgado. No entanto, espera-se um crescimento de até R\$1.000.000,00 em faturamento no primeiro ano de operação somente com o E-commerce.

Como um todo, o estudo de caso exposto contribuiu positivamente com a reestruturação do processo de vendas da empresa, sem que para isso fosse necessário realizar mudanças significativas no quadro de colaboradores e suas funções. O processo continuou objetivo e simplificado, capaz de ser utilizado como um modelo de processo para outras organizações que também pretendem expandir seus canais de vendas e, consequentemente, seus negócios.

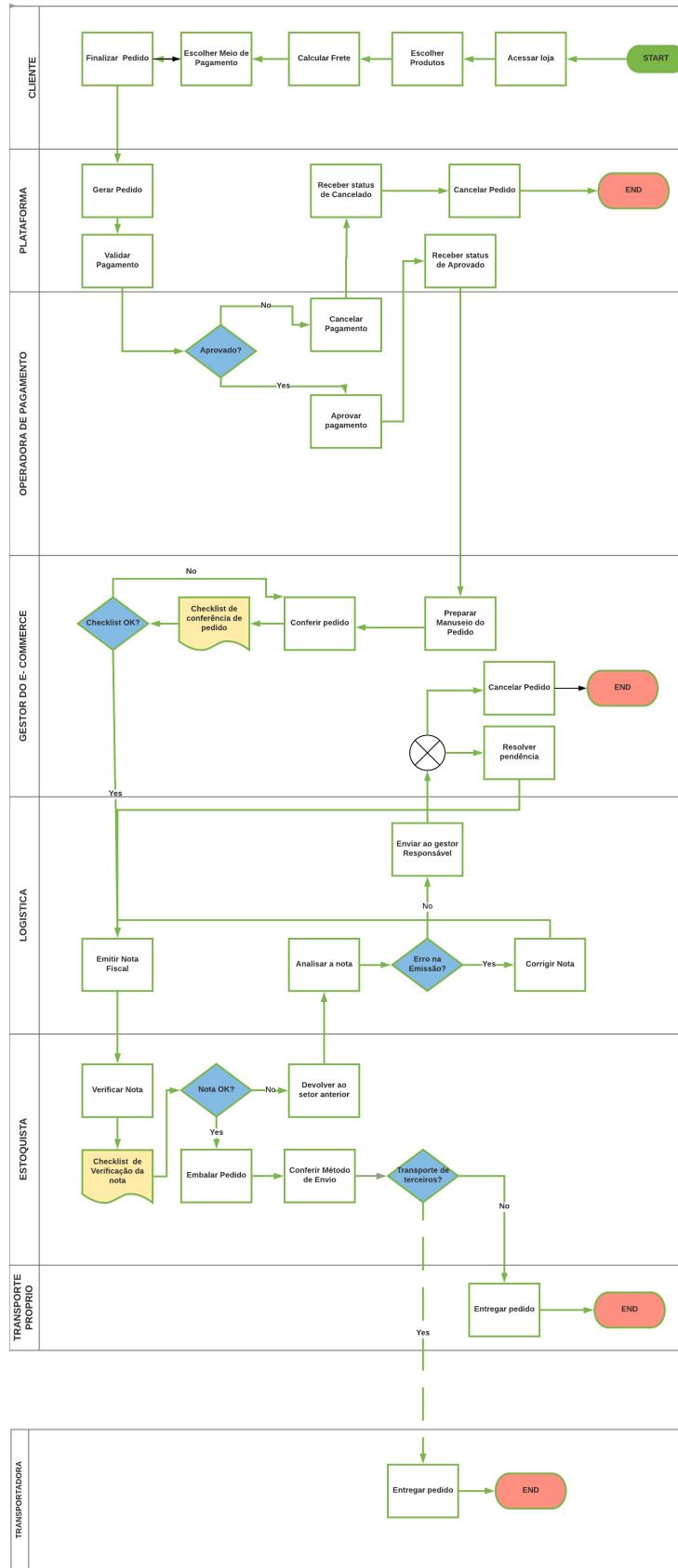
## APÊNDICES

### APÊNDICE I PROCESSO ATUAL DO TELEVENDAS (AUTORIA PRÓPRIA, 2018)



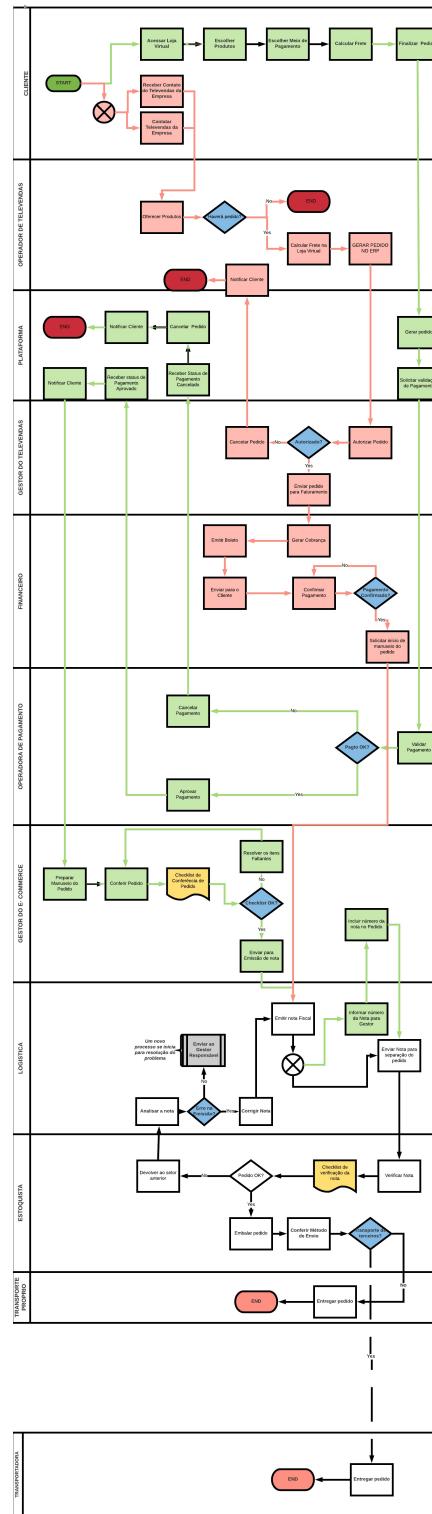
## APÊNDICE 2

### PROCESSO INICIAL DO E-COMMERCE (AUTORIA PRÓPRIA, 2018)



## APÊNDICE 3

PROCESSO UNIFICADO: TELEVENDAS E E-COMMERCE (AUTORIA PRÓPRIA, 2018)



## REFERÊNCIAS

- [1] ARAÚJO, J.B.; ZILBER, S.N. **Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: Inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços.** Gest. Prod., São Carlos, v. 20, n. 1, p. 147-161, 2013.
- [2] BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- [3] CAVALCANTI, M.F. **Varejo Virtual: Estratégia De Expansão Ou Ampliação De Canal?** FACEF Pesquisa - v.9 - n.2, 2006.
- [4] CECCONI, S.P. **A Implementação de uma célula Multifuncional em Serviços de Televendas: Estudo de Caso da Multibrás S.A. Eletrodomésticos.** Trabalho de Conclusão de Estágio –Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- [5] CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- [6] COELHO, J.S.Z. et al. **ELETRÔNICA SIGMA: A UTILIZAÇÃO DO E-COMMERCE COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING.** Gestão e Tecnologia em tempos de competitividade, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013.
- [7] KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- [8] LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento, e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.
- [9] LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing - O Marketing na internet com casos brasileiros.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- [10] MANCINI, L. **Call Center: Estratégia para Vencer.** Summus Editorial, 2001.
- [11] ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Tradução para o português da Finep. OCDE, 2005.
- [12] PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series Call Center 1 to 1.** 2. ed. Peppers and Rogers Group do Brasil, 2001.
- [13] SAKAMOTO, Kendi. **Como implementar um Call Center.** São Paulo: Happy Few, 2001.
- [14] SANTOS, E. **Televendas, um aliado poderoso para o e-commerce.** [Online]. Disponível: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/televendas-um-aliado-poderoso-para-o-e-commerce/>
- [15] SEBRAE Nacional, Brasil. **Dicas e estratégias para vendas multicanais.** [Online]. Disponível: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-e-estrategias-para-vendas-multicanais\\_0d944cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCR\\_D](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/dicas-e-estrategias-para-vendas-multicanais_0d944cd7eb34f410VgnVCM1000004c00210aRCR_D)
- [16] SEBRAE Nacional, Brasil. **Integre seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**. [Online]. Disponível: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel\\_87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCR\\_D](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel_87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCR_D)
- [17] TRIGO, F. **First Class: Qual a importância dos canais de vendas?** [Online]. Disponível: <https://meusucceso.com/noticias/first-class-qual-a-importancia-dos-canais-de-vendas-839/>
- [18] VENKATRAMAN, N. Five steps to a Dot-Com strategy: how to find your footing on the web. **Sloan Management Review**, Cambridge-Massachusetts-EUA, v. 41, n. 3, p. 15-28, spring 2000.
- [19] WEBSHOPPERS. 37ª Edição, EBIT. [Online] Disponível: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>



Driely S. Aoyama nascida em Marília/SP – Brasil em 1993. Bacharel em Ciencia da Computação em 2016 e MBA em Gestão de Tecnologia da Informação em 2018, ambos no Centro Universitario Eurípedes de Marília/SP. Participação do programa Ciência sem Fronteiras - Graduação Sanduíche no Canadá, no periodo de 2013 a 2014.

De 2012 a 2017 atuou na area de suporte técnico e analista de implantação nas empresas Guess Soluções em Tecnologia e Bizcommerce – Plataforma de E-commerce em Marília/SP – Brasil. Desde 2017 tem exercido a função GERENTE DE E- COMMERCE na empresa Copy Supply em Osasco/SP.