

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCIELE CUNHA DA SILVA**

**ABERTURA DE *E-COMMERCE* EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**  
Implantação de novo canal em uma pequena empresa varejista de Gravataí

**PORTO ALEGRE**

**2019**

FRANCIELE CUNHA DA SILVA

**ABERTURA DE *E-COMMERCE* EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

Implantação de novo canal em uma pequena empresa varejista de Gravataí

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à banca examinadora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Teniza da Silveira

PORTO ALEGRE

2019

FRANCIELE CUNHA DA SILVA

**ABERTURA DE *E-COMMERCE* EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:**

Implantação de novo canal em uma pequena empresa varejista de Gravataí

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado à banca examinadora da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul como requisito para  
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Teniza da Silveira

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.

---

Prof.

---

Prof.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e por todas bênçãos propiciadas em todos estes anos. Meu agradecimento também aos meus pais, meus grandes exemplos, por todas oportunidades que me proporcionaram ao longo da vida, as quais me trouxeram até aqui, em mais uma conquista. Para eles e, também, minha irmã, minha gratidão por todo incentivo, amor e esforço dedicados a mim, durante toda a faculdade, especialmente durante o trabalho final. Agradeço também ao meu namorado, por todo apoio, amor e paciência, me proporcionando confiança e força nos momentos mais difíceis e compartilhando comigo, também, cada conquista.

À minha família e amigos, que compreenderam minha ausência e ansiaram comigo por este momento, meu sincero obrigada. E finalmente, a todos professores que agregaram de alguma maneira à minha vida profissional e pessoal, especialmente à minha orientadora, professora Teniza, por toda paciência e esforço dedicados a mim e a excelência deste trabalho, obrigada.

## RESUMO

O trabalho em questão objetivou caracterizar o processo necessário para a inserção do comércio eletrônico em micro e pequenas empresas, visto que, apesar do mercado digital ter deixado de ser uma opção e ter se tornado um fator determinante para a sobrevivência das organizações, os fatores para o processo de implementação de e-commerce específico para as particularidades das micro e pequenas empresas ainda é um assunto pouco abordado na literatura. Foi utilizada como objeto de estudo, neste trabalho, uma pequena empresa varejista de Gravataí/RS, que identificou a necessidade da inserção da loja no comércio eletrônico.

Para tanto, foi realizada uma revisão teórica sobre comércio eletrônico e sobre seus aspectos em micro e pequenas empresas, sendo formulado um processo de implementação. Posteriormente, foi adotado o método de pesquisa ação, a fim de realizar uma construção conjunta, do e-commerce, entre agente pesquisador e agentes responsáveis pela empresa, por meio de uma pesquisa quantitativa descritiva, um questionário aplicado nos clientes, além de uma análise de concorrentes, dada por um formulário com informações retiradas dos resultados do questionário e, finalmente, o acompanhamento do processo de preparação da implementação do novo canal na empresa.

## **ABSTRACT**

The study in question aimed to characterize the necessary process to the insertion of the electronic commerce in micro and small businesses, whereas, despite the digital Market is no longer an option and have been turned a determinant factor for the survival of an organization, the process of the specific e-commerce implementing with the focus on the micro and small businesses particularities still being a subject little addressed in the literature. Was used as study object a small commerce from Gravataí/RS, that identified the necessity of the store insertion on the electronic commerce.

For that, was made a theoretic review about the electronic commerce and its aspects in micro and small businesses, being formulated a implementation process. Posteriorly, was adopted a action research process, in order to do a joint construction of e-commerce between research agents and agents responsible for the company, through a quantitative descriptive research, which was a questionnaire applied to clients, besides an analysis of the competitors, done by a formulary with informations caught from the questionnaire results and, finally, the side dish of the preparation process of the new canal implementation in the company.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....	8
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	8
1.3	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.4	OBJETIVOS.....	13
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>13</b>
1.5	JUSTIFICATIVA.....	13
1.6	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	14
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
2.1	VAREJO.....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Definições.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Evolução do Varejo.....</b>	<b>16</b>
2.2	COMÉRCIO ELETRÔNICO.....	19
<b>2.2.1</b>	<b>Definições e Contexto.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Transações no Comércio Eletrônico.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Aspectos do Comércio Eletrônico em Micro e Pequenas Empresas.....</b>	<b>22</b>
2.3	A PRÁTICA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL.....	27
2.4	IMPLEMENTAÇÃO DO <i>E-COMMERCE</i> EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	31
<b>2.4.1</b>	<b>Planejamento.....</b>	<b>31</b>
2.4.1.1	Estratégia.....	32
2.4.1.2	Planejamento Financeiro.....	30
<b>2.4.2</b>	<b>Precificação.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.3</b>	<b>Tributação.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.4</b>	<b>Alternativas de plataformas.....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.5</b>	<b>Meios de pagamento.....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.6</b>	<b>Tecnologia e Segurança.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.7</b>	<b>Mecanismos de venda.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4.8</b>	<b>Mecanismos de promoção.....</b>	<b>47</b>
<b>2.4.9</b>	<b>Logística.....</b>	<b>54</b>

<b>3</b>	<b>MÉTODO.....</b>	<b>56</b>
3.1	PESQUISA-AÇÃO.....	56
3.1.1	Fase Exploratória.....	57
3.1.2	Fase de Pesquisa.....	58
3.1.3	Fase de Ação.....	59
3.1.4	Fase de Avaliação.....	59
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>60</b>
4.1	PESQUISA QUANTITATIVA.....	60
4.1.1	Perfil dos Respondentes.....	60
4.1.2	Processo de Compra.....	63
4.2	ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	73
4.2.1	Preço.....	74
4.2.2	Frete.....	74
4.2.3	Condições de Pagamento.....	75
4.2.4	Estampas e Categorias.....	75
4.2.5	Funcionalidade e <i>Login</i> .....	76
4.3	ENTREVISTA COM GESTORES.....	76
4.4	PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO <i>E-COMMERCE</i> .....	78
4.4.1	Reunião 1 – Passos 1, 2 e 3.....	79
4.4.2	Reunião 2 – Passos 4, 5 e 6.....	84
4.4.3	Reunião 3 – Passos 7, 8 e 9.....	87
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>93</b>
5.1	CONCLUSÕES.....	93
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	95
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
	<b>CRONOGRAMA.....</b>	<b>100</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevista Inicial com Gestores.....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE B – Pauta das Reuniões.....</b>	<b>102</b>
	<b>APÊNDICE C – Questionário para Aplicação em Clientes.....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICE D – Formulário Análise de Concorrentes.....</b>	<b>107</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo consiste no trabalho de conclusão do curso de Administração, que buscou analisar o processo de implantação de *e-commerce* em micro e pequenas empresas, entendendo os requisitos, bem como atendendo às particularidades desta modalidade de empresas para a entrada no varejo virtual de maneira planejada e eficaz.

Devido ao atual panorama dinâmico do varejo, que exige das empresas inovadoras maneiras de se adaptar e de atender as demandas dos clientes, juntamente com o constante aperfeiçoamento da tecnologia, entendeu-se necessário a compreensão de como funciona esse processo de abertura de novo canal. Considerando que as micro e pequenas empresas têm suas propriedades, e que há uma falta de literatura específica desse processo para tal segmento, constatou-se ser de suma importância o desenvolvimento deste estudo para auxiliar essas empresas, que desejam implementar o *e-commerce* em sua estrutura.

Sendo assim, o trabalho foi dividido em cinco capítulos. Iniciou-se pela introdução, onde constam informações como a delimitação do tema de estudo, formulação do problema e sua finalidade. No segundo capítulo, foi realizada uma revisão teórica, passando pelos assuntos de varejo, comércio eletrônico e micro e pequenas empresas. Posteriormente, no terceiro capítulo, é realizada a explicação do método de pesquisa, tendo como objeto de estudo a implementação do novo canal de distribuição, *e-commerce*, em uma pequena empresa varejista de Gravataí/RS, que através de um nicho do seu mercado, o artesanato, encontrou uma porta de entrada para o mercado de vendas online. No quarto e quinto capítulo, é referida a análise dos resultados e considerações finais acerca do estudo.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Na administração de empresas é essencial que as organizações e seus gestores estejam constantemente se adaptando às novas demandas de mercado, independentemente do seu porte. Entre as mudanças, estão novos produtos, composição de serviços, atendimento e até novas formas de entregar valor ao cliente,

podendo ser necessário, inclusive, maneiras inovadoras de chegar a ele. De fato, não importa como, mas ser flexível e atender a esse mercado, que se inova a cada dia, é imprescindível.

Ao encontro deste argumento, com o passar dos anos, as discussões sobre o alcance, cada vez maior, da tecnologia e seus impactos em todos âmbitos, principalmente no mercado, aumentaram, passando a discutir novas formas de atender às demandas desses clientes. Porém, esses debates não são novos; eles vêm sendo desenvolvidos e atualizados com o tempo. Sobre as tecnologias e o mercado, Albertin (2001, p. 11) dizia: “O ambiente empresarial, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a TI”.

O autor, à época, já fazia menção às implicações das inovações tecnológicas nas organizações e na necessidade de resposta de seus administradores, para trazer novas possibilidades na transação de bens e serviços. Assim, surgiram os princípios do comércio eletrônico, tema este conceituado pelo autor.

O comércio eletrônico pode ser definido como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores.

Applegate, Holsapple, Kalakota, Radermacher e Whinston, afirmam que CE envolve mais do que apenas comprar e vender. Ele inclui todos os tipos de esforços de pré-vendas e pós-vendas, assim como um conjunto de atividades auxiliares. (ALBERTIN, 1998, p. 57).

Essas mudanças tecnológicas acontecem juntamente com as mudanças sociais e econômicas ao longo dos anos. A própria globalização trouxe a busca por conhecimento e por modernidade, principalmente na gestão de empresas, com o aumento da competitividade e inovação (LOBOSCO *et al.*, 2013). Assim, o comércio eletrônico responde a essas mudanças, e “surge para essas empresas como uma nova ferramenta para se manter no mercado” (LOBOSCO *et al.*, 2013, p.3).

Mesmo já se passando décadas da descoberta dessas novas ferramentas e do advento da internet, para os autores, o comércio eletrônico teve alta taxa de crescimento no Brasil, sendo adotado pelas grandes empresas, que colhem os resultados tanto em produtividade como em diminuição de custos. Porém, no caso das pequenas e médias empresas, ainda não foi alcançado o seu potencial de vendas online. (LOBOSCO *et al.*, 2013, p. 4).

### 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Quando falamos na adoção de *e-commerce* especificamente para micro e pequenas empresas, os estudos no Brasil são poucos e, de maneira geral, antigos, tratando principalmente das barreiras para sua implantação. Sobre as micro e pequenas empresas, importante constatação dos autores:

Nem sempre conseguem se adaptar as novas tecnologias com a mesma facilidade e rapidez do que empresas de grande porte. [...] Leone (1999) relata que as pequenas e médias empresas são caracterizadas por um nível organizacional muito baixo com processos de planejamento e controle pouco qualificados. (LOBOSCO *et al.*, 2013, p. 3).

No entanto, diversas dessas barreiras que havia à época, atualmente, inexistem, pois foram superadas. Somado a isso, novas oportunidades surgiram para as pequenas e médias empresas nesse mercado (PME's), ficando mais fácil capacitar profissionais com diversos cursos disponíveis para manutenção de um canal *e-commerce*, seja online ou presencial. Por exemplo, no curso de férias de faculdades como a ESPM.

Há também plataformas muitos mais acessíveis, que trabalham especificamente com PME's, e são flexíveis para todo tipo de negócio, com um baixo custo mensal. Nesse sentido, como bem referiram Andrade e Castro Jr. (2015), não são mais necessários experts em serviços logísticos, uma vez que microempresário pode terceirizar serviços desse tipo, além de ter plataformas, como do Correio, bem mais acessíveis. Porém, não sendo em cursos específicos, não há materiais que facilitem especificamente para micro e pequenas empresas a explanação do que é de fato necessário para isso.

No estudo realizado pelos autores Lobosco *et al.* (2013), eles comentam a respeito do problema que se apresenta na pesquisa devido à ausência de dados sobre como a pequena empresa deve se estruturar para adotar o comércio eletrônico. Assim, é possível perceber que essa problemática ainda é presente, o que dificulta aos proprietários o conhecimento sobre o assunto.

Em estudo realizado sobre como as microempresas varejistas vêm enxergando o *e-commerce* para expansão e crescimento dos seus negócios, em Uberlândia-MG, Andrade e Castro Junior (2015) verificaram que até há um conhecimento básico sobre

o assunto por parte dos empresários, mas as noções são superficiais. E devido a isso, se colocavam problemas para a adoção do canal que não são compatíveis com as necessidades do comércio eletrônico.

Todavia, enquanto isso, o mercado não para e exige cada vez mais desses micros e pequenos empresários, que em grande número se encontram no comércio varejista do país. O comércio varejista é responsável por mais de 75% do número de empresas do comércio, segundo Pesquisa Anual de Comércio de 2016, realizada pelo IBGE. Esse número representa a importância do segmento na economia, e, também a convivência diária dessas empresas com as pressões do ambiente de negócio e das concorrentes. Em encontro a isso, Turban *et al.* (2010, p. 29), em seu livro sobre o varejo e varejo eletrônico, fala sobre esse ambiente de negócios:

Infelizmente, muitas vezes o nível de desempenho depende não só do que a sua empresa faz, mas também do que as outras estão fazendo. [...] As empresas precisam reagir frequentemente e rapidamente aos problemas e às oportunidades resultantes desse novo ambiente de negócios.

Os autores ainda acrescentam que, para obter sucesso, e até mesmo para sobreviver a esse mundo, é necessário que as empresas varejistas não apenas adiram a medidas tradicionais, como também inovem em estrutura, processos e estratégias que lhe garantam uma vantagem competitiva (TURBAN *et al.*, 2010). Assim se fazem as bases do varejo eletrônico, que tem crescido cada vez mais no Brasil, como tendência a essas novas demandas de mercado.

Essa realidade é vivida por um pequeno comércio de tecidos, localizado na região metropolitana de Porto Alegre, na cidade de Gravataí, Rio Grande do Sul. A empresa é familiar, tem 29 anos de atuação e 10 funcionários, incluindo sócios-proprietários. Os sócios da empresa também viram ao longo dos anos as mudanças do mercado e conseqüentemente do perfil do seu negócio. A loja, que por muitos anos teve suas vendas voltadas principalmente para atacado, vislumbrou, com a abertura de mercado, globalização e penetração das importadoras na mercancia brasileira, seu perfil se encaminhar para o setor do varejo. E, foi em uma maior especialização nesse segmento que a empresa encontrou as vias para continuar sobrevivendo.

Em meio a esse novo estilo de venda, a loja, que trabalha com diversos segmentos de tecido, como cama, mesa e banho, linha moda, linha festa, decoração, artesanato, entre outros, viu a grande ascensão no setor do varejo e um novo público

surgir. Segundo reportagem divulgada pelo *site* G1, em 2018, por dados oriundos de pesquisa do Portal EBC, “com o crescimento nos últimos 20 anos da economia criativa, o artesanato brasileiro se fortaleceu. O mercado movimenta 50 bilhões de reais por ano e sustenta 10 milhões de pessoas”. (BACCARINI, 2018).

Ao contrário de muitos negócios, apesar de sentir os efeitos da crise sofrida no Brasil, a partir de 2016, as vendas nesse mesmo período demonstraram uma melhora e um potencial de mercado. Pois, quando o dinheiro não era suficiente para recorrer às lojas de roupas prontas, muitos optaram pela confecção própria, que demasiadas vezes representam um melhor custo-benefício.

No ramo do artesanato não foi diferente. “No momento de crise que estamos vivendo, o setor tem sido a saída de muitas famílias para obter renda em casa. A valorização do trabalho artesanal pode ser considerado um dos 'benefícios' da crise.” (PRADO, 2016). Para Rita Mazzoti, diretora da WR, realizadora da Mega Artesanal, principal evento de artesanato da América Latina, em entrevista dada ao *site* “O Vale”, em 2019: “A falta de dinheiro te obriga a ser criativo até na hora de dar um presente. E hoje, é possível encontrar uma peça exclusiva, bem-acabada e por um bom preço.” (PRADO, 2016).

Juntamente a essas mudanças econômicas, ascensão de segmento e aumento da tecnologia, já há algum tempo se nota a necessidade da inserção da marca no comércio eletrônico. Surgiu, então, uma vontade de expansão da loja, salientada nas diversas conversas com clientes artesãos, que se caracterizam pelas pesquisas e compras pela internet, passando a representar para a empresa um possível “passaporte” de entrada para o *e-commerce*.

Assim, há a necessidade de atender as mudanças e demandas do mercado e há, também, a possibilidade de adaptação mais fácil a essas novas tecnologias. Porém, faltam, ainda, materiais voltados especificamente para essas micro e pequenas empresas que auxiliem com o que é necessário e como entrar no comércio eletrônico, avaliando custos e esforços voltados às ferramentas e à abertura do novo canal. Desta maneira, o presente estudo tem a seguinte problemática: Como se dá o processo de implantação do *e-commerce* para micro e pequenas empresas?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo caracterizar o processo necessário para a inserção do comércio eletrônico em micro e pequenas empresas através do acompanhamento da preparação de implementação de um novo canal *e-commerce*.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- 1) Planejar a inserção da empresa estudada no novo canal;
- 2) Caracterizar o processo decisório de compra que os clientes alvos possuem na internet, para auxiliar o desenvolvimento do *e-commerce* da empresa;
- 3) Analisar os concorrentes, através dos *sites* mais utilizados pelos clientes, apontados através da caracterização do processo decisório, a fim de contribuir para o desenvolvimento do processo de implantação;
- 4) Seguir os passos de implementação a fim de validar as medidas estudadas na revisão teórica;
- 5) Analisar o processo de preparação da implantação do novo canal na empresa.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Esse estudo se justifica na necessidade de uma pequena empresa varejista de atender às demandas de mercado e de se inserir no comércio eletrônico, buscando atingir novos clientes e aumentar o seu potencial de vendas. Dessa maneira, o estudo busca entender o que é necessário de fato para abertura planejada e eficaz de um canal *e-commerce*, atendendo às necessidades das micro e pequenas empresas. E, assim, posteriormente, com os resultados obtidos, facilitar e fomentar o processo de implantação de outras empresas, servindo como exemplo.

## 1.6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Para atingir os objetivos propostos nesse estudo, será trabalhado com a empresa Top Têxtil Comércio de Tecidos LTDA., um pequeno comércio de tecidos da região metropolitana de Porto Alegre. A empresa é familiar, possuindo 29 anos de atuação. A sua estrutura empresarial é constituída por 4 vendedoras, 1 estoquista, 1 caixa, 1 gerente-proprietário, 1 gerente-proprietária no administrativo/financeiro e 1 auxiliar administrativo/financeiro. Este, aliás, é também responsável pelo *marketing* e compõe a terceira geração da família na empresa.

No início da história da loja, e durante muitos anos, era vendido para varejo, mas, principalmente, para atacado, como, por exemplo, confecções de uniformes de empresas etc. Com o passar dos anos e as mudanças já citadas no presente trabalho, a empresa viu seu perfil se voltar para o varejo. Atualmente, a loja trabalha com diversos segmentos de tecidos, como cama, mesa e banho; linha moda; linha festa; decoração; artesanato, entre outros. Desse modo, a empresa atende, além da região metropolitana, também alguns clientes de outras cidades, através de transportadoras. Isso, no entanto, sem grandes negócios, devido a limitação da loja em ser somente física.

Essas mudanças, somadas às constantes demandas de inovação e diferenciação, já citadas, acerca do segmento da empresa, o varejo, fizeram surgir a ideia e a vontade da inserção da marca no mercado eletrônico. Assim, os sujeitos responsáveis que participaram da construção desse trabalho são os sócios proprietários da empresa Fabiana e Edimilson, também encarregados pela parte administrativa, financeira e de compra e venda da loja.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, a fim de compreender melhor todos os pontos a serem estudados, foram apresentadas as definições e contextos de varejo, comércio eletrônico, passando por seus aspectos em micro e pequenas empresas, assim como sua prática no Brasil e, finalmente, os passos estudados para a implementação do e-commerce nas *PME's*.

## 2.1 VAREJO

Inúmeras são as expressões encontradas para tratar de um dos setores mais importantes da economia, isto é, o varejo. Nas palavras de Levy e Weitz (2000, p. 41): “Uma importante instituição em nossa sociedade, o varejo fornece considerável valor aos consumidores, dando oportunidade de recompensas e carreiras desafiadoras às pessoas: varejo, comércio varejista, venda para consumidores finais, entre outros.”

Nos próximos tópicos, serão apresentadas as definições buscadas por autores e, também, um breve contexto de como surgiu e evoluiu este segmento, a fim de conhecer o contexto da empresa posteriormente estudada.

### 2.1.1 Definições

Em seu estudo sobre o varejo virtual no Brasil, Almeida (2014, p. 5) cita Kotler para dizer de fato o que é varejo: “Kotler (2011, p. 500) refere-se a ele como o método de comércio que ‘engloba todas as atividades relativas à venda direta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial’.”.

Na mesma linha de pensamento, Levy e Weitz (2000) definem que o varejo se constrói em um grupo de atividades que adiciona valor na venda de produtos e serviços ao consumidor. Vemos nesses autores, assim como outros, o consenso de que o que compõe o varejo não está apenas na venda, e sim em todo conjunto de atividades que resultam na mesma, negociando diretamente com o consumidor final.

Ainda sobre as definições quanto ao setor e aos seus atores, Levy e Weitz (2000) falam a respeito do conceito de varejista e a diferença que este exerce do atacadista. Veja-se, mesmo que muitas empresas possam integrar verticalmente seus canais de distribuição, ou seja, serem detentoras também da fabricação ou distribuição, as finalidades de cada setor são diferentes.

Um varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição. [...] Atacadistas e varejistas podem exercer muitas das mesmas funções [...]. Entretanto, os atacadistas satisfazem as necessidades dos varejistas, enquanto os varejistas direcionam seus esforços para satisfazer às necessidades dos consumidores finais. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 27)



Parente (2000), à época, afirmava que o comércio varejista vinha atravessando diversas transformações ao longo dos anos, e em ritmo constante. Assim, o varejo estava assumindo grande importância no panorama brasileiro e mundial. Demonstrando a relevância do segmento, Almeida (2014, p. 6) já explicava esse crescimento:

À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar tecnologias avançadas de informação e de gestão e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

Levy e Weitz já salientavam em 2000 as mudanças de demanda no varejo e como este importante segmento é flexível, e responde a elas:

A demografia e as necessidades do consumidor estão mudando e os varejistas estão respondendo a essas mudanças. Com o número de famílias em que duas pessoas são responsáveis pela renda, não há mais tanto tempo para compras. Por isso os varejistas estão desenvolvendo meios para ajudar os consumidores a encontrar o que querem o mais rápido possível. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 23)

Os autores ainda falam do ambiente varejista como de alta competitividade e rápidas mudanças, sendo animador e desafiante para os gerentes de varejo, que precisam constantemente tomar difíceis decisões na seleção de mercado, de produtos e serviços, de atendimento ao cliente. E, ainda, muitas vezes, esses gerentes passam, assim como o varejo em si, despercebidos, como o comum de cada dia (LEVY; WEITZ, 2000). De modo resumido, os autores explicam:

A chave para o varejo de sucesso é oferecer o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, na hora certa e obtendo lucro. Para realizar tudo isso, os varejistas precisam entender o que os clientes querem e o que os concorrentes estão oferecendo agora e no futuro. (LEVY; WEITZ, 2000, p. 41).

Vejamos então, a seguir, um pouco da evolução e crescimento desse importante setor e do seu contexto no mercado brasileiro.

### **2.1.2 Evolução do Varejo**

Para Luís Fernando Varotto, Professor Doutor em Administração de Empresas, em estudo realizado sobre a história do varejo:

A história do varejo no Brasil acompanha os principais momentos da formação econômica e social do país. Inicialmente baseado no oferecimento de itens básicos de subsistência, o sistema vai se modernizando e sofisticando até chegar aos modelos de grandes hipermercados e shopping centers. (VAROTTO, 2006, p. 86).

Assim, a história do comércio e, conseqüentemente, do varejo no Brasil está diretamente ligada a história do povoamento do mundo, onde as primeiras formas de negócio conhecidas são o escambo. Ainda para Varotto (2006), o comércio, por assim dizer, nasceu nas primeiras vilas litorâneas, voltado para exportação, principalmente do açúcar. E apenas em 1649 foi criada a primeira Companhia Geral do Comércio do Brasil, que monopolizava as vendas de vinho, azeite, farinha e bacalhau. A própria captura de índios para escravidão, sendo tratados como mercadorias e vendidos, já era uma negociação comercial (VAROTTO, 2006).

Segundo Morgado e Gonçalves (1997 apud RADZIUK; FREITAS; LUCIANO, 2004), apenas após os anos 50 o varejo moderno se estabeleceu no Brasil, sendo a SEARS um dos marcos dessa fundação, tendo como característica principal o autosserviço e caixas registradoras modernas, além de um serviço de assistência técnica (RADZIUK; FREITAS; LUCIANO, 2004).

Antes disso, havia casos de estabelecimentos inovadores no comércio brasileiro, que introduziram métodos de vendas e exposição que, como de praxe, há muito tempo se via nos Estados Unidos e na Europa. A emergência dos supermercados, por exemplo, como trata Varotto (2006), já surgiam ligadas ao conceito de autosserviço nos Estados Unidos por volta de 1912, se consolidando após a Grande Depressão. Já no Brasil, as primeiras experiências surgiram em 1947, e o primeiro supermercado, de fato, apenas em 1953 em São Paulo.

A partir de então, no decorrer dos anos, o varejo passou por diversas mudanças, desde regulamentações a práticas e modelos de venda. Para Parente (2000), ao longo de aproximadamente quarenta anos, os modelos não foram somente mudando, mas dando lugar a novos formatos, surgindo *shopping centers*, hipermercados, *fast foods*, franquizados e grandes redes globais. Varotto (2006, p. 90) vai além ao dizer que, na verdade, as mudanças dos últimos 70 anos foram “vertiginosas”, e que o varejo se mostra capaz de incorporá-las.

Em 1995, as vendas de varejo nos EUA já somavam \$2.340 trilhões. Em termos de emprego, o varejo já era uma das maiores indústrias nacionais. E apesar do que

as pessoas pensavam, em sua maioria, as empresas varejistas não eram de grande porte (LEVY; WEITZ, 2000).

No Brasil, em 2016, segundo pesquisa anual do comércio, feita pelo IBGE, o setor varejista era responsável por mais de 75% do total de empresas comerciais no país, demonstrando a grande importância do varejo e o seu crescimento nas relações comerciais (RAMOS *et. al.*, 2011). Desse modo, ao alcançar significativo tamanho, e acompanhar, como visto antes, de forma positiva as mudanças de mercado, os avanços tecnológicos chegaram até este segmento. E, como bem aborda Parente (2000, p. 22): “Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja; porém as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, correio, pela internet, e também na casa do consumidor”.

Dessa forma, surge o varejo virtual que, segundo Turban *et al* (2010, p. 194), “é a venda direta de produtos e serviços por meio de vitrines eletrônicas ou shopping virtuais, normalmente projetados em torno de um formato eletrônico de catálogo e/ou leilões”.

Para Levy e Weitz, em 2000, o varejo já estava se tornando um negócio com alto envolvimento de tecnologia, começando pelas compras em determinados setores, como supermercados que, mesmo sendo físicos, já geravam uma imensidão de informações e comunicações eletrônicas, determinando decisões como de reposição de produtos, envio de promoções etc. Os autores ainda completam que alguns especialistas previam que o varejo eletrônico se tornaria responsável por 55% de todas as vendas do varejo, enquanto em 2000 era de 15% (LEVY; WEITZ, 2000).

Além disso, para Ramos *et al.* (2011), existem três tipos de varejistas online. O primeiro é conhecido como *bit vendor*, conceituado como aquele que vende apenas produtos digitalizáveis. O segundo tipo de varejista consiste naquele que vende produtos tangíveis, porém apenas na internet. Já o terceiro, conhecido como varejista tradicional, vende produtos tangíveis, no entanto, a internet é apenas mais um canal de distribuição, e não o único.

Esses varejistas virtuais pertencem a uma rede chamada comércio eletrônico, que é composto por empresas de diversos tamanhos e segmentos. Este tipo de comércio é também chamado de *e-commerce* (*eletronic commerce*), que trabalharemos a seguir.

## 2.2 COMÉRCIO ELETRÔNICO

Atualmente, é impossível falarmos de economia, das formas de relação sociais e comerciais sem falar de internet. Porém, além de não ter sido sempre assim, o comércio eletrônico é algo ainda mais novo, principalmente quando falamos em Brasil. E, além disso, considerando a dinâmica de mudanças rápidas e atenuantes da tecnologia. Sandra Turchi (2018, p. 2), em seu livro sobre *E-commerce e marketing digital*, diz:

O mundo corporativo, em particular, foi e continua sendo bastante impactado pelo crescimento rápido e contínuo da internet, não só porque a rede abriu um novo canal para divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e portes, como as obrigou a repensar suas estratégias de marketing e a forma de se relacionar com clientes e parceiros de negócios – locais e do mundo todo.

Sendo assim, trabalharemos a seguir as definições e o contexto do Comércio Eletrônico, a fim de conhecer mais sobre os seus conceitos e a sua evolução, posteriormente focando em sua perspectiva em Micro e Pequenas Empresas, onde futuramente se estruturará o objeto deste trabalho.

### 2.2.1 Definições e Contexto

Nas palavras do autor Alberto Albertin (2001, p. 15), o comércio eletrônico “é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio”. Essa definição, de aproximadamente dezoito anos atrás, já tratava do comércio eletrônico como um todo, e não apenas como a compra e venda de bens e serviços. Trazendo, assim, ao conceito, todos os demais processos anteriores e posteriores à transação em si e que, como dito pelo autor, fazem parte da cadeia de valor e atendem, finalmente, aos objetivos do negócio. Porém, antes de conhecer de fato o *e-commerce*, é relevante compreender como ele surgiu.

Para Turban *et al.* (2010), os aplicativos de comércio eletrônico já começaram no início da década de 1970, através, por exemplo, das transferências eletrônicas de fundo, mas isso apenas para grandes organizações. Já para Turchi (2018), somente

em 1980 essas grandes corporações passaram a realizar transações comerciais via internet, com intuito de agilizar as operações logísticas e a cadeia de suprimentos; entretanto, através de tecnologias bem específicas.

Ainda para Turchi (2018, p. 14), foi no final dos anos de 1990 que se passou a operar também na *web*, devido à evolução da internet, e, assim, “estavam lançadas as bases para o e-commerce”. Ramos *et al.* (2011, p. 18), ao relatar esse momento, fala:

No início, as empresas tradicionais experimentaram a nova tecnologia e criaram suas presenças institucionais na rede. Rapidamente, porém, o aceleradíssimo crescimento do número de usuários da internet fez surgir uma grande onda de novas empresas, criadas com foco na exploração de oportunidades de negócio online, as chamadas “.com”.

Para o autor, a nova tecnologia, que permitia comunicação interativa, fazendo com que a distribuição de informações funcionasse a um custo bem menor e uma velocidade grande, parecia “pura mágica”, e com isso, os riscos foram praticamente esquecidos, apesar de serem tão altos (RAMOS *et al.*, 2011). De fato, ignorar os riscos, teve suas consequências, que vieram a acontecer nos anos de 2000.

A quebra do cenário perfeito acontece pois “após surgirem empresas sem planejamento estratégico, sem modelos de negócios realmente consistentes, sem foco algum e incapazes de gerar lucro, o castelo de cartas ruiu” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 20). Ou seja, a euforia pelas novidades da internet foi tanta que, ao ignorar os riscos e um planejamento adequado, investindo recursos em um ambiente tão novo e tão pouco conhecido, as empresas tiveram grandes dificuldades e muitas, inclusive, faliram, e o comércio eletrônico “saturou”, antes mesmo de começar.

Turchi (2018) traz que, ainda assim, aquelas empresas que continuaram acreditando no novo canal e buscaram desenvolver suas atividades on-line, conseguiram, com o passar dos anos, sucesso no segmento, como por exemplo a Amazon, nos Estados Unidos e a Submarino, no Brasil. Para a autora, após esse período difícil, o comércio eletrônico manteve crescimento contínuo e em ritmo intenso no decorrer dos anos. Inclusive o Brasil, que atualmente “ocupa o décimo lugar no ranking de faturamento do e-commerce mundial.” (TURCHI, 2018, p. 16).

Falando desse panorama atual no país, Turchi (2018, p. 19) cita que “na América Latina, o Brasil lidera o e-commerce, representando em torno de 41% das vendas”. Além disso, a autora salienta as características desse comércio eletrônico

no país, trazendo destaque para o aumento do público feminino e para a contínua entrada de consumidores das classes de baixa renda. Estes, aliás, enfatizados como importantes fatores que contribuíram para o crescimento. Além, é claro, do aumento da confiança de consumidores para realizar compras no ambiente on-line. Turchi (2018, p. 16) ainda traz conceitos importantes para o comércio eletrônico:

Desde 2015, os assuntos de maior destaque em 76 palestras focalizaram Omnichannel, Novas Tecnologias, Personalização e experiência do cliente, Big Data, Mobilidade e Varejo Digital, (...), o mobile e as tecnologias dentro da loja, porque os consumidores consultam seus dispositivos móveis até o último minuto antes de realizar suas compras – são os chamados showroomers; e o Omnichannel, que é a integração de diversos canais de atendimento e informação ao cliente, pois este se utiliza naturalmente de vários caminhos antes, durante e depois da sua compra.

Essa abordagem, além de salientar o crescimento do comércio eletrônico e os temas que o circundam, traz outros conceitos que o compõem e são de extrema importância. Como por exemplo o *omnichannel*, que trata de todo o processo de atendimento aos clientes, colocando-os como central na relação, e, também, salientando a importância dos dispositivos móveis, que são utilizados não somente na realização, mas em todo o processo de compra do consumidor.

Para a Pesquisa WebShoppers, o *m-commerce* ou *mobile commerce*, termo em inglês para designar o comércio nos dispositivos móveis, foi uma das alavancas do crescimento do comércio eletrônico, e representou um total de 41% dos pedidos em 2018. “Mais do que uma tendência, representa uma realidade. É assim que o m-commerce pode ser interpretado dentro do mercado digital” (TURCHI, 2018, p. 19).

Dessa forma, como já alertava Albertin (2001) à época, o comércio eletrônico é um dos grandes facilitadores e viabilizadores do novo ambiente empresarial, que tem como característica a globalização, customização em massa, estratégias de negócio, entre outras. Assim, para as empresas, este segmento já não é mais um *plus* do negócio, e sim um componente deste, ou até um requisito para manutenção da sobrevivência da organização.

Albertin (2001, p. 69) ainda salientava que essa postura na fase de transição onde as tecnologias deixam de ser fatores para evolução comercial, e passam a ser utilizadas como um poder revolucionário, é a que, em suas palavras, “apresenta maiores riscos e resistências, mas também é a que oferece maiores benefícios potenciais”.

De fato, o comércio eletrônico, como demonstrado acima, provou seu potencial e crescimento. No entanto, é fato que nenhum tipo de conquista ou empreendimento vem sem prós e contras, benefícios e barreiras, que, no caso do *e-commerce*, podem ser variados e específicos para cada tipo de negócio. Sendo assim, nos próximos tópicos, serão apresentados alguns dos tipos de transações no comércio eletrônico existentes e posteriormente alguns de seus aspectos, como benefícios e barreiras, entre outros, trazidos à realidade das Micro e Pequenas Empresas.

### **2.2.2 Transações no Comércio Eletrônico**

Para Turban e King (2004), o comércio eletrônico possui um sistema de classificação bem comum, que é baseado na transação ou no relacionamento entre seus participantes. A seguir, algumas dessas classificações referidas pelos autores:

- *Business-to-business* (B2B): onde os participantes do *e-commerce* são empresas, ou seja, é empresa vendendo para empresa.
- *Business-to-consumer* (B2C): é a venda de varejo, ou seja, empresas vendendo para consumidores finais, também chamado de varejo-eletrônico.
- *Business-to-business-to-consumer* (B2B2C): uma empresa vende seus produtos e serviços para outra, que posteriormente repassa ao cliente final.
- *Consumer-to-business* (C2B): casos em que indivíduos vendem produtos ou serviços para empresa através da Internet.
- *Consumer-to-consumer* (C2C): onde os indivíduos vendem produtos entre si.

Esses são apenas algumas das principais nomenclaturas e exemplos mencionados pelos autores, e colocados no presente trabalho a fim do reconhecimento dos termos e possibilidades dentro do comércio eletrônico.

### **2.2.3 Aspectos do Comércio Eletrônico em Micro e Pequenas Empresas**

Para Lobosco *et al.* (2013, p. 8), “as pequenas empresas buscam incessantemente se adaptar às novas realidade de mercado e procuram se especializar e conhecer melhor suas características e limites”. E, para complementar, em seu livro, Albertin (2001, p. 101) narra sobre o mercado eletrônico:

Segundo Malone, Yates e Benjamin (1989), o mercado eletrônico não é teórico e irreal, ele é de fato inevitável. Sua contínua proliferação e evolução alterará toda nossa economia. Ele afetará negativamente todos os negócios que decidirem não participar dele.

Sendo assim, não restam dúvidas de que há oportunidades, e fortes tendências para que essas empresas estejam presentes também no mercado eletrônico. Tal tese se confirma, pois atualmente o microempreendedor individual (MEI) e as PME's representam 75% de todas as lojas virtuais do comércio eletrônico no Brasil. Mais, segundo Turchi (2018), apenas em 2013, os MEI's e as PME's faturaram R\$ 5 bilhões no *e-commerce*, com a expectativa de alcance, ao final de 2017, segundo previsão da ABComm, de 25% de toda categoria. Ainda assim, para Turchi (2018, p. 20):

Um dos motivos da ainda baixa participação das pequenas empresas no faturamento do comércio eletrônico é a enorme quantidade de empresas que não possuem sequer um site responsivo ou mesmo uma plataforma de *e-commerce* moderna e segura. (...) Outra pesquisa realizada internamente com 850 mil associados da CDL em 2012 verificou que apenas 61% usavam a Internet para alguma ação de marketing e 92% afirmaram não terem loja virtual.

Na percepção da autora, o real motivo desses empresários não realizarem negócios on-line é por não saberem ao certo tudo que a internet poderia proporcionar ao seu negócio (TURCHI, 2018). Vejamos então, os benefícios e, também, as barreiras à entrada no comércio eletrônico, buscando contextualizar à realidade das micro e pequenas empresas.

Assim como os benefícios e as barreiras são diversos para entrada no *e-commerce*, as maneiras de abordá-los também. Albertin (2001, p. 156), por exemplo, cita, ao falar sobre o valor de negócio do comércio eletrônico, os benefícios, como a promoção de produtos, novo canal de vendas, tempo para comercializar, economia direta, novas oportunidades de negócio, relacionamento com clientes etc.

Porém, no mesmo livro, e assim como Ramos *et al.* (2011), o autor Albertin (2001) fala que os potenciais e a dificuldade do *e-commerce* podem ser vistos através das 5 forças de Porter, com a finalidade de analisar o ambiente competitivo em que a organização está, ou no caso pretende entrar, sendo um bom método de análise para conhecer o ambiente de *e-commerce*. Porter (1989, p. 3), em sua narrativa sobre as 5 forças, traz a seguinte definição:

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou tradicional, produza um produto ou serviço, as regras de concorrência estão englobadas em



cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação com compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

### *Entrada de Novos Concorrentes*

De modo geral, com o passar do tempo, a internet facilitou cada vez mais o acesso a novos entrantes. Podemos ver essa força pelos dois lados. Primeiro, significa que há uma boa oportunidade para as empresas entrarem no mercado, podendo expandir o negócio e ampliar sua lucratividade. Por outro lado, isso significa que a entrada de concorrentes também é mais fácil, sem que se necessite de uma estrutura e força de vendas avançado. Além disso, se a internet diminui a fidelidade de seus clientes, também facilita a entrada de novos concorrentes. (RAMOS *et al.*, 2011).

Outrossim, visualizando pela perspectiva das PME's, essa abertura a concorrentes, sem que necessitem de uma grande força de venda, traz espaço para que aquelas concorram com as grandes empresas, focando em nichos especializados para diferenciação. Como alerta Turchi (2018, p. 21), "as PME's não só podem competir, como até sobressair, mesmo com menor investimento, desde que saibam implantar corretamente, ações de marketing e ter foco".

Evidentemente que há algumas barreiras técnicas para as PME's quando falamos nas barreiras de entrada, por exemplo, por nem sempre conseguirem se adaptar às novas tecnologias do mesmo modo que empresas de grande porte (LOBOSCO *et al.*, 2013). Turchi (2018) também atenta para outras barreiras, como escassez de tempo, de recursos e de conhecimento, referindo que estes são pontos que ainda justificam a falta de investimento em tecnologia por parte das PME's. Albertin (2001, p. 154), ainda assim, justifica a entrada das PME's no *e-commerce*:

A utilização de sistemas de comércio eletrônico na internet ou sistema similar proporciona uma vantagem em custos por meio de promoção de produtos com menores custos. Isto enfatiza como a Internet e similares permites às pequenas empresas agir como as grandes.

### *Ameaça de Substitutos*

Para Albertin (2001), a internet auxilia na introdução de produtos substitutos, por estar sempre ligada a inovações de produtos. Porém, também dá a possibilidade, por meio da aprendizagem de clientes, do poder da diferenciação de produtos e de

experiência. Ou seja, ainda que a internet abra uma gama de opções para as pessoas compararem os produtos, ela também propicia às organizações que ofereçam no seu produto algum tipo de diferenciação, podendo ser inclusive no atendimento.

Em fala sobre as Micro e Pequenas empresas, Turchi (2018, p. 21): “Se as PME’s focarem sua atuação em nichos, buscando não atender a todos, mas sim a grupos específicos, com interesses próprios, haverá grandes chances de alcançarem sucesso em suas operações on-line”. A autora ainda salienta que a vantagem das PME’s está exatamente na proximidade que costumam ter com os clientes, de forma mais personalizada, podendo gerar a tal diferenciação de experiência para eles, também no *e-commerce* (TURCHI, 2018).

#### *Poder de Negociação com Compradores*

Nesta força, Ramos *et al.* (2011) também alerta para ameaças e oportunidades. Primeiro, pode ser um benefício, pois ao entrar na internet e aumentar sua gama de clientes, mesmo que seja segmentada, seu alcance com certeza é maior do que em loja física. Por outro lado, atualmente, mesmo quando compram em lojas físicas, os compradores estão melhor informados e buscam a comparação de preços, e na internet essa proporção aumenta, agregando valor ao poder de barganha. Afinal, “os clientes estão a apenas um clique do mouse de seus concorrentes” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 29).

Para as PME’s, esse cenário não é diferente, e é atenuante, pois normalmente essas empresas não têm grande margem para trabalhar nos seus produtos devido ao volume de compra ser baixo. No entanto, novamente, pode ser citada a importância da entrada em mercados de nicho, como alternativa. Além disso, Ramos *et al.* (2011) também traz a fidelização do cliente como um importante ponto, podendo-se, por exemplo, facilitar a recompra para antigos clientes, personalizar a sua interação com o *site*.

Para Voss e Plant (2000, *apud* TURBAN; KING, 2004), atender eficientemente o cliente é necessário para a responsividade do *site*, como o acompanhamento do pedido, customização, suporte e prazos atendidos. Além, é claro, do pós-venda, que ajuda a manter o relacionamento entre uma compra e outra (TURBAN; KING, 2004).

#### *Poder de Negociação dos Fornecedores*

Para empresas que têm a oportunidade de comprar eletronicamente de seus fornecedores, o comércio eletrônico é um importante integrador para aproximar e agilizar esses processos, sendo um grande benefício para ambas empresas (RAMOS *et al.*, 2011). Ademais, Albertin (2001, p. 155) também atenta ao fato de que com a internet, tornou-se mais fácil ser um novo intermediário, provendo serviço e agregando valor no gerenciamento de informações, por exemplo. Entretanto, o autor também salienta, por outro lado, o fato de que fica mais fácil a eliminação de um intermediário. Ou seja, as organizações passaram a ter acesso mais fácil aos clientes diretos, podendo vender diretamente a eles, com um aumento na margem de lucro.

No caso das PME's, principalmente no varejo, isso pode ser um grande ponto a ser pensado no momento da escolha dos fornecedores. Afinal, normalmente essas empresas não têm tamanho para barganhar ou concorrer com aqueles, precisando, então, analisar os prós e os contras de com quem se vai trabalhar.

#### *Rivalidade entre os concorrentes existentes*

A rivalidade entre concorrentes é potencializada na internet, como já visto, principalmente pela possibilidade de comparação de preços e produtos que os clientes têm em mãos. Além disso, a diferenciação também fica mais difícil, afinal, copiar um *site* se torna muito mais barato do que copiar uma loja física, e as oportunidades estão fortemente ligadas as empresas pioneiras, que conseguem por um bom tempo ainda desfrutar dos lucros gerados pela inovação (RAMOS *et al.*, 2011).

Para Turchi (2018, p. 21), em relação às PME's: "a questão muitas vezes não é competir e bater de frente com as grandes, e sim pensar em soluções criativas para identificar oportunidades focadas em nichos específicos e atuar em âmbito nacional." Nesse sentido, o fortalecimento da marca também é importante, pois normalmente fazem parte do que o usuário deseja, como forma de confiança de que seu produto será entregue, cumprirá os prazos etc.

A análise das oportunidades e ameaças da implementação do *e-commerce* são de extrema importância para compreensão do ambiente. Da mesma forma, a análise das estratégias a serem adotadas pelo gestor, servindo não para desistir da implementação, mas para transformar de maneira correta essas ameaças em novas oportunidades.

Há muitas outras maneiras de abordar esses benefícios e essas barreiras, e a listagem dos mesmos poderiam ser utilizados como objeto de um trabalho inteiro,

porém se buscou tratar dos principais pontos que agregariam ao decorrer deste estudo. Dessa forma, também há “as dificuldades que abrangem desde questões básicas, como a criação de *sites* seguros e de fácil utilização, até questões bastante complexas, como a integração dos sistemas de logística de duas empresas.” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 50). Esses aspectos técnicos, porém, serão tratados nos tópicos seguintes do trabalho.

Por fim, para as PME's, “o e-commerce surge para essas empresas como uma nova ferramenta para se manter no mercado.” (LOBOSCO *et al.*, 2013, p. 3). Porém, como já citado antes, a ausência de informações pode ser um dos fatores determinantes para a falta de adesão dos micro e pequenos empresários – que ainda é grande. Para Turchi (2018, p. 8), “o ponto de partida deve ser o melhor esclarecimento para essas empresas sobre o potencial da web e, em especial, do e-commerce”. Será visto, portanto, a seguir, os estudos que vem sendo trabalhados nessa área.

### 2.3 A PRÁTICA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO NO BRASIL

A aplicação do comércio eletrônico em Micro e Pequenas Empresas não é alvo de muitos artigos e trabalhos. No entanto, há discussões nesse sentido que serviram de referência inicial para este estudo. Algumas delas serão expostas a seguir, em ordem cronológica, para entender o que tem se estudado relacionado ao assunto e o que ainda pode ser explorado.

Em 2007, foi realizado como projeto de conclusão de curso de faculdades integradas de ciências econômicas e administrativas, em São Paulo, um estudo sobre as soluções de *e-commerce* disponíveis na *web* para empresas de pequeno porte. A intenção do estudo foi motivada pela acirrada competição no mundo dos negócios, fazendo com que as empresas buscassem novas oportunidades para sobreviver no mercado, aliado ao crescimento das tecnologias e da internet, surgindo assim o *e-commerce*. Desse modo, o estudo buscou efetuar pesquisas na *web* para conhecer melhor as empresas que oferecem soluções de *e-commerce*, analisando a viabilidade de implementação desse projeto em uma empresa de pequeno porte do setor esportivo. A partir da análise das necessidades da pequena empresa, foi indicada a melhor solução entre as organizações pesquisadas para a empresa trabalhar.

O estudo traz referências ricas de autores, de limitações e benefícios, da evolução do *e-commerce* e do setor de varejo. Ainda, aborda conclusões importantes sobre a necessidade da empresa estudada adotar o *e-commerce*:

Devido à competição entre as empresas tornar-se cada vez mais acirrada, para as pequenas empresas poderem sobreviver no mercado atual, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades. Com isso, a empresa tem que estar atenta a novas oportunidades de negócio, e um diferencial para uma empresa hoje pode ser a utilização de uma loja virtual eficaz e eficiente. (LIMA; BRUNDANI; PEREZ; HILDEBRAND; PARRILHA, 2007, p. 22).

Apesar de trazer questões importantes de logística, segurança, tributação e a gestão de micro e pequenas empresas, não há a utilização dos conceitos na análise da aplicação do *e-commerce* na empresa estudada. A escolha foi feita após análise de algumas empresas que oferecem os serviços de *e-commerce*. Para os autores, o fator mais relevante na escolha foi a questão do custo e das vantagens oferecidas dentro do pacote de serviços e de assessoria, o que demonstra que não foram seguidos passos importantes de planejamento e análise, que serão posteriormente trabalhadas nesse estudo.

Já em 2013, foi publicado na Revista Conteúdo, um artigo denominado “O comércio eletrônico como ferramenta mercadológica para micro e pequenas empresas: um estudo de caso na empresa Selaria Guiricema”. O texto tem como objetivo analisar os efeitos da utilização do comércio eletrônico como impulsionador de vendas pela empresa estudada.

Através de pesquisa bibliográfica prévia, e pesquisa documental dentro da empresa, se constatou que tanto a loja física quanto a virtual cresceram constantemente, sendo que as vendas da empresa foram potencializadas pelo comércio eletrônico, possibilitando um crescimento empresarial de 34,4% ao ano. Além disso, foi verificado que, através do *site* do Mercado Livre, a empresa efetuou sua inclusão no mercado eletrônico em 2007. Posteriormente, com o impulsionamento, a empresa teve de ampliar espaço físico, funcionários e até mesmo variedade de produtos.

Uma questão importante trazida pelo artigo, que merece ser discutida futuramente neste projeto: a importância de ferramentas de divulgação e parcerias.

Com base nos estudos, pode-se perceber que o Google é uma ferramenta de divulgação eficaz para a Selaria Guiricema, com investimentos sendo realizados toda semana.

Para a entrega dos produtos vendidos, verificou-se que a Selaria Guiricema possui contrato com os correios para que as postagens possam ser feitas com custo inferior ao normal e o pagamento seja realizado mensalmente.

As redes sociais são outras ferramentas importantes para a divulgação e reconhecimento da imagem da empresa e também para o contato com o cliente e fornecedores. (CIRIBELI; MOREIRA, 2013, p. 16).

Ainda em 2013, surge outro artigo, sobre “A influência do comércio eletrônico nas pequenas empresas do setor de moda”. Este foca bastante nas características e estruturas das pequenas empresas e, também, em sua relação com o comércio eletrônico, como vantagens e dificuldades e o seu potencial de aplicação. Para isso, a metodologia usada foi estudo de caso, através de pesquisa e entrevista com três proprietários de pequenas empresas do setor da moda.

Com referencial teórico rico embasando as pesquisas, os resultados trouxeram importantes considerações. A primeira delas é a conclusão de que mesmo já estando presentes no comércio eletrônico, os administradores ainda estão no processo de aprendizagem sobre os recursos e potenciais da internet para o aumento do seu faturamento. Outro ponto é que os gestores das organizações relataram que a internet é essencial ao seu negócio, facilitando para alguns a entrega rápida, e a divulgação da marca, quebrando barreiras geográficas (LOBOSCO *et al.*, 2013).

Um estudo importante, realizado em 2015, foi “Como as microempresas varejistas vêm enxergando o e-commerce para expansão e crescimento de seus negócios? Uma pesquisa realizada na cidade de Uberlândia-MG”. Este texto traz questões muito importantes, não focando especificamente nos aspectos para a implantação de um *e-commerce*, mas sim, na percepção das microempresas sobre o potencial de expansão e de inserção dos negócios varejistas no mercado online.

O problema levantado em hipótese era a falta de conhecimento sobre a introdução e expansão dos negócios na internet por parte dos empresários. Dessa forma, foram selecionadas seis empresas, com base em produtos que se destacam no varejo virtual. Após, foram realizadas entrevistas com os proprietários a fim de entender as suas percepções. Através dos eixos estipulados, constatou-se diversos pontos importantes sobre esses empreendedores. Primeiramente:

Pelas falas, entende-se que os microempresários estão pessimistas, pensam no que os outros oferecem, nos concorrentes, ao invés de

pensarem sobre o que se pode trazer de novo, alguma inovação utilizando tal nova modalidade para fazer negócios. (ANDRADE; JUNIOR, 2015, p. 8).

Quer dizer, foi observado que os empresários pensavam nos fatores externos, e não no que o projeto poderia agregar ao seu negócio, preferindo, assim, envolver esforços na busca pelo acréscimo da venda física, e não na expansão nos negócios pela internet. Além disso, ao serem questionados sobre as barreiras que acreditavam que enfrentariam no caso de abertura de um *e-commerce*, os mais citados foram problemas de logística, integração dos sistemas, construção de *site* e perda de contato com o cliente (ANDRADE; JUNIOR, 2015). Esse pensamento mostra a falta de informações, já retratadas nesse estudo, através de outros autores. Em verdade, essa questão do contato do cliente é hoje um diferencial buscado e superado por diversas empresas, se tornando um diferencial.

Por fim, foi constatado que “eles encontravam problemas que não são compatíveis com o modelo de negócio demandado pelo comércio eletrônico” (ANDRADE; JUNIOR, 2015, p. 11). Além disso:

Por ser um investimento inicial considerado alto, a falta de recursos para explorar totalmente a web no dia a dia da empresa se torna um risco. O empreendedor precisa se dedicar, uma vez que não existe modelo pronto para se trabalhar. (ANDRADE; JUNIOR, 2015, p. 11).

Por fim, um último artigo de 2017, apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em *Marketing* Digital e Comércio Eletrônico que, apesar de não ser voltado para as PME's, e sim para médias empresas, é um dos poucos que fala de fato da implantação de um *e-commerce*. O nome é “Implantação de *e-commerce* em médias empresas – Conhecimentos específicos necessários aos profissionais de marketing”.

Aquele estudo, aparentemente, pode estar um pouco mais afastado desse trabalho, no sentido de ser focado em outro porte de empresa e, também, a um setor específico. Porém, ainda que seja raso, traz etapas de implantação de um *e-commerce* que é dificilmente encontrados em artigos e trabalhos.

Então, inicialmente, eles apresentam o que é chamado de primeira camada, a base de sustentação da empresa. Posteriormente, a tecnologia, que é essencial para o funcionamento do *e-commerce*. E a terceira e última camada é a questão da comunicação e integração com o consumidor. Como conclusões, o estudo “permitiu

uma pesquisa bibliográfica consistente sobre a cadeira de fornecimento necessária para a implantação deste significativo plano de negócio” (COSTA, 2017, p. 16).

Ou seja, a pesquisa passou, sem grandes aprofundamentos, pelas partes técnicas de implantação de um *e-commerce*, objetivando e clareando os conceitos. E, também, realizou, dentre seus objetivos, a relação entre conhecimentos específicos e as dificuldades que levam às falhas de processo na implantação do *e-commerce*, que ficaram evidentes nos dados apresentados (COSTA, 2017).

Após uma breve passagem por alguns trabalhos feitos no assunto desse estudo, vemos a importância da discussão do *e-commerce* em micro e pequenas empresas. Estas, apesar de possuírem o potencial necessário, e ser comprovado os seus benefícios, devido à falta de conhecimento, ainda se atêm apenas às dificuldades para entrada nesse novo negócio. Além disso, visualizamos que não há um aprofundamento dos passos necessários para essa implementação, que abordem todos aspectos de planejamento, principalmente voltados para as micro e pequenas empresas, que ficam presas a materiais de *workshops* ou minicursos de instituições privadas para aprender melhor sobre o assunto.

## 2.4 IMPLEMENTAÇÃO DO E-COMMERCE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Turban *et al.* (2010, p. 190) já falava: “poucas inovações na história humana contêm tantos benefícios para as organizações, os indivíduos e a sociedade como o comércio eletrônico”. Porém, Albertin (2001, p. 212), à época, alertava:

A maioria dos envolvidos com tecnologia acredita que uma tecnologia sozinha não resolve aspectos nem cria vantagens, mesmo as de CE. A tecnologia precisa ser integrada a uma organização, com os aspectos de gerenciamento de mudanças.

Dessa maneira, o primeiro passo a ser seguido por todos que trabalham com mercado eletrônico, é um bom planejamento.

### 2.4.1 Planejamento

Para Turchi (2018, p. 25), “a falta de planejamento é um dos principais fatores responsáveis pela não evolução e mesmo quebra de muitas empresas”. Dessa



maneira, quando falamos em micro e pequenas empresas, que normalmente possuem menos recursos, o planejamento é ainda mais essencial. Afinal,

[...] nas pequenas e médias empresas, a estratégia é intuitiva e pouco formalizada [...] essas empresas operam uma lógica de reação e de adaptação ao ambiente, em vez de uma lógica de antecipação de controle correspondente mais ao comportamento das grandes empresas. (LEONE, 1999, p. 2 apud LOBOSCO, 2013, p. 3).

Portanto, o planejamento se faz ainda mais importante nessas empresas, e deve englobar desde os aspectos iniciais e técnicos, como de quem comprar, para quem vender, até os mais complexos, como o planejamento financeiro. Lembrando que todos os pontos são essenciais. Não há nada básico quando falamos em implementação de um novo canal. A seguir, cada um será abordado, trazendo a visão de alguns autores e buscando adequá-los a realidade das PME's.

#### 2.4.1.1 Estratégia

Uma estratégia é uma fórmula de base ampla para definir como uma empresa vai concorrer no mercado, quais são suas regras e que planos e políticas serão necessários para atingi-las. Uma estratégia significa, enfim, uma busca por ações que mudarão significativamente a posição corrente de uma empresa, modelando seu futuro. (TURBAN; KING, 2004, p. 371).

Portanto, o primeiro passo para implementação do *e-commerce*, antes da sua estrutura, é pensar na sua função para empresa. O que ele vai significar para empresa? Vai ser a entrada da empresa no mundo dos negócios ou será a expansão dos negócios de uma loja física? Sobre esse planejamento, Ciribeli e Moreira citam (2013, p. 6):

Segundo Venetianer (2000), os diretores da empresa devem se envolver no planejamento do site; não delegar a função de desenvolver o site somente para o departamento de informática: ser inovador, não tentar reproduzir na internet os modelos de negócios que já estão acostumados a aplicar; examinar a sua concorrência; examinar também o produto.

Para micro e pequenas empresas é importante salientar esse planejamento estratégico, já que o perfil do dirigente normalmente é mais do tipo estrategista que corre riscos, do que aquele do tipo que aplica uma estratégia planejada (LOBOSCO *et al.*, 2013 apud LEONE, 1999). Porém, a sua vantagem é que, geralmente, pelo pequeno porte, as decisões passam diretamente pelos proprietários e dirigentes e,

portanto, esse plano estratégico poderá e deverá ser também realizado por eles ou junto deles.

Dessa forma, para Ramos *et al.* (2011, p. 53), “o primeiro elemento a definir é o que vender. Deve-se pensar desde o produto até o público-alvo e desenhar uma estratégia de marketing adequada”. Ou seja, qual produto a empresa deseja vender na internet e se há público para compra, e pensando em como este público será atingido posteriormente.

Neste sentido, voltamos a falar das tendências de nichos, onde Turchi (2018) já dizia que a união de dois fatores, como o atendimento a nichos específicos de mercado e o investimento em divulgação segmentada podem significar para as PME's uma boa colocação na *web*. Para uma empresa que já possui loja física, por exemplo, esse nicho pode significar apenas um produto de toda a linha com que trabalha. A autora também salienta que “durante o processo de desenvolvimento da loja virtual não se pode negligenciar a decisão sobre o público-alvo.” (TURCHI, 2018, p. 23).

Para empresas que não possuem loja física, ou que estão entrando em um novo mercado de produtos, talvez seja interessante uma pesquisa com clientes potenciais. E, para aqueles que vão estender sua linha de distribuição, a pesquisa é importante para entender a decisão de compra do seu cliente alvo na internet, e ainda, para a construção do seu *e-commerce*. Para micro e pequenas empresas não exige um grande recurso financeiro, mas sim uma boa coleta de dados.

A análise ambiental (setorial) é um dos elementos essenciais de uma estratégia. Turban e King (2004) reforçam a necessidade da realização dessa análise, a fim de examinar e coletar informações relevantes sobre o setor que se está e se deseja entrar, além do comportamento dos concorrentes.

Outro elemento importante para os autores é a alocação de recursos, ou seja, quais recursos organizacionais a empresa dispõe para as mudanças, podendo ser financeiros, humanos, tecnológicos etc. (TURBAN; KING, 2004). Lembrando que para micro e pequenas empresas isso é muito importante, pois normalmente possuem menos recursos e precisam otimizar ao máximo para entrada no novo canal, não sendo necessário entrar de forma agressiva com grandes quantidades de estoque e recursos humanos. Assim, poderá ser analisado o que a empresa já possui para dispor a entrada no novo canal, como funcionários, computadores, materiais etc., e quais que deverão ser investidos, nos levando então ao planejamento financeiro da organização.

#### 2.4.1.2 Planejamento Financeiro

Esse ponto, em especial, foi retirado em grande parte de um trecho do livro da autora Turchi (2018), sobre Planejamento Financeiro tratado por Gabriel Lima, sócio fundador e CEO da empresa eNext, e acrescentado aqui, em razão de ser uma abordagem organizada e relativamente de fácil execução para que micro e pequenos empresários planejem seu investimento na abertura do novo canal.

Para o empresário,

O Planejamento Financeiro é fundamental para lojas virtuais por auxiliar o time de gestão a tomar decisões mais acertadas e permitir confrontar o realizado com o planejado para evolução contínua do negócio. (TURCHI, 2018 *apud*. LIMA, 2018, p. 25).

Ou seja, é importante salientar que é um planejamento, e ainda que o objetivo seja trabalhar o mais próximo possível da realidade, é uma estimativa dos gastos para abrir o novo canal. Dessa forma, para micro e pequenas empresas que possuem recursos limitados, é relevante trabalhar com aquilo que a empresa pode alocar para o projeto, buscando posteriormente adaptar os recursos em cima desta estimativa. Assim, ele trata de dois aspectos fundamentais para a elaboração desse planejamento: DRE e análise do fluxo de caixa.

Para a DRE, o primeiro passo é a expectativa de Receita Bruta, sendo levado como base o volume esperado de vendas dos produtos e o frete cobrado dos clientes dentro de um período previamente estabelecido. Em cima desta estimativa, pode-se identificar o investimento necessário em produtos para estoque, em pessoal, tipo de solução tecnológica (plataformas de *e-commerce*, que veremos a seguir), tamanho de locais para armazenamento de materiais etc. Isto também vai servir de base para outro ponto, que trataremos a frente, que é a avaliação do enquadramento da empresa, como Simples Nacional, Lucro Presumido ou Real, fatores que influenciarão em alíquotas e conseqüentemente nas Deduções de Receitas, onde devem estar incluídas também as expectativas de perdas e fraudes, como casos de devolução. (TURCHI, 2018 *apud*. LIMA, 2018).

Posteriormente será analisado o Custo da Mercadoria Vendida, que dirá a margem sobre os produtos comercializados. Esta margem deverá ser suficiente para cobrir as despesas operacionais, que serão analisados na sequência, que são

divididas em “Operações & Tecnologia, Marketing & Vendas e Gerais & Administrativas. Neste ponto é onde o e-commerce mais se diferencia de uma operação de varejo física”. (TURCHI, 2018 *apud* LIMA, 2018). Veremos a seguir porque isso acontece.

As despesas de Operações & Logística são relacionadas à logística, armazenagem, embalagens, fretes, plataforma, sistema de gestão e pessoal, todos aqueles que trabalham em operações e tecnologia do negócio. Como a entrega é fracionada, a logística é maior, e o canal é virtual, precisando de investimentos constantes tanto na plataforma quanto dos sistemas de gestão, normalmente essas despesas são maiores que a de um negócio físico (TURCHI, 2018 *apud* LIMA, 2018).

As despesas de Marketing & Venda também são bem diferentes, dizem respeito aos gastos com comunicação e profissionais específicos, com capacidade analítica. Também estão incluídas despesas com cadastro de produtos e produção de conteúdo, como fotos, agências, central de atendimento, administradoras de cartão, além do frete grátis quando necessário (TURCHI, 2018 *apud* LIMA, 2018).

Em contrapartida, não há custo intensivo com vendedores como em loja física, mas trabalhar com profissionais específicos pode ser caro. Para as micro e pequenas empresas que estejam entrando no negócio, esses gastos não precisam ser feitos inicialmente, podendo ser escolhidas plataformas mais básicas e de fácil acesso, que veremos depois, que não os necessitem, deixando então que esses custos aumentem conforme a graduação das proporções do negócio.

Já nas despesas Gerais & Administrativas, entram os custos com escritório de contabilidade, escritório de advocacia, quando necessário, e com pessoal do administrativo, bem como os custos de manutenção do mesmo (TURCHI, 2018 *apud* LIMA, 2018). Finalmente, temos o Lucro antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização, ou EBITDA, indicador que “serve para mensurar o resultado do negócio”. Indicadores como investimento em ativos e giro de estoque devem fazer parte do Fluxo de Caixa, onde consta o prazo médio que as mercadorias ficam armazenadas, o prazo médio de pagamento aos fornecedores e o prazo médio de recebimento das vendas, que normalmente no comércio eletrônico tende a ser maior. (TURCHI, 2018 *apud* LIMA, 2018).

Vale salientar que um escritório contábil pode ajudar na construção e dúvidas desses demonstrativos, em caso de empresas que já possuem loja física. Portanto, com um escritório contratado é possível solicitar ajuda para entender onde fica cada

despesa. Além disso, pode acontecer de algumas lacunas serem preenchidas ao longo do processo de planejamento. Como, por exemplo, a margem sobre o CMV só ser vista após a precificação do produto - que virá a ser explicada a seguir -, assim como a precificação deverá levar em conta as despesas que deverão ser cobertas, fazendo assim com que seja uma construção simultânea.

Como o autor Lima trata, “é importante notar que o planejamento é algo dinâmico e deve ser revisto com frequência.” (TURCHI, 2018 *apud* LIMA, 2018, p. 27). O autor também fala da importância do instrumento como comparativo entre o que é realizado e o que foi planejado posteriormente.

“Assim, com todos os dados em mãos, as decisões ficam mais fáceis a serem tomadas, desde a contratação de profissionais, passando pela negociação com fornecedores.” (TURCHI, 2018 *apud* LIMA 2018, p. 27). Segue abaixo, exemplo dado pelo autor:

Demonstrativo de Resultado do Exercício					
R\$ Mil	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta (+)	6.330	10.359	15.096	21.009	28.891
Deduções de Receita (-)	(782)	(1.290)	(1.893)	(2.654)	(3.677)
Receita Líquida (-)	5.547	9.070	13.203	18.355	25.214
CMV (-)	(3.318)	(5.405)	(7.838)	(10.853)	(14.845)
Despesas Operacionais (-)	(2.656)	(3.778)	(4.871)	(6.093)	(7.515)
Operações & Tecnologia	(1.219)	(1.802)	(2.472)	(3.108)	(4.033)
Marketing & Vendas	(1.211)	(1.737)	(2.146)	(2.716)	(3.196)
Gerais & Administrativas	(226)	(239)	(253)	(269)	(286)
Ebitda (+/-)	(427)	(114)	494	1.409	2.854
Margem Ebitda	-7,7%	-1,3%	3,7%	7,7%	11,3%
Depreciação e Amortização (-)	(66)	(67)	(68)	(114)	(116)
Impostos (-)	-	-	(77)	(284)	(711)
Lucro Líquido (+/-)	(493)	(181)	348	1.011	2,028

Fonte: eNext Consultoria – Exemplo de Demonstrativo de Resultado de Exercício.

Fonte: Estratégias de Marketing Digital e E-commerce, Sandra Turchi, 2018, p. 27.

### 2.4.2 Precificação

Para Ramos *et al.* (2011), a internet parece ser o mais próximo do que se poderia considerar um mercado com concorrência perfeita, situação em que as empresas não têm poder de mercado e os preços são determinados pela livre concorrência, visto que o mesmo puramente não existe. Isto, porque ela possui diversas características, como preços mais baixos devido a existência de agentes de compra e de leilões reversos; concorrência acirrada; custos operacionais mais baixos; utilização de agentes de comparações de preço, entre outras.

Porém, há uma característica essencial dessa teoria da concorrência perfeita que falta ao *e-commerce*, que é a dispersão pequena de preços, que o autor cogita como motivos, influências como precificação online, opções de frete, marca etc. (RAMOS *et al.*, 2011). O fato é que a precificação é um processo importante para as empresas, visto que estão entrando em um mercado com grande concorrência e cada vez menos lealdade do cliente. Segundo Albertin (1998, p. 63),

O nível de serviço oferecido aos clientes e a relação que pode ser estabelecida com eles também poderão ser críticas para evitar a troca de fornecedores por parte dos clientes, ou seja, sustentar a lealdade.

Ou seja, o preço é uma definição muito importante, inclusive para garantir o lucro da organização. Para tanto, deve-se olhar para o comportamento dos concorrentes e do ambiente setorial. Porém, é importante também buscar a diferenciação, podendo ser em atendimento, em relacionamento, como uma maneira de agregar valor ao seu produto ou serviço, e sustentar a lealdade do cliente.

Um fato muito importante na hora da precificação é que “o preço total de um produto na internet deve considerar o custo do frete para o envio da mercadoria ao cliente final” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 91). Isto é, ainda que varie muito conforme a localidade, o preço do frete deve ser considerado na hora da precificação. Pois, dependendo de onde você vai enviar suas mercadorias, elas podem ter seu preço somado ao frete, tornando inviável para as localidades que compram mais do seu produto.

Turchi (2018) atenta para os programas de reajuste automático de preços, que são uma forte tendência no Brasil para empresas que possuem a prática de valores baseada diretamente nos concorrentes. Pois a principal vantagem do programa é que permite a tomada de decisão do preço rapidamente. O *software* monitora os demais

*sites* 24 horas por dia, levando em conta frete, condições de pagamento e disponibilidade de estoque, obedecendo a um nível de máximo e mínimo estipulado pelo vendedor (TURCHI, 2018).

Atentamos que a marca pode ser um diferencial nessa situação. Para micro e pequenas empresas varejistas, que trabalham com produtos de outras marcas, é importante não apenas escolher com cuidado seus fornecedores e utilizar marcas reconhecidas, mas também fazer a imagem da sua empresa, pois existem aqueles consumidores “que escolhem um varejista conhecido, ainda que este não ofereça o menor preço.” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 91). Também é importante levar em conta todas as despesas citadas nos itens anteriores, assim como a estratégia da empresa, por exemplo, se é voltada para os menores preços, ou então para um atendimento diferenciado.

### **2.4.3 Tributação**

Ainda não há uma legislação específica contábil para o *e-commerce*. Portanto, o comércio eletrônico é submetido às mesmas regras que empresas físicas. Sendo assim, as empresas podem se enquadrar em um dos três sistemas de tributação da legislação brasileira: Simples Nacional; Lucro Presumido ou Lucro Real. (TURCHI, 2018). Esse enquadramento vai levar em conta o faturamento previsto no Planejamento Financeiro e deve ser discutido com o setor de contabilidade da empresa ou uma empresa contábil contratada, que poderá explicar todas tributações, vantagens e desvantagens sobre cada tipo de enquadramento.

### **2.4.4 Alternativas de Plataformas**

Para Ramos *et al.* (2011), existem 3 tipos de estratégias para a construção de *websites*: sistemas independentes, sistemas de hospedagem virtual e *sites* simplificados de *e-commerce*.

Os Sistemas Independentes ou Plataformas Próprias são aqueles onde é preciso adquirir ou alugar um *hardware* e *software*, e contratar uma equipe ou utilizar uma equipe especializada que a empresa já tenha, para a criação do *website* de comércio eletrônico. Esse processo requer maior investimento, tanto de tempo, quanto de capital. E também tem implementação e atualizações mais demoradas, além da

dependência do programador. No entanto, também tem vantagens como: personalização total, atualização de acordo com demanda da empresa e servidor semi dedicado ou dedicado. (RAMOS *et al.*, 2011), (TURCHI, 2018).

Já os Sistemas de Hospedagem Virtual são aqueles onde a infraestrutura para a criação do *e-commerce* é toda terceirizada, podendo incluir segurança e processamento de cartões de crédito. Eles funcionam como uma plataforma fechada, de propriedade de empresas que licenciam seu uso, e é cobrada uma mensalidade da organização, podendo também ser cobradas taxas de configurações ou melhorias que não tenham sido contempladas no sistema (RAMOS *et al.*, 2011), (TURCHI, 2018).

Esses sistemas possuem vantagens como: implementação rápida, investimento inicial baixo, recursos variados, atualizações automáticas e integrações consolidadas com intermediadores de pagamentos, *softwares* de *score* de fraude, sistemas de ERP e equipe de suporte estruturadas. Mas, a depender do negócio, pode oferecer pouca personalização; recursos extras podem ter valores grandes; o preço aumenta de acordo com o volume, além de ter dependência do fabricante. É indicada para pequenos negócios, pois além do investimento inicial ser mais baixo, também não necessita de uma equipe especializada para seu uso. (RAMOS *et al.*, 2011), (TURCHI, 2018).

Os *Sites* Simplificados de *e-commerce* são onde a empresa utiliza terceiros para divulgar seus produtos. Esses *sites* incluem hospedagem, sistema de pagamento e mecanismos para divulgação. A empresa paga para os anúncios, de acordo com a sua necessidade e capacidade, e o *site* também fica com uma taxa sobre a sua venda, que varia muito de acordo com a plataforma. (RAMOS *et al.*, 2011). Exemplo deste tipo de *site* é Mercado Livre, ELO7 etc.

Para Ramos *et al.* (2011), independente da escolha da plataforma, todos os *sites* devem ter segurança, que garantam o sigilo dos dados de conexão entre o navegador do usuário e o *website* do *e-commerce* (que veremos mais a seguir); *front end*, a parte visível do *website*, afinal, “ao visitar uma loja, vê-se primeiro sua fachada e decoração externa. No varejo virtual, é a *home page* que primeiro desperta nossa atenção.” (PARENTE, 2000, p. 23); carrinho de compras, que é básico para o usuário, não importando quantos produtos se trabalha, pois é um mecanismo para o cliente controlar interesses, valores etc.; e sistemas de pagamento, que garantam de forma funcional o pagamento do cliente e o recebimento da empresa.



O autor também lembra da importância de criar o domínio do *site*, também chamado de nome ou endereço. É por ele que um *site* é localizado e exibido. Hoje em dia, a maioria das plataformas já inclui nos seus serviços a criação desse domínio para as empresas, porém ele pode ser realizado no *site registro.br*, onde é escolhido o nome do *site*. Pode acontecer de já haver registros com o nome que a empresa gostaria de usar, devendo ser adaptado para outra opção, mas de maneira geral é registrada a marca, e pago anualmente uma taxa, normalmente pequena, para manter aquele domínio para a empresa. (RAMOS *et al.*, 2011).

Ainda, Turchi (2018) salienta a importância de escolher plataformas completas, principalmente para PME's que apresentam maior escassez de recursos, visando não ter que ficar agregando cada vez mais fornecedores. A autora também fala que:

A plataforma pode ser um fator determinante para o crescimento da loja virtual; mesmo assim um erro comum dos empreendedores é escolher a ferramenta de menor preço, sem ponderar se ela irá atender às demandas futuras dos negócios, pois para lançar um comércio eletrônico é preciso ter claramente definidos o tamanhos do negocio (número de produtos, tíquete médio e faturamento projetados) e a projeção de crescimento (expectativa de faturamento a médio prazo, crescimento do mix de produtos e representatividade do negócio). Somente após esse diagnóstico será possível ter uma loja completa, pronta para atender as necessidades de hoje e de amanhã. O desafio realmente está em ter um sistema de e-commerce alinhado aos planos da loja. (TURCHI, 2018, p. 28).

#### **2.4.5 Meios de Pagamento**

Para Albertin (2001, p. 172), “as transações eletrônicas de negócio somente podem ter sucesso se as trocas financeiras entre compradores e vendedores puderem acontecer em um ambiente simples, universalmente aceito, seguro e barato.” Ou seja, as decisões que envolvem os meios de pagamento são de suma importância para a sobrevivência do negócio, tanto no sentido para alcançar e ser acessível ao cliente, como também para garantir a segurança do mesmo e da empresa.

Porém, nem sempre é uma decisão fácil. Turchi (2018, p. 31) trata que “o cliente quer opções de formatos, prazos de pagamento e preços competitivos, enquanto o lojista precisa atender a essas necessidades mantendo sua margem de lucro e o fluxo de caixa sob controle”.

Os meios de pagamento normalmente oferecidos são cartões de crédito, boleto bancário, cartão de débito ou transferências. Entretanto, os cartões de crédito,

segundo pesquisa Ebit, ainda são os mais utilizados (TURCHI, 2018). Ainda assim, a 39ª edição da pesquisa WebShoppers, realizada pela EBIT, mostra que o pagamento à vista subiu para 54,2% do total de compras realizadas, principalmente no consumo de produtos com *ticket* médio mais baixo. Isso demonstra as mudanças e reações do mercado, onde, devido às incertezas em relação a economia, fazem não apenas com que o consumidor diminua o número das parcelas, mas também aposte em produtos de menor valor (E-BIT, 2019).

Após a decisão dos meios de pagamento que a empresa vai aceitar, há três opções em relação à gestão dos cartões. Pode-se fazer a negociação direto com cada adquirente de cartões, como RedeCard, VisaNet, Cielo etc. Essas negociações se assemelham muito às de uma loja física, mas, o problema deste tipo de solução é a integração com vários sistemas diferentes para poder aceitar todos cartões, gerando custos e gestão de cada um deles separadamente (RAMOS *et al.*, 2011). No entanto, pode fazer sentido para empresas que já tenham relacionamento com essas adquirentes, principalmente na negociação de taxas, além de não ter de pagar valores extras para *gateways* ou integradoras, como veremos a seguir.

Pode-se usar os *gateways* de pagamento ou os intermediadores de pagamento. Os *gateways* de pagamento, segundo Turchi (2018), servem para facilitar a transferência de informações entre o *site* de *e-commerce* e os bancos ou adquirentes de cartão de crédito. Assim, ao realizar o pedido, os dados são enviados para o *gateway* e este, em tempo real, faz a confirmação da validade do cartão e a consulta de fundos do mesmo. Em seguida, processa o pagamento, enviando de volta o resultado para o *e-commerce*, sendo equivalente às “maquininhas” usadas em lojas físicas, mas on-line (TURCHI, 2018).

Um ponto importante é que deve haver contratos com os bancos e as operadoras de cartão e, assim como, às vezes, em um comércio, há mais de uma máquina, devido a algumas bandeiras que são filiadas a determinada adquirente, também se pode ter contrato com mais de uma adquirente pelo mesmo motivo.

Algumas das vantagens desse sistema são as taxas de juros mais baixas que às das intermediadoras; o pagamento é recebido diretamente pela loja virtual; e as negociações comerciais são feitas diretamente com a administradora dos cartões. Ou seja, é somente uma integração do sistema, ao invés de ter uma com cada banco ou adquirente, e apesar de no *gateway* não filtrar as transações diretamente,

normalmente possui ferramentas a serem contratadas para controle de fraudes, não precisando da contratação de um outro programa.

Contudo, esse sistema também tem desvantagens, como o recebimento de pagamento conforme o parcelamento dos clientes; antecipações com altos juros; contratos que devem ser feitos também com todos adquirentes. Além da afiliação com cada forma de pagamento a ser recebida (boletos bancários, transferência etc.). (TURCHI, 2018).

Sobre os intermediadores de pagamento, em 2011, Ramos *et al.* já dizia:

Há mais de uma década, surgiram nos Estados Unidos serviços que agregavam o processamento de diversas bandeiras de cartões de crédito, como a Authorize.net. Ao contratar um serviço como esse, o comerciante virtual passava a aceitar praticamente qualquer cartão sem ter que se cadastrar em vários sistemas. (RAMOS *et al.*, 2011, p. 74).

Para Turchi (2018), esse serviço tem ganhado força no Brasil. Nesse modelo, a empresa terceiriza o processo de recebimento das vendas, onde a integradora cuidará de toda a operação e assumirá o risco de fraudes do processo, sendo a maneira mais rápida e até mesmo prática de receber os pagamentos, sejam eles de cartões de crédito, boleto bancário, ou via celular.

Algumas vantagens desse modelo são aceitar todas as formas de pagamento em um único sistema; recebimento antecipado, normalmente entre 2 a 14 dias após a aprovação do pagamento; o recebimento é garantido à empresa, pois os integradores assumem a gestão do risco; há a possibilidade de alocação dos juros de parcelamento para empresa ou para seus clientes; e pode ser uma garantia de segurança para os compradores, principalmente ao comprar de PME's não conhecidas.

Entretanto, também há desvantagens, como as taxas de juros que normalmente são maiores; as aprovações dos pedidos podem levar até dois dias, o que pode acarretar na perda da venda; assim como o cliente ter que digitar os dados cadastrais duas vezes, uma no *site* e outra na intermediadora. (TURCHI, 2018).

#### **2.4.6 Tecnologia e Segurança**

Uma fonte potencial de problemas é a preocupação dos clientes com privacidade e segurança, que poderia levar a uma forte reação contra os fornecedores que utilizam tais sistemas ou simplesmente a sua não-utilização por parte dos clientes. (ALBERTIN, 2001, p. 191).

Assim como a tecnologia evoluiu, os meios de burlar sistemas, invadir redes e copiar dados também foi um problema em constante evolução nesse meio. Dessa forma, a preocupação com segurança de transações e de informações são triviais, tanto para lojistas, na hora de vender a clientes reais e receber seu pagamento corretamente, quanto para clientes, no momento de efetuar a compra e garantir a segurança dos seus dados.

Para Ramos *et al.* (2011), a segurança das informações tem como objetivo minimizar os riscos de fraudes, os roubos de dados, uso indevido dos mesmos, ou enfim, qualquer ação que possa corromper ou prejudicar as transações e sistemas de uma empresa. Além disso, os autores também falam que o sucesso do *e-commerce* para as empresas depende diretamente das tecnologias de segurança serem usadas corretamente, e para lidar com essas situações, existem, hoje, muitos sistemas de segurança eficazes para isso. (RAMOS *et al.*, 2011).

Turchi (2018), na mesma linha de pensamento, acredita que a melhor maneira seja terceirizar essas operações de risco, como no caso das intermediadoras que cuidam desse processo nos pagamentos, principalmente para micro e pequenas empresas, que não possuem nenhuma estrutura interna para isso. Esses sistemas terceirizados garantem segurança não apenas para empresas, mas também para os compradores que têm medo de ter seus dados divulgados ou cartões clonados.

A autora também salienta que a compra de um produto por um meio de pagamento fraudulento, é o tipo mais comum de fraude, principalmente com cartões de crédito. Empresas de maior porte, por exemplo, podem criar seus próprios protocolos de análise de crédito, procurando, neste caso, identificar o comprador, confirmando sua autenticidade, e também suas fontes de pagamento. Ainda assim, esses processos são difíceis, pois devem ser rápidos e contar também com sistemas de apoio, como *scoring*, que ajudam a apontar o risco em vender para aquele consumidor. (TURCHI, 2018).

De qualquer maneira, Ramos *et al.* (2011) salienta que qualquer solução de segurança deve satisfazer a cinco princípios, baseados na criptografia de dados, que são: confidencialidade, que é a proteção das informações contra acessos não autorizados; autenticidade, que representa a identificação do usuário ou do seu computador; integridade, que além da proteção contra acessos não autorizados de dados diz respeito à proteção de alteração desses dados sem autorização do usuário; disponibilidade, que é a proteção dos serviços que são prestados pelo sistema,

deixando eles sempre disponíveis; e não repúdio, onde não poderá ser recusada alguma transação com base em inexistência ou falsidade da mesma.

Quanto à tecnologia, uma outra escolha a se fazer, quando ainda não há um sistema, é o ERP, sigla para o termo “*Enterprise Resource Planning*”. Este consiste em *softwares* que viabilizam a integração de setores de empresas em um único sistema, com a finalidade de facilitar a administração de uma organização. Sendo assim, essa escolha é extremamente importante na abertura de um *e-commerce*, pois esse sistema tem de ter a capacidade de integração, e nem todos programas são assim configurados.

Ou seja, mesmo empresas que já trabalham com algum sistema ERP podem necessitar trocá-lo em função da integração. Dessa forma, integrar ERP e *e-commerce* significa unificar a gerência dos vários departamentos, como financeiro, estoque, vendas etc., tornando tudo mais fácil e organizado. (RAMOS *et al.*, 2011). Afinal, não é possível gerenciar um *e-commerce* sem ter acesso a informações sobre o seu estoque. Assim como não seria possível gerenciar o financeiro sem ter acesso às vendas realizadas no *e-commerce*.

Para micro e pequenas empresas que já possuem loja física, e normalmente possuem sistemas mais simplificados, esse cuidado é redobrado, pois se torna necessário descobrir se o *software* aceita integração com o *e-commerce*. E, em caso negativo, procurar outras plataformas que o façam, mudando o sistema.

Ainda quanto à tecnologia, se faz necessário entender a importância de saber analisar o *site* de uma empresa. Ramos *et al.* (2011, p. 107) diz que:

A análise do comportamento dos usuários é um dos processos mais importantes para o aprimoramento constante de um *site*. Sem essa análise, não se obtêm as informações necessárias para melhorar os serviços e as informações fornecidas.

Para o autor, essa análise é feita através de ferramentas especializadas e pode ajudar diversas áreas da organização. Por exemplo, a área de *marketing*, para saber de onde vem os usuários; a área de conteúdo, para saber quais páginas são as mais visualizadas etc. Para isso, o primeiro passo é conhecer as medidas de tráfego comumente usadas, que são: visitantes únicos, ou seja, o número de pessoas diferentes que visitaram a página; visitas, ou seja, quantas vezes o *site* foi visitado; e páginas visitadas, ou seja, quantas páginas foram visitadas no *site*. (RAMOS *et al.*, 2011).

Além disso, atualmente, a maneira mais comum de analisar uma página e coletar dados é por meio de *page/events tags*. “Esses tags são pequenos scripts (comandos) acrescentados ao código fonte (programa) das páginas do *site*. Quando a página é vista, o *tag* 'avisa' a um programa na internet” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 110). Essa ferramenta pode ser usada para identificar até onde o cliente rola a página, identificando um número ideal de produtos por página, entre outras diversas aplicações.

Quando voltamos para análise dessas informações dos *sites*, a ferramenta mais usada é o Google Analytics, pois entrega relatórios completos e é gratuito para a maioria dos usuários, fazendo com que o sistema seja rápido e bem prático de utilizar e gerando análises em tempo real. Algumas das informações obtidas nesses relatórios, além das básicas já descritas, são, por exemplo, tempo médio de cada acesso, número médio de páginas visualizadas, retorno dos usuários etc. (RAMOS *et al.*, 2011).

Ainda para os autores, essa análise não pode ser levada como uma medida exata da qualidade e sucesso do *site*, mas sim como uma maneira de atender melhor aos consumidores. Afinal, “receber uma quantidade maior de pessoas no *site* só é bom na medida em que o público gere resultado para a organização.” (RAMOS *et al.*, 2011, p. 114). Ou seja, esses relatórios devem ajudar a produção de conteúdo, análise dos clientes, entre outras melhorias do *site* que possam auxiliar na conversão de vendas para que, de fato, sejam úteis.

Além disso, é uma ferramenta acessível a todos os tipos de empresa, e ajuda muito as micro e pequenas, pois, além de ser gratuita, assim como a maioria das ferramentas do Google, é de fácil uso para qualquer pessoa, sem necessidade de grandes habilidades para seu entendimento.

#### **2.4.7 Mecanismos de Venda**

Há muitas técnicas que ajudam na ampliação de vendas das lojas on-line. Para micro e pequenas empresas que tendem a começar de forma menor e menos agressiva, alguns detalhes podem ser importantes para diferenciação e relacionamento com o cliente. As técnicas apresentadas podem variar de acordo com a aplicabilidade de cada segmento. A intenção é trazer algumas ideias que podem agregar ao planejamento de um *e-commerce*. “Desde ferramentas de compra rápida

a listas de presente e cupons podem incentivar os usuários a realizar suas compras.” (RAMOS *et al.* 2011, p. 75).

Pioneira no varejo on-line, muitas ferramentas surgiram da empresa Amazon.com. Uma delas, a compra com apenas 1 clique, onde usuários já cadastrados podem confirmar sua compra apenas com um clique, ficando por parte do sistema da loja o processamento e fechamento do pedido, incluindo meio de pagamento, entrega e frete, baseado em seu padrão de compra na loja. (RAMOS *et al.* 2011).

Outros exemplos de ferramentas são listas de presentes, normalmente destinados a casamentos, chás de bebê, entre outras comemorações; cupons de desconto ou vale-presente, que podem ajudar tanto na primeira compra, como na fidelização de um cliente recente, incentivando-o a segunda compra, sendo uma tecnologia relativamente simples, mas que traz um bom retorno; a própria cesta de compras, como já tratado antes, ajudando o cliente na gestão das suas compras.

Mais uma ferramenta também nesse sentido é a busca por palavra-chave, facilitando a busca do cliente dentro dos produtos do *site*. Recomendações individualizadas e filtragem colaborativa também são instrumentos para direcionar o cliente com base nas compras passadas ou com base no que outros também compraram quando escolheram determinado produto, tentando aumentar a venda. (RAMOS *et al.*, 2011).

Algumas dessas ferramentas podem ser serviços que a própria plataforma possui, outras teriam que ser contratadas por sistema diverso. Para micro e pequenas empresas, o importante é tratar em cima do orçamento que se tem, não sendo necessário começar com todos os tipos de ferramentas disponíveis no mercado e sim aquelas que melhor funcionam para o seu nicho.

Ademais, outras ferramentas dizem respeito ao contato direto com o cliente e ficam muito mescladas, fazendo, assim, o *link* com os mecanismos de promoção e divulgação que veremos a seguir. Algumas delas são o *chat* de apoio e o *call center*. Para Turchi (2018, p. 37),

Para as empresas que ingressam no e-commerce é importante, ainda, oferecer vários canais de contato como número de telefone, seja para compras ou SAC (serviço de atendimento ao consumidor), uma vez que muitos consumidores, especialmente os pouco familiarizados com a Internet, gostam de tirar dúvidas ou obter mais informações por esse meio; endereço de e-mail, chat on-line.

Para micro e pequena empresas, conceitos tradicionais de *call center*, atendendo 24h por dia pode ser inviável para sua estrutura. Entretanto, é possível procurar alternativas de atendimento dentro do horário trabalhado, buscando sempre o melhor relacionamento com o cliente. E, por exemplo, direcionando-o para *chat* de ajuda, que possa tirar as principais dúvidas.

Independentemente da escolha, o importante é “procurar atender ao cliente de forma inovadora, usando as características da internet para melhorar o relacionamento com a clientela, é o caminho percorrido pelos *sites* que se destacam. (RAMOS *et al.*, 2011, p. 79). Os autores ainda completam dizendo que “deve-se refletir sobre o que é possível fazer online que era impossível no ambiente off-line.” (RAMOS *et al.* 2011, p. 79).

Ainda para empresas que já possuem loja física, principalmente as micro e pequenas que trabalham com o relacionamento próximo ao cliente, é importante planejar atentamente esses mecanismos de venda e principalmente de contato com os consumidores agora na face on-line.

Isso faz parte do conceito de Omnichannel, que é quando a rede de lojas tem seus diversos canais de atendimento e vendas integrados, para levar a mesma experiência ao consumidor, independentemente de onde ele queira adquirir o produto. (TURCHI, 2018, p. 37).

Ou seja, manter todas as faces da loja integradas, passando confiabilidade e integridade ao cliente, reforçando o valor da marca no mercado e podendo garantir outra ferramenta de venda que também é um mecanismo de promoção: as indicações de outros consumidores. Os clientes, ao terem um espaço dentro do *site* da empresa, se tornam também uma ferramenta de apoio as vendas dentro do *site*, quando positivas. Dessa maneira, vejamos outros mecanismos de promoção que são extremamente importantes nesse meio.

#### **2.4.8 Mecanismos de Promoção**

Não basta ao lojista identificar uma boa plataforma de comércio eletrônico, oferecer meios de pagamentos e preços adequados, inserir seu mix de produtos etc. se não se preocupar em divulgar a existência de sua operação na web. Isso é fundamental para que sua loja se torne acessível àqueles que desejam comprar os produtos que ela tem a oferecer. (TURCHI, 2018, p. 35).



Nestes termos, significa dizer que parte funcional da abertura de um *e-commerce* é planejar com que tipos de propagandas, sejam pagas ou gratuitas, a empresa vai trabalhar. Isso vai depender muito do porte da organização, do produto a ser vendido, do público-alvo e principalmente dos recursos que a empresa tem para investir e devem ter sido incluídos no planejamento financeiro.

O planejamento de marketing é extremamente importante para uma organização, principalmente às micro e pequenas empresas, que possuem recursos limitados e buscam um retorno rápido do investimento no novo canal.

As estratégias no mundo digital ainda estão em plena evolução, pois há muito a ser testado. [...] Pela primeira vez, em tantos anos de existência do marketing, há mudanças realmente profundas que alteram o conhecimento que as empresas tinham sobre seus consumidores e sobre qual a melhor forma de alcançá-los. (TURCHI, 2018, p. 72).

Quer dizer, é necessário escolher as estratégias para melhor alcançar o seu público e transformá-lo, então, no seu cliente. É claro que essas estratégias podem mudar conforme a maturidade do *e-commerce*, mas é importante conhecer as principais delas para escolher o melhor modo de começar nesse segmento.

Para Turchi (2018), hoje, os clientes não precisam “lembrar” diretamente das marcas antes de fazer a compra. Isso é voltado para grandes marcas já consolidadas no mercado. Afinal, eles pesquisam tudo que precisam na *web*. Portanto, o mais importante é a empresa ser encontrada nessas pesquisas. A autora ainda refere que, primeiramente, é preciso entender que os consumidores querem ser ouvidos, se envolver com a marca, serem respeitados e interagir com elas, mostrando engajamento e não apenas representando mais uma compra. (TURCHI, 2018).

Turban e King (2004) trazem que uma das maiores vantagens da internet em relação às propagandas é a possibilidade de customização e segmentação dos anúncios. Além disso, Ramos *et al.* (2011, p. 98), complementam que:

Ao se conceber campanhas publicitárias para veiculação na internet deve-se levar em conta os mesmos elementos considerados em anúncios para mídias tradicionais: apelo, conteúdo da mensagem, forma visual coerente e agradável para passar a mensagem e veículo mais adequado.

Portanto, serão apresentadas a seguir diversas estratégias de propaganda e promoção, gratuitas e pagas, que têm sido utilizadas pelas empresas para o sucesso

do comércio eletrônico. Antes, apenas, é importante o conhecimento sobre alguns termos relacionados ao desempenho das propagandas e do *site* em si, como trata Turchi (2018):

- Bid (oferta): valor ofertado pela palavra-chave, no leilão.
- CPC (custo por clique): valor que a empresa paga pelos cliques efetuados nos links patrocinados.
- CTR: quantidade de cliques no anúncio, dividida pela quantidade de vezes em que ele foi visualizado nas páginas de resultado. Representa a relevância do anúncio em relação a palavra-chave buscada pelo usuário.
- CPA (custo por aquisição): valor pago pela empresa anunciante quando há uma conversão efetuada no *site*.
- ROI: retorno do valor aplicado em determinada campanha.
- Índice de qualidade: valor, dado pelo Google, que juntamente com o CPC, define o posicionamento do anúncio da empresa.

### *Social Commerce*

Para Turchi (2018, p. 63), as mídias sociais ajudaram muito para divulgar o *social commerce*, “que, por definição, é o e-commerce envolvendo o relacionamento entre pessoas”. Esse processo de compra é estimulado pelas referências de pessoas conhecidas ou até por outros compradores, desconhecidos, que deixam suas opiniões sobre produtos e serviços nos próprios *sites* onde compraram.

A autora ainda retrata a importância dessa rede de relacionamento e indicações, lembrando que há mais de 2,5 bilhões de pessoas que acessam essas redes sociais regularmente, ou seja, são muitas oportunidades para troca de informações e opiniões dos mais variados assuntos, entre eles os produtos e serviços consumidos. (TURCHI, 2018).

Ramos *et al.* (2011, p. 125), salienta que:

Todas essas comunidades, quando trabalhadas corretamente, podem ajudar a divulgar uma organização, a construir uma marca e a difundir novos produtos e serviços. Por outro lado, quando deixadas de lado, podem ser uma fonte de problemas.

Ou seja, as empresas que justificam a não entrada nesse mundo, mesmo que não para vender, mas para expor seus produtos e reconhecer a marca nos usuários, por razões de não enxergarem a necessidade de estar nas mídias sociais, ou não

visualizarem verdadeiros ganhos que justifiquem o investimento de tempo e recursos, podem estar ignorando as perdas que não estar na internet pode acarretar para seu negócio. Pode não apenas estar deixando de atingir novos clientes, mas também perdendo outros para empresas que participam dessa rede. (RAMOS *et al.*, 2011).

Para pequenas empresas que estão entrando no *e-commerce*, a inserção nessas redes sociais já deveria ser prévia, e se não há, deve-se então ser imediata. Não é necessário logo de início o lançamento de grandes campanhas, que necessitariam da contratação de empresas especializadas, mas é importante investir aos poucos, até mesmo na formação de pessoal interno, gerando uma boa identidade visual para página, buscando geração de conteúdo acessível ao público alvo, fortificação da marca na internet e no mercado.

Isso, pois, “é notório que as redes sociais (Twitter, Instagram, Facebook, Pinterest etc.) ampliaram as possibilidades de troca de informações e influências, pois as pessoas falam sobre seus interesses” (TURCHI, 2018, p. 64). Assim, esse processo de troca passou a anteceder cada vez mais as compras, que independentemente de onde ocorrem, loja física ou virtual, passam antes pela *web*.

A autora ainda traz que, segundo pesquisa na Nielsen, 90% das pessoas têm, na “recomendação de amigos”, a forma de propaganda em que mais confiam. Mais, 70% alegaram ser na “opinião de outros consumidores on-line”, e o *site* da marca foi responsável por 69% das citações. Ou seja, o *marketing* “boca-a-boca” e a presença on-line são imprescindíveis pro processo de decisão do consumidor. (TURCHI, 2018).

### *Banners*

Turban e King (2004, p. 137) tratam de *banner* como “um elemento gráfico exibido em uma página Web e utilizado para propaganda”. Já Ramos *et al.* (2011, p. 101) diz que “o mercado costuma usar a palavra banner para se referir aos mais diversos formatos e modelos de propagandas em sites”. Os autores ainda comentam que os *banners* podem ter diversos tamanhos, mas geralmente, os maiores são aqueles que implicam mais cliques, e são estes que levam diretamente ao *e-commerce* da loja. (RAMOS *et al.*, 2011)

O benefício desse método de propaganda é exatamente o fato de que ao clicar nele o usuário é direcionado para a página da empresa. Além disso, os *banners* são personalizáveis, podendo ser dedicados para cada público, assim como o direcionamento para os *sites* que atendam ao público da empresa. Mais, é uma

propaganda que, se bem montada, chama atenção do cliente, fazendo-o acessar o *site* para ver o restante do conteúdo.

Já o custo é um fator complexo para os *banners*, pois os *sites* mais acessados são aqueles que tendem a gerar mais cliques, e conseqüentemente são, também, os mais caros. Ademais, as informações são limitadas, devido ao tamanho dos *banners*, fazendo com que o conteúdo da mensagem tenha que ser realmente eficaz em poucas informações. (TURBAN; KING, 2004).

Dessa forma, Ramos *et al.* traz que a efetividade de um *banner* normalmente está ligada fortemente ao seu conteúdo, ao público a que está exposto e ao seu formato. Os autores ainda trazem que uma boa maneira de medir a eficácia desse método é analisar o número de usuários que clicam nele, chamada por Turban e King (2004) de taxa de clicagem. Porém, essa medida ignora que, mesmo que não haja cliques, muitos consumidores são expostos às informações que estão contidas no *banner*, podendo aumentar o conhecimento sobre a marca e até futuras intenções de compra. (RAMOS *et al.*, 2011), (TURBAN; KING, 2004).

Assim, essa mídia é uma opção mais tradicional, contudo, pode ter um alto custo vinculado a sua boa divulgação, devendo ser bem estudada e avaliada, principalmente pelas empresas que precisam decidir entre as demais opções para iniciar.

### *Busca Orgânica*

Como já comentado antes, “agora a empresa é que deve ser encontrada pelo consumidor quando ele deseja adquirir algum bem” (TURCHI, 2018, p. 76). Acontece que, atualmente, qualquer dúvida ou pesquisa é feita diretamente na internet, através de buscadores como Google, Yahoo, Bing etc. Portanto, ser encontrado nessas ferramentas de busca é imprescindível para sustentação do negócio. Turchi (2018, p. 77), ainda salienta que:

As buscas tornaram-se algo essencial, pois é possível pesquisar tudo on-line e decidir através de qual canal se deseja efetuar a compra, ou seja, os consumidores podem comprar na loja eletrônica e retirar na loja física, ou pesquisar antes e comprar depois na loja física – conceito de multicanalidade -, enfim, escolher o que melhor lhe convier e o que achar mais seguro.

Dessa forma, o *marketing* de busca tem sido o norte de muitas empresas para captação de clientes, podendo funcionar na busca orgânica ou em *links* patrocinados.

Em relação à busca orgânica, trata-se das buscas feitas pelos usuários, onde a palavra pesquisada leva a aparecer o *site* da empresa, sem que essa tenha pagado para tal. Turchi (2018) atenta ao fato de que poucas empresas verificam seu posicionamento nos resultados da busca orgânica, principalmente quando se fala em micro e pequenas empresas.

A autora ainda refere que essas pesquisas não dizem respeito apenas ao nome da empresa, onde teoricamente quando é pesquisado deveria surgir a página da organização, mas também deveria incluir a busca por palavras-chaves utilizadas pelo seu público na compra dos produtos ou serviços. Esse conhecimento sobre a posição da empresa, as palavras-chaves, é importante tanto para obtenção de novos clientes e estratégias para investimento nos *links* patrocinados, como será apresentado a seguir, como também para saber o que é falado e mostrado sobre a empresa nesses buscadores, onde não aparecer pode não ser tão problemático, como aparecerem apenas reclamações não resolvidas. (TURCHI, 2018).

### *Links Patrocinados*

Na definição de Ramos *et al.* (2011, p. 103), “o sistema de links patrocinados permite ao anunciante um grande controle sobre que público verá seus anúncios, a verba a ser investida e o retorno de sua publicidade”. Os autores citam como exemplo o Google Adwords, onde o anunciante escolhe as palavras-chaves relacionadas ao seu anúncio. Após isso, quando alguém procura no Google por uma das palavras-chaves, o anúncio é exibido, sendo cobrado da empresa o formato de CPC, ou seja, custo por clique. (RAMOS *et al.*, 2011). Ainda sobre as utilidades da ferramenta:

Além do controle sobre o valor pago, o anunciante pode escolher a região geográfica de seu anúncio, os horários em que será exibido e muitas outras características. Também pode analisar o retorno dos anúncios. Provendo o Google com informações sobre as vendas do site, pode-se obter relatórios detalhados de conversão, isto é, de quanto dinheiro foi investido nas propagandas para gerar cada venda. (RAMOS *et al.*, 2011, p.104)

Para Turchi (2018), os *links* patrocinados são ideais para aquelas empresas que precisam de resultados imediatos. A autora também explica que para escolher as palavras chaves no Google Adwards, você deve comprá-las num formato de leilão. Ou seja, quanto mais utilizada e comprada a palavra, mais cara ela fica. Isso exige das empresas uma atenção a mais, principalmente daquelas com poucos recursos.

Portanto, essa ferramenta é essencial para a empresa começar, devendo ser avaliado com cuidado as palavras-chaves, buscando interesses do seu público, e palavras não tão caras nesse leilão. (Turchi, 2018).

Independentemente do programa escolhido, o importante é que as empresas, principalmente as micro e pequenas, utilizem essas ferramentas disponíveis para otimizar seus recursos, sendo um instrumento gratuito que ajudará a melhorar o investimento em determinadas publicidades pagas. Quanto aos resultados dos *links* patrocinados, os autores alertam que dependerão da qualidade dos anúncios realizados e também da página do *site*, assim como é necessário olhar para a qualidade desses cliques. Isto é, a conversão deles em compras, que é a grande intenção dos mesmos, sendo importante essa avaliação tanto para análise da qualidade do anúncio, quanto do valor a continuar, ou não, sendo investido. (RAMOS *et al.*, 2011), (TURCHI, 2018).

#### *E-mail marketing*

Para Turban e King (2004, p. 139), o e-mail marketing é “um modo popular de fazer propaganda na Internet é enviar informações sobre a empresa, por e-mail, a pessoas ou empresas constantes em uma lista de mala direta”. Ainda muito amplamente usado na área comercial, atualmente, esses e-mails são enviados também para informar descontos, cupons, novos produtos, interesses baseados no perfil de compra de cada cliente, além de ser uma maneira também de acompanhar o pós compra do consumidor e buscar estabelecer um relacionamento com o mesmo.

Segundo Ramos *et al.* (2011), existem muitos benefícios para adotar essa ferramenta, pois esses e-mails possuem baixo custo, têm envio rápido e relativamente fácil, além de serem muito personalizáveis.

Porém, Turchi (2018, p. 86) alerta para o uso inadequado desses e-mails:

Segundo o Email Marketing Study, realizado pela Experian Marketing Services junto a empresas de todo mundo, [...] 60% não oferecem a cliente opção de tipo de mensagem, conteúdo que querem receber, enquanto 35% deixam o público determinar a frequência. O dado mais alarmante é que 70% sequer utilizam mensagens personalizadas.

Ou seja, essa ferramenta deve ser planejada antes de sua utilização, afinal, o uso inadequado das mensagens pode desgastar a marca. Assim, deve ser levado em conta os interesses dos clientes, e não apenas os da empresa. Além de,

evidentemente, atentar a legalidade do envio. (RAMOS *et al.*, 2011). Os autores ainda explicam:

Uma mensagem comercial é chamada de spam quando enviada sem autorização para um grande número de pessoas. Já as mensagens totalmente autorizadas, com cujos conteúdo e frequência o leitor concordou, podendo solicitar o término de seu envio a qualquer momento, são usualmente chamadas de informativos, newsletters ou e-mail marketing. (RAMOS *et al.*, 2011, p.63)

Algumas dicas, dadas por Turchi (2018), para o bom uso do e-mail *marketing*, são: a criação de áreas no *site* para cadastro dos clientes em recebimento das *newsletter*; testar as mensagens enviando para e-mails teste da empresa, para verificar a funcionalidade do e-mail; investir em um bom *software* para os envios automáticos de e-mail; enviar apenas informações relevantes; avaliar os resultados dessas campanhas, etc. Ou seja, planeje com atenção esses e-mails para que de fato não apenas ocupem o tempo, mas gerem retorno para o negócio. (TURCHI, 2018).

Há algumas opções de ferramentas que trabalham com envios de e-mails, com diversas opções diferentes, pode-se destacar duas para entender como funcionam, no geral, esses recursos: Mailchimp e Yourviews.

O importante é que cada organização deve planejar o uso do e-mail *marketing* conforme a sua realidade. Para uma pequena empresa, por exemplo, não são necessárias regras tão rígidas, desde que se respeite as limitações legais, pois uma política bem adaptada é importante para que a empresa tire o máximo de benefícios dessa ferramenta. (RAMOS *et al.*, 2011).

#### **2.4.9 Logística**

Para Turban e King (2004, p. 353):

A logística é definida pelo Conselho de Gerenciamento de Logística dos Estados Unidos com o “processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenamento eficientes e efetivos de bens, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de adequar-se aos requisitos do cliente. Note que essa definição compreende a movimentação de suprimentos e de distribuição, tanto interna quanto externa, bem como a devolução de materiais e mercadorias.

Acontece que, ao falarmos de logística, não tratamos apenas da entrega do produto ou serviço comercializado, mas de todo processo: separação, atendimento do

pedido, cumprimento de prazos de entrega, devoluções. Porém, como trata Ramos *et al.* (2011, p. 82), “para qualquer negócio na internet, seja puramente online, ou com lojas físicas, a operação logística é complexa”. De fato, esse processo envolve diversas áreas e decisões, como por exemplo as previsões de demanda e disponibilidade de estoque. Isto é, independentemente de ser uma empresa fabricante ou varejista, as informações do *site* devem estar fortemente conectadas às informações sobre a disponibilidade do produto. (TURBAN; KING, 2004).

Uma eventual disparidade de informações pode ser crítica para perda de clientes, gerando falta de credibilidade e frustração em caso de pedidos cancelados por um erro de disponibilidade de estoque no *site*. Isso é ainda mais importante nas micro e pequenas empresas que, normalmente, devido aos recursos escassos, devem iniciar de maneira branda e com quantidade reduzida de produtos e estoque, precisando, então, de controle e integração dessas informações.

Além disso, a logística sempre foi um ponto que preocupou e ainda preocupa muitas organizações. Afinal, muitas vezes, a entrega “sai da mão” da empresa diretamente para as transportadoras ou para os correios. Assim, a entrega no prazo e na qualidade dos produtos ficam dependendo dessas organizações.

No Brasil inicialmente, a ausência de fornecedores especializados na área de logística e a demanda por prazos cada vez menores de entrega, entre outros problemas, colocaram em xeque o varejo eletrônico. [...] Em 2010, a logística está relativamente bem equacionada e não representa mais um problema grave nas operações. (RAMOS *et al.*, 2011, p. 82).

Para trabalhar com o correio e calcular os valores de frete, quase todas as plataformas de *e-commerce* do país já vêm com as tabelas integradas no seu sistema. Caso contrário, é necessário integrar com o programa disponibilizado pela instituição. As transportadoras também passaram a ser uma opção de diversas empresas. Dessa maneira, a empresa pode negociar diretamente com as transportadoras, sobre as tabelas. Ou, ainda, adotar sistemas de gestão de logística, que têm se destacado no *e-commerce* brasileiro e funcionam como leilões de transportadoras.

Como bem referiram Ramos *et al.* (2011, p. 83), já à época, “com isso, você deve ter percebido que é possível criar soluções seguras e funcionais, com diferentes níveis de complexidade, de acordo com o porte do empreendimento”. Ou seja, as empresas, hoje, independente do porte, têm diversas opções que podem e devem ser analisadas, buscando o melhor contentamento do cliente, tanto no atendimento de



pedidos, quanto no caso de devoluções, que são parte muito importante da gestão de um *e-commerce*.

Importante lembrar que existe a previsão no Código de Defesa do Consumidor que o cliente pode desistir do contrato, dentro de sete dias, a contar da sua assinatura ou do recebimento do produto ou serviço, sempre que a contratação ou compra destes ocorrerem fora da loja física. (RAMOS *et al.*, 2011). Essas devoluções ou trocas normalmente ocorrem com frete grátis, ou seja, o cliente não pagará novamente o frete para devolver o produto, o que gera mais confiança na hora da compra e afinidade do cliente com a empresa.

### 3 MÉTODO

Partindo do princípio de que a implantação de um *e-commerce* em determinada organização não poderia ser um processo realizado apenas pelo pesquisador, e sim através da construção conjunta do mesmo e dos atores responsáveis dentro da empresa, optou-se por utilizar o método de pesquisa-ação no presente trabalho. Além disso, também foram usadas coletas de dados devidamente explicadas em cada fase.

#### 3.1 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação trata dos aspectos colaborativos e participativos que podem estar envolvidos no processo de uma pesquisa, não sendo construído apenas pelo detentor do conhecimento.

Para alcançar o objetivo proposto na pesquisa-ação no sentido de estabelecer uma relação entre o conhecimento e ação, entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada e destes com a realidade, Michel Thiollent diz ser necessário: uma ampla e explícita interação entre os pesquisadores e envolvidos na pesquisa e que esta não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo), mas pretende aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos que participarem do processo, bem como, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas. (THIOLLENT, 1985 *apud*. BALDISSERA, 2001).

Além disso, a pesquisa-ação permaneceu ao longo dos anos no contexto das ciências sociais, principalmente na área educacional. Mas pode ter um importante papel no mundo das organizações, onde seu papel de experimentação pode ser

aplicado em uma situação real. (THIOLLENT, 2009). Ainda, sobre a pesquisa-ação nas empresas:

Fonte de informação insubstituível, as intervenções em organizações são oportunidades para os pesquisadores terem acesso a informações e problemas que frequentemente não se encontram diretamente nos estudos e pesquisas tradicionais. (THIOLLENT, 2009, p. 34).

Assim, validado o enquadramento do estudo na metodologia de pesquisa-ação, pode-se definir as suas etapas. Neste estudo, foi utilizada a visão de Thiollent, em que se divide o processo de pesquisa-ação em quatro principais etapas, sendo elas: fase exploratória, fase principal, fase de ação e fase de avaliação. (THIOLLENT, 2009).

### **3.1.1 Fase Exploratória**

A fase exploratória é aquela onde o pesquisador identifica os problemas e as possíveis soluções junto aos demais envolvidos na situação, através da verificação das necessidades dos atores. No caso deste trabalho, a fase foi realizada junto a um pequeno comércio de tecidos, em Gravataí/RS, que possui a vontade e a necessidade de inserção dos negócios no ambiente virtual. O objetivo da empresa era de, através de um de seus segmentos, abrir um novo canal de vendas, o *e-commerce*.

Essa fase de interação com os sujeitos organizacionais é importante para compreensão dos seus objetivos e conhecimento sobre a situação. Assim sendo, uma pesquisa exploratória que, na definição de Malhotra (2012, p. 59) tem como objetivo “explorar ou fazer uma busca em um problema ou uma situação a fim de oferecer informações e maior compreensão”.

A fase de interação se deu através de uma entrevista inicial com os gestores da empresa (Apêndice A), sendo uma pesquisa qualitativa. Segundo Malhotra (2012, p. 36), esta pesquisa “caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras, podendo utilizar técnicas qualitativas conhecidas, como grupos de foco, associação de palavras e entrevistas em profundidade”. Assim, serviu como base para estabelecer um conhecimento mais profundo sobre as necessidades dos responsáveis e o contexto da situação. Afinal, como salienta Thiollent (2009, p. 49), “o pesquisador não deve ter ideias preconcebidas nem formular hipóteses antes de ter um profundo conhecimento da situação”.

### 3.1.2 Fase de Pesquisa

Neste estudo, a pesquisa sobre a situação da empresa começou na revisão teórica do trabalho, onde foram levantadas informações a respeito de diferentes autores, e trazidas para a realidade das micro e pequenas empresas, na busca de um processo mais claro para a implementação de um *e-commerce*.

Além disso, também foi feita uma coleta de dados de natureza quantitativa conclusiva que, segundo Malhotra (2012, p. 59), é “pesquisa concebida para auxiliar o tomador de decisões e determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação em determinada situação”. Ainda, é, da mesma forma, descritiva. Ou seja, é “pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado” (MALHOTRA, 2012, p. 61).

Assim, foi realizada uma pesquisa *survey*, aplicada nos artesãos e nas artesãs clientes da loja física da empresa, que fazem parte do público-alvo do *e-commerce* a ser desenvolvido. Desse modo, caracteriza-se por uma amostragem não probabilística por conveniência. Sobre isso, Chaoubah e Barquette (2007) explicam: “amostragem por conveniência os elementos amostrais são escolhidos por conveniência do pesquisador: ou porque estão ao seu alcance ou por aceitar participar de uma pesquisa”.

A coleta de dados se deu a partir do questionário (Apêndice C), que foi disponibilizado e enviado pela internet, divulgado nas mídias sociais da empresa, como WhatsApp, Facebook, Instagram, através da ferramenta Google Forms, estando disponível do dia 16 ao dia 26 de setembro. Esse questionário foi formulado com perguntas fechadas, que buscam atender ao objetivo de entender o processo decisório de compra dos artesãos na internet, como suas preferências da organização de *site*, atributos importantes, métodos de propaganda, a fim de ajudar no desenvolvimento do processo de implantação do *e-commerce* da empresa. Após a sua finalização, os resultados foram compilados e analisados, sendo apresentados em gráficos na sessão de resultados do presente estudo, e utilizado como base nas posteriores fases do processo de implantação do *e-commerce*.

Posteriormente, outra ferramenta de pesquisa utilizada foi uma análise de empresas semelhantes ou de mesmo segmento, através da internet, a fim de entender o mercado, como as empresas atuam etc. A análise dessas empresas aconteceu, a

partir do resultado dos questionários, que indicaram não apenas o nome de *sites* utilizados pelo público-alvo, mas também os atributos importantes para os clientes, que foram avaliados nesses *sites*, como, por exemplo, condições de pagamento, condições de entrega, organização de categorias etc.

A análise foi realizada através de um formulário (Apêndice D), onde foram avaliados os aspectos que o *site* apresentava ou não, baseado na importância dada pelos clientes respondentes do questionário.

### **3.1.3 Fase de Ação**

No presente estudo, foram colocados em prática os passos aqui identificados, um por um, no intuito de implementar o *e-commerce* na pequena empresa. Ainda, para fins de validar o processo pesquisado, buscando atender às necessidades dos seus clientes, focando em um *e-commerce* voltado para experiência de compras.

“Na pesquisa-ação, a coleta de dados pode ser realizada por meio de várias técnicas que envolvem a participação das pessoas em processos grupais.” (GONÇALVES; LEITE; CIAMPONE, 2002, p. 52). A partir disso, definiu-se para o presente estudo a realização de grupo focal, através de reuniões com o autor pesquisador e os atores responsáveis, onde foi seguido o passo a passo do processo de implementação identificado na revisão teórica. Assim, construindo conjuntamente com os sujeitos a presença da empresa no comércio eletrônico.

Para acompanhamento, no início de cada reunião do grupo foi apresentado o material de apoio da revisão teórica, com os passos a serem realizados, além dos resultados obtidos nas coletas anteriores, com clientes e concorrentes. Ainda, no decorrer de cada reunião foram feitos relatórios pelo ator pesquisador, a fim de elucidar os passos e as reflexões realizados nas reuniões, destacando as decisões e qualquer dificuldade ou validação de cada passo da implementação (Apêndice B).

### **3.1.4 Fase de Avaliação**

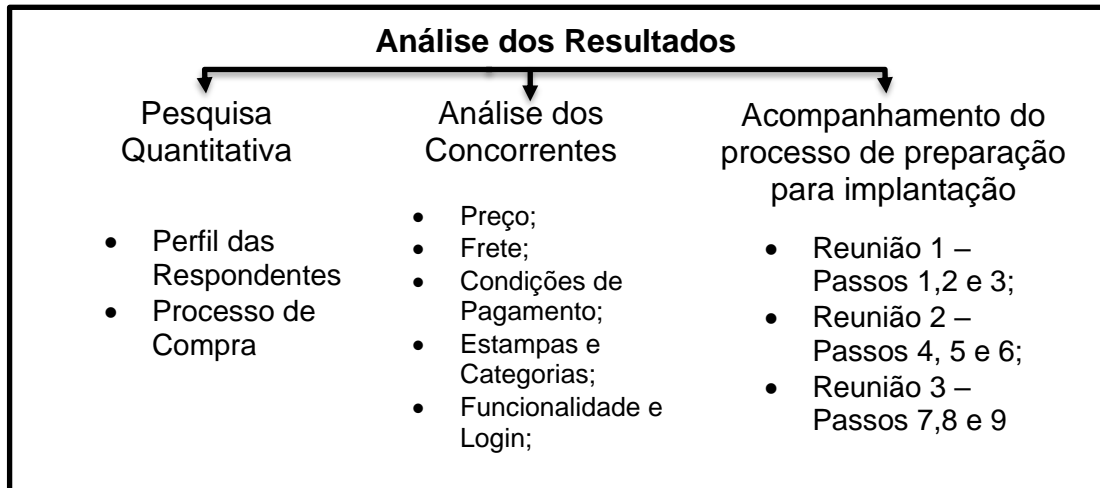
Com a compilação das três fontes de informação, entendendo o processo decisório do cliente, analisando os concorrentes e passando pelas reuniões de implantação, foi avaliado o procedimento como um todo. Isto também serviu para

indicações para futuros micro e pequenos empresários que desejem fazer da mesma forma, agregando conhecimento teórico e prático à situação identificada e estudada.

Assim, a adoção dessa metodologia requer o trabalho em grupo, através de reuniões, seminários etc., para coleta de dados, para interpretação e para implementar ações, sendo essa construção conjunta tão importante quanto os próprios resultados. (THIOLLENT, 2009). Desta forma, foram construídos os passos seguintes desse trabalho, a fim de alcançar os objetivos propostos e servir de conhecimento para outras pesquisas e empresas.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados obtidos, começando pela análise dos dados extraídos através da pesquisa quantitativa com clientes artesãos. Posteriormente será apresentada a interpretação da análise dos concorrentes e, finalmente, o resultado do processo de preparação para implantação realizado na empresa. A seguir, quadro ilustrativo dos próximos passos realizados no trabalho:



### 4.1 PESQUISA QUANTITATIVA

O questionário, que faz parte da fase de pesquisa do método escolhido, pesquisa-ação, foi aplicado, em sua maioria, em clientes da empresa estudada, sendo respondido por um total de 75 pessoas. O intuito foi entender o processo de decisão desses clientes, a fim de que os resultados auxiliem no processo de implantação do

*e-commerce* da empresa. É importante ressaltar que alguns desses resultados serão retomados na análise dos concorrentes, a fim de cruzar os conhecimentos adquiridos.

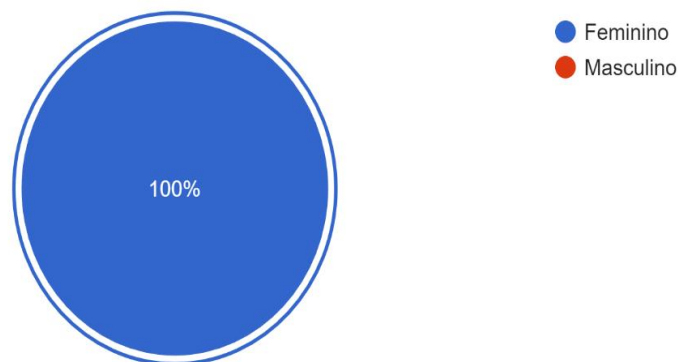
#### 4.1.1 Perfil das Respondentes

##### *Sexo*

Como demonstrado abaixo, com relação ao perfil dos respondentes observou-se que 100% do público respondente é feminino, o que já era esperado, visto que o perfil de artesãs da empresa, é também majoritariamente de mulheres.

##### 1. Sexo

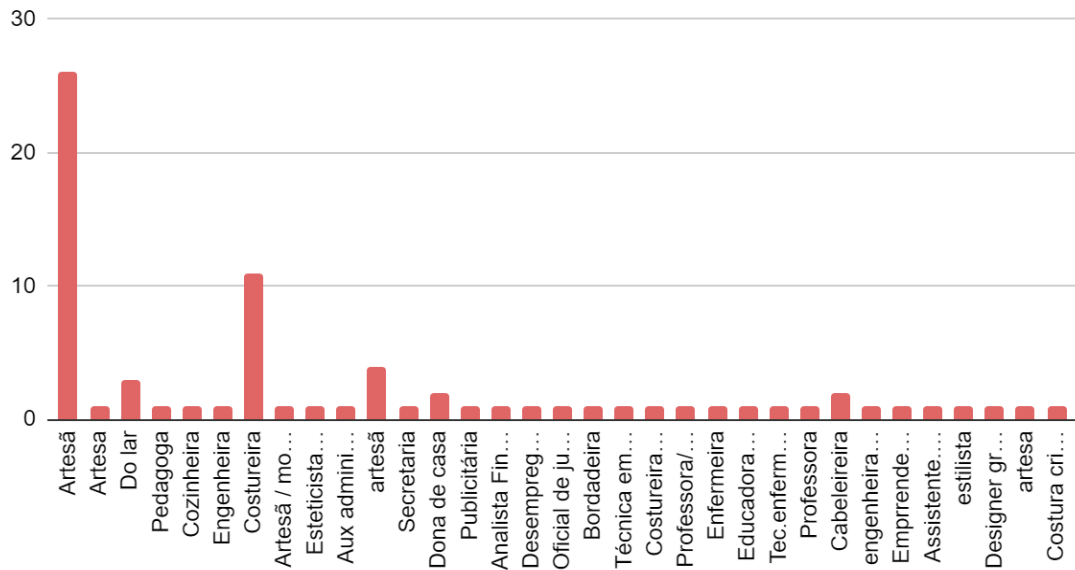
75 respostas



##### *Profissão*

Quando perguntadas sobre suas profissões, as respostas se diversificam. Nota-se que das 75 respondentes, apenas 32 coloram artesã como sua única profissão. As demais respostas apresentaram o artesanato junto a outras profissões. Ou, ainda, foram respondidas apenas as outras opções como motorista, cabeleireira, costureira ou até mesmo como desempregada, não se considerando artesãs. Isso pode acontecer, pois o artesanato ainda é considerado um negócio muito informal ou como complemento de renda, e não como um sustento por si só.

## Profissão

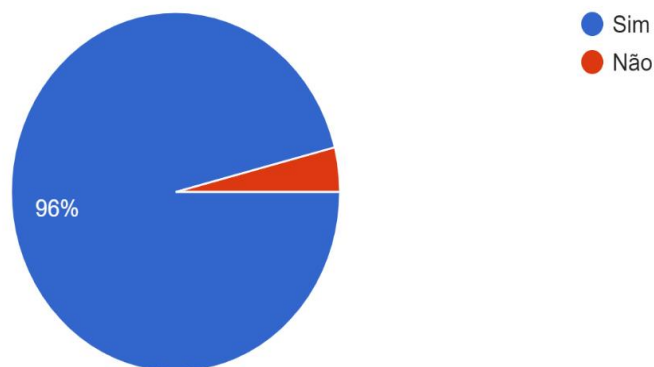


### Foco de Atuação

A terceira pergunta do questionário foi, então, para saber se o respondente trabalhava diretamente com o artesanato. Segundo as respostas, 72 (96%) delas trabalham e apenas 3 (4%), não.

3. Você trabalha com artesanato?

75 respostas



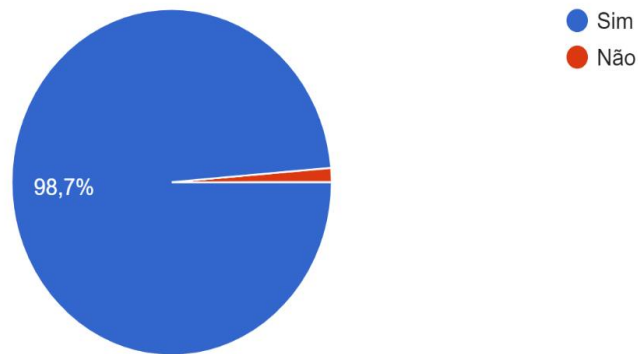
### Uso de Tecidos

A próxima pergunta, dizia respeito ao manuseio de tecidos, visto que o artesanato pode englobar diversas atividades e materiais diferentes. Com relação as

respostas, apenas 1 (1,3%) dos respondentes não trabalha com tecido. Os outros 74, utilizam o material como matéria-prima.

4. Se sim, você trabalha com tecidos?

75 respostas

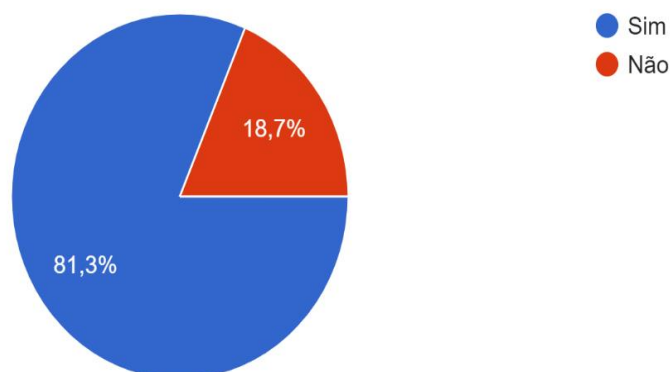


#### *Compra de Matéria Prima*

A quinta pergunta foi voltada para entender quantos desses respondentes compravam matéria-prima pela internet, considerando a finalidade deste estudo. Nestas respostas, a diferença não foi tão grande quanto às primeiras, mas ainda assim, 61 (81,3%) mulheres realizam compra de matéria-prima pela internet, enquanto 14 (18,7%), ainda não.

5. Você realiza compras de matéria-prima pela internet?

75 respostas





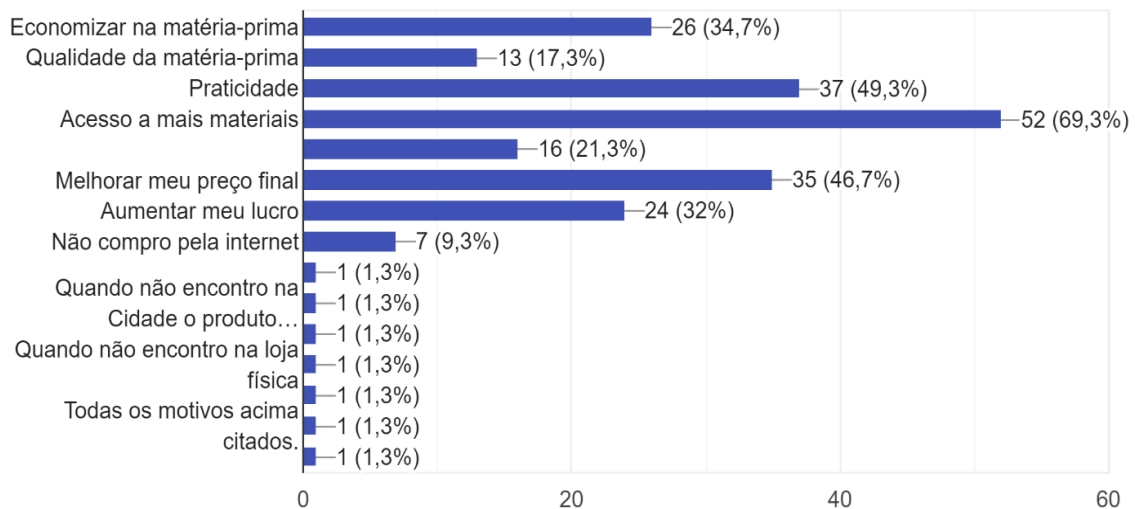
### 4.1.2 Processo de Compra

Após identificar o perfil dos respondentes do questionário, procurou-se, então, compreender o seu processo de compra, a fim de agregar a construção do e-commerce da empresa, baseado no comportamento do seu cliente alvo.

#### *Motivações*

Essa questão era múltipla escolha e possuía a opção de a respondente adicionar outra motivação. Pode-se notar que há diversos motivos que as levam a comprar pela internet. Porém, três deles obtiveram maior número de seleção: acesso a mais materiais, com 52; praticidade em segundo lugar, com 37; e melhorar meu preço final, com 35. É um resultado interessante, visto que, ainda que a melhora do preço final seja um critério relevante para as respondentes, ter acesso a mais materiais, de forma mais rápida e até acessível, sendo que tudo está na mesma tela do computador ou do celular, junto a praticidade de comprar e receber em casa as mercadorias são aspectos mais importantes para as respondentes.

6. Quais motivações te levam a comprar pela internet? (Marque quantas alternativas necessário)  
75 respostas



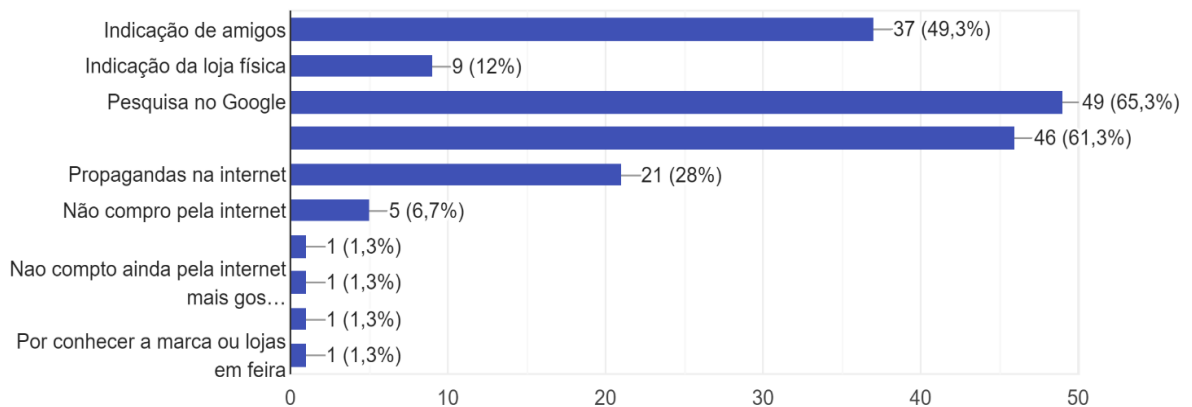
#### *Fontes de Informação*

Esta questão, assim como a outra, também permitia múltipla escolha, pois há maneiras diferentes, principalmente com a disseminação dos produtos nas redes

sociais atualmente, de chegarmos a determinado *site*. Constatou-se, a partir das respostas, que “Pesquisa no Google” (49), “Propagandas no Instagram/Facebook” (46) e “Indicação de amigos” (37), respectivamente, foram as mais escolhidas pelos respondentes, demonstrando um potencial importante de investimento para as estratégias de marketing da empresa. Essas informações ajudam especialmente micro e pequenas empresas, que possuem um orçamento apertado, otimizando os esforços de divulgação, mesmo com poucos recursos.

#### 7. Como você chega até um site de compras? (Marque quantas alternativas necessário)

75 respostas

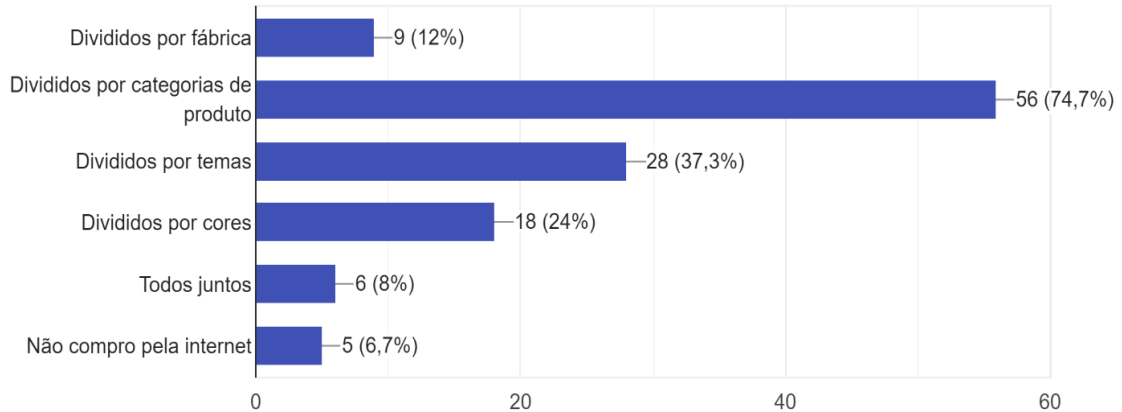


#### *Preferências*

Passando para análise mais profunda da compra em si nos *sites*, a oitava questão tratava da organização dos produtos nos sites de compra. Analisando as respostas, vemos que a divisão por categorias de produtos é importante para as clientes, tendo 56 votos, seguindo pela divisão por temas, com 28 votos, e posteriormente, por cores, com 18. Essas organizações de produtos são básicas para uma boa navegação nos *sites*, para entender a preferência do cliente, garantindo e facilitando a sua compra.

8. Quanto aos sites em que você compra, como você prefere a organização dos produtos?  
(Marque quantas alternativas necessário)

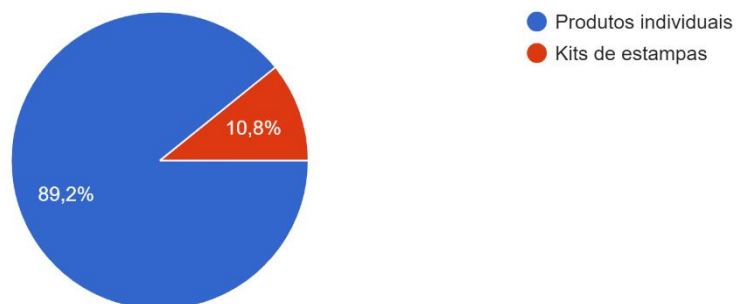
75 respostas



A questão seguinte também buscava saber a sua preferência em relação a forma como os tecidos são vendidos. Assim, quase 90% dos respondentes preferem a venda individual aos *kits* de estampas oferecidos pelas empresas. Esta é uma das maneiras, dentro de um bem já pronto, vendido no varejo, de “customizar” o produto de acordo com o conhecimento sobre as preferências do cliente.

9. Você prefere, quanto aos tecidos:

74 respostas



### *Atributos*

A décima pergunta dizia respeito aos atributos – totalizando 17 – que fazem o respondente comprar em determinado *site*:

10. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 - não importa, 2 - pouca importância, 3 - neutro, 4 - importante, 5 - muito importante), os atributos que lhe fazem comprar em um site:



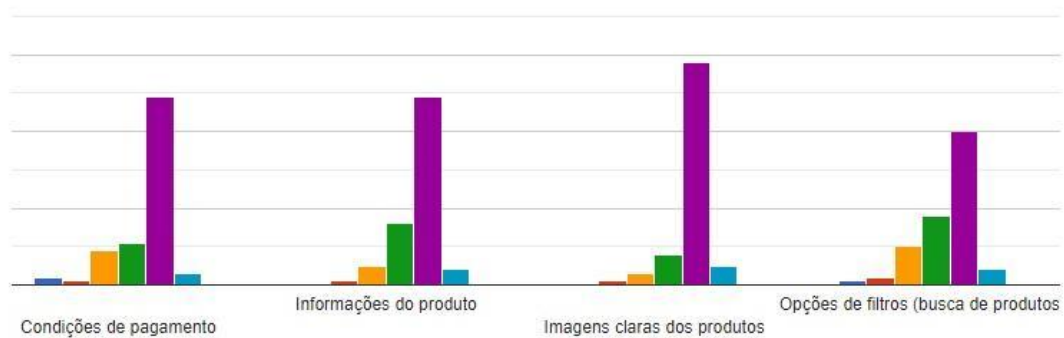
Ainda que no geral as avaliações tenham sido altas, entre os primeiros, temos as de maior importância. Preço do produto e valor do frete foram as opções mais importantes pela seleção das respondentes e representam atributos relevantes na decisão de comprar em um *site*. A variedade de estampas não chegou ao mesmo número, mas também teve uma alta porcentagem e é um aspecto muito relevante para as respondentes.

10. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 - não importa, 2 - pouca importância, 3 - neutro, 4 - importante, 5 - muito importante), os atributos que lhe fazem comprar em um site:



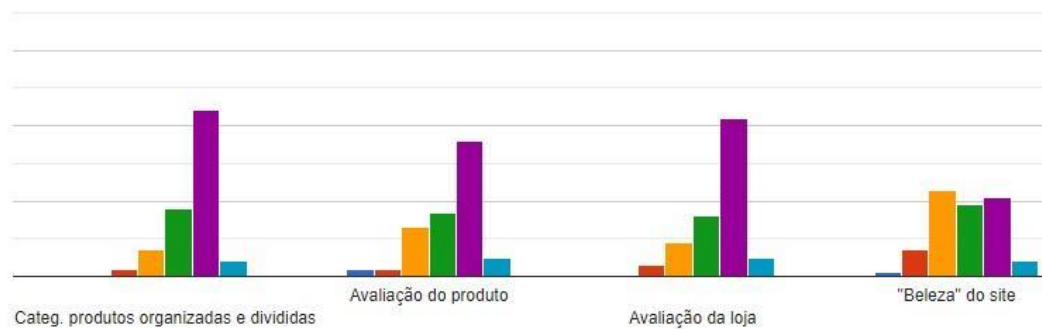
Com números mais baixos, o conhecimento do *site* e a variedade de fábricas não se apresentam como fatores tão relevantes. Já a qualidade dos fornecedores e o tempo de entrega do produto têm uma qualificação maior para as respondentes.

10. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 - não importa, 2 - pouca importância, 3 - neutro, 4 - importante, 5 - muito importante), os atributos que lhe fazem comprar em um site:



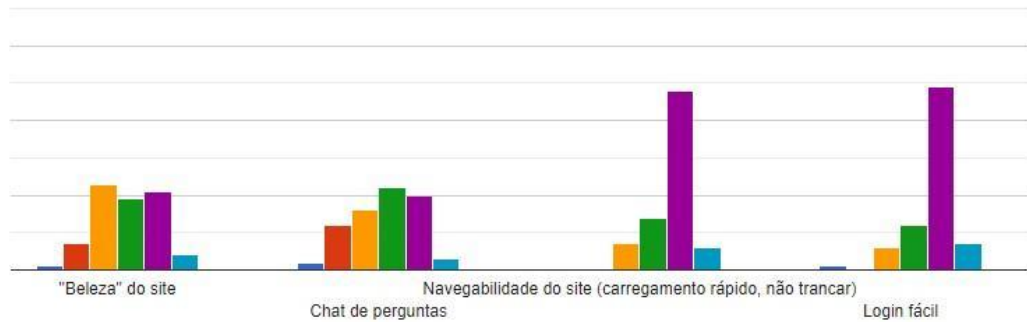
As imagens dos produtos são importantes para os respondentes, o que faz sentido, principalmente pelo fato de que os mesmos são utilizados para confecção e venda de um novo produto, sendo assim uma matéria-prima e, portanto, essencial que a realidade seja fiel a foto. As questões como informações e condições de pagamento, seguindo o mesmo princípio descrito acima, também se tornam importantes na visão das respondentes.

10. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 - não importa, 2 - pouca importância, 3 - neutro, 4 - importante, 5 - muito importante), os atributos que lhe fazem comprar em um site:



Os atributos como organização das categorias, avaliação do produto e da loja e beleza do *site*, ainda que não seja irrelevante, tiveram os valores mais baixos em termos de importância para os respondentes.

10. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 - não importa, 2 - pouca importância, 3 - neutro, 4 - importante, 5 - muito importante), os atributos que lhe fazem comprar em um site:



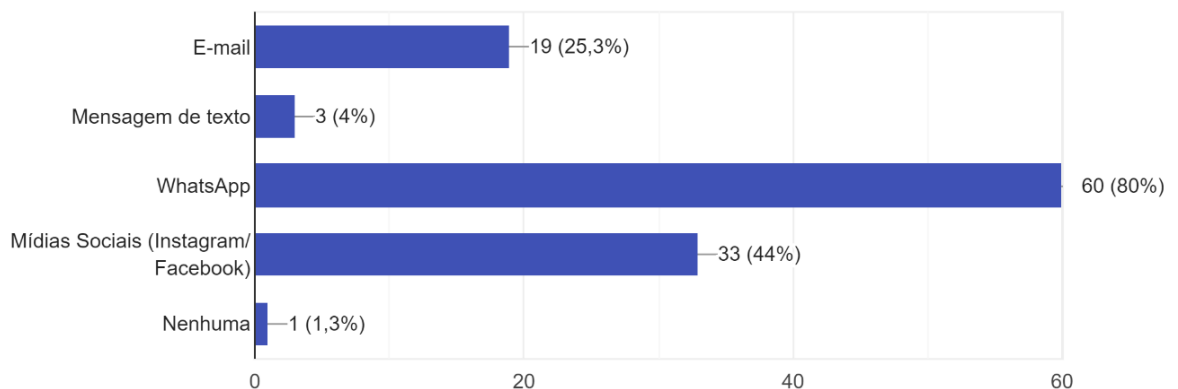
Por fim, o *chat* de perguntas também se mostrou um dos atributos menos valorizados pelas respondentes, enquanto a navegabilidade do *site* e a facilidade no *login* se mostraram relevantes na decisão de compra.

### Meios de Promoção

A questão onze é voltada novamente para como esses respondentes são atingidos, conhecendo como preferem receber as novidades. A partir das respostas, nota-se que o Whats App (80%) e Mídias Sociais (44%) são a maior preferência dos clientes para o contato sobre novidades. Essa compreensão é importante para direcionar os esforços de *marketing* e, também, de coleta de dados desses clientes na hora da compra, procurando a melhor maneira de chegar até eles. Considerando que o *login* fácil é um atributo importante como já visto, focar nos dados que podem ser utilizados, lembrando de obter o consentimento dos clientes para envio de propagandas e manter-se dentro da lei e ética, pode ser muito importante.

11. Você gosta de receber novidades por:

75 respostas

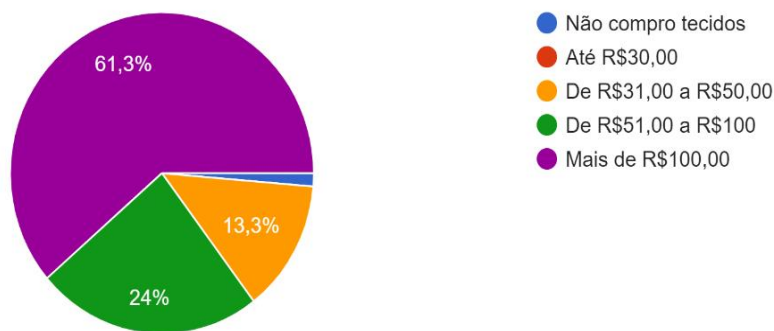


### *Ticket Médio*

Também faz parte do processo, conhecer o *ticket* médio desses consumidores. É interessante observar, que mais de 85% dos respondentes gastam mais de R\$ 51,00 em tecido mensalmente, sendo 61,3%, ou seja, mais da metade do total, mais de R\$ 100,00. São informações importantes que podem ajudar nas previsões e, também, decisões estratégicas de como atender e conquistar esses clientes, seja pensando em como o valor do frete ou de descontos podem ter impacto sobre eles.

12. Quanto você costuma gastar, em média, em tecidos mensalmente?

75 respostas



### *Empresas*

As questões 13 e 14 eram descritivas, perguntando, respectivamente, em quais empresas (físicas/on-line) os respondentes costumam comprar e quais compram com maior frequência. Na primeira questão, muitos *sites* surgiram e foram utilizados para a análise de concorrentes, coleta posterior. Já na questão 14, alguns *sites* específicos foram bem citados, porém as lojas físicas foram predominantes. Essas informações foram muito úteis para entender a análise dos concorrentes, porque alguns *sites* são muito citados, porque outros são mais usados na compra frequente etc.

### *Avaliação das Empresas*

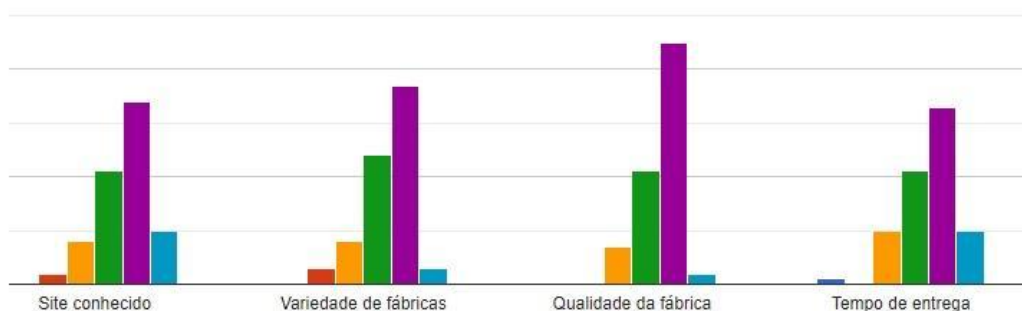
A última questão avaliava novamente os atributos, porém, agora, o quão satisfeitos os respondentes estavam na empresa ou *site* em que mais compram:

15. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 – insatisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – muito satisfeito), sobre sua satisfação em relação aos atributos na empresa ou site onde você mais compra:



Notamos que, sobre as lojas físicas ou on-line, onde os respondentes mais compram, estão satisfeitos com a variedade de estampas e, também, com o preço proposto. No entanto, o valor do frete apresenta um atributo bem maior de insatisfação, sendo 26 respondentes neutros até insatisfeitos e 9 que não se aplica. Junto a análise dos concorrentes, apresentada no próximo capítulo, faz sentido que os lugares onde compram com maior frequência sejam a loja física. Da mesma forma com o preço, que se torna bom em ambos lugares quando não colocamos o frete.

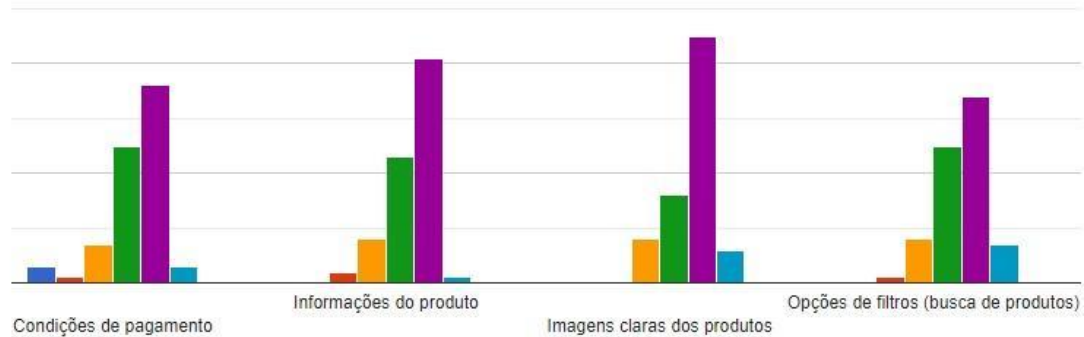
15. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 – insatisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – muito satisfeito), sobre sua satisfação em relação aos atributos na empresa ou site onde você mais compra:



A qualidade da fábrica, assim como a variedade, são satisfatórias. Do mesmo modo, o tempo de entrega, que em grande parte ou está satisfeito, pois os prazos não são tão longos, ou não se aplica, pois em caso de maior pressa é possível ir até às lojas físicas.



15. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 – insatisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – muito satisfeito), sobre sua satisfação em relação aos atributos na empresa ou site onde você mais compra:



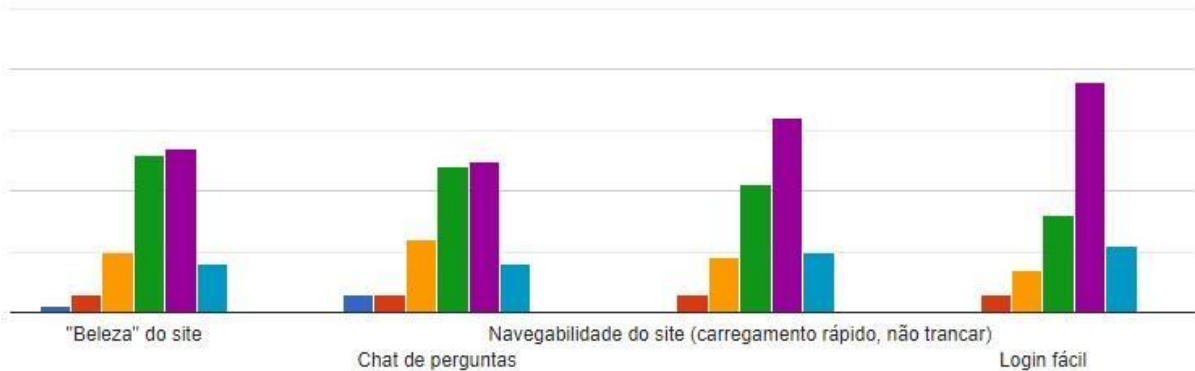
Condições de pagamento, imagens claras, filtragem e informações são também satisfatórios, e como veremos a seguir, para os *sites* mais utilizados, seguem determinado padrão básico, o que entra de acordo com as avaliações.

15. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 – insatisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – muito satisfeito), sobre sua satisfação em relação aos atributos na empresa ou site onde você mais compra:



A organização, avaliação de produtos e loja, tendo em vista que não era um atributo tão importante para os respondentes, está satisfatório tanto nas lojas físicas quanto nos *sites*.

15. Avalie de 1 a 5 (sendo 1 – insatisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – muito satisfeito), sobre sua satisfação em relação aos atributos na empresa ou site onde você mais compra:



Os índices mais “parelhos” são também aqueles que não tinham tanta importância para os respondentes: beleza do *site*, *chat* de perguntas, navegabilidade. Apesar de não serem atributos tão relevantes nas avaliações, por não ter satisfação tão alta, podem também ser um diferencial para novos entrantes, como um atendimento mais customizado.

A seguir, será apresentado o resultado da análise de concorrentes, que juntamente com as informações apresentadas, trará novas considerações a respeito do mercado e do processo de implementação a ser realizado.

## 4.2 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A análise dos concorrentes foi pautada através do questionário aplicado nos clientes. Primeiramente, foram selecionados os principais atributos avaliados por eles importantes na escolha de um *site*. Segundo, foram levantados os dez *sites* mais citados para a aplicação da análise. Assim, os *sites* pesquisados foram: Ponto X Tecidos, Catex Tecidos, Patchwork Curitiba, EsticaFio, Personal Arte, Ateliê Coração de Pano, Carol Vilalta, Avimor Tecidos, Lulublu e Renata Blanco.

De modo geral, todos os *sites* trabalhavam com tecidos. A maioria era voltado para o artesanato, principalmente com as Tricolines (tecido 100% algodão, destinado a essa finalidade). Alguns *sites* também trabalham com tecidos em geral. Outros, além do tecido, trabalham com outros materiais, sejam voltados para artesanato ou não, como aviamentos, maquinários, moldes etc. Ainda, alguns eram voltados para o artesanato, mas com sintéticos (outro material utilizado no artesanato).

Enfim, no geral, trabalham com cortes de 50cm pela largura do tecido em questão, e uns poucos trabalham com as opções de *Kits*. Todos os *sites* também possuíam uma parte de promoções ou de *outlets* referentes às “pontas de estoque” ou às estampas fora de produção.

#### 4.2.1 Preço

Tratando dos atributos analisados, o primeiro deles foi o preço. Notou-se que há uma média de preço seguida por todas fábricas, com pequenas variações. Algumas das mais citadas pelos respondentes, como Ponto X Tecidos, Catex Tecidos e Avimor Tecidos, possuem faixas bem semelhantes. Sendo que, o Ponto X Tecidos, possui os preços mais baixos de todos *sites* em algumas fábricas. Ainda assim, a diferença é de mais ou menos R\$3,00.

O que chama atenção, no geral, das fábricas, é que diferente de muitos bens no mercado, os valores dos *sites* não ficaram muito abaixo dos valores das lojas físicas, com exceção do Ponto X Tecidos, que o preço é um pouco mais baixo, como já citado. A partir disso, se entende por que economizar na matéria-prima não foi um motivo tão citado pelos respondentes no questionário.

#### 4.2.2 Frete

Nesse sentido, o segundo atributo também traz outras possíveis respostas. Quanto ao frete dos *sites*, todas empresas trabalham com os correios PAC e SEDEX, e muitas delas também oferecem opções de transportadoras e retirada em loja. Para poder comparar os fretes, foi utilizado o CEP da empresa estudada, de Gravataí/RS, e foi testado com valores em torno de R\$ 10,00 a R\$ 100,00.

No geral, com exceção de uma ou duas fábricas, o preço e o prazo das transportadoras e dos correios ficavam muito próximos. Porém, o fato interessante é que os valores dos fretes ficavam entre R\$ 20,00 e R\$ 23,00 para ambas as quantidades selecionadas. Ou seja, por ser um valor alto de frete, a diferença da loja física para a virtual só vale a pena se você tiver acesso a um ponto físico que possua o que precisa, no caso de compras de alto valor. Essa situação do frete explica por que muitos respondentes citaram as lojas físicas nas compras de maior frequência e avaliaram a mesma quanto a sua satisfação.

Outro ponto relevante é que apenas um dos *sites* citados se encontra no Rio Grande do Sul, e este é inclusive mais caro do que os preços trabalhados nas lojas físicas aqui conhecidas. Assim, toda clientela daqui tende a sofrer o impacto dos fretes altos, principalmente pelo fato de que nem todos os *sites* possuem políticas de frete grátis e, aqueles que oferecem, possuem valores ainda mais altos, variando de R\$ 200 até R\$ 400,00.

#### **4.2.3 Condições de Pagamento**

Ainda na linha de valores, outro atributo analisado foram as condições de pagamento. A maioria dos *sites* é padronizado nos cartões de crédito, com opções de parcelamento e no boleto bancário para opções à vista. Alguns deles também trabalham com depósito ou transferência bancária.

Outra questão importante nesse sentido é que, como já visto, a margem é semelhante às das lojas físicas aqui conhecidas. Mas, mesmo com o valor do frete sendo alto, são poucas empresas que oferecem descontos no pagamento à vista ou mesmo no frete. No entanto, uma delas, a Avimor, foi bem citada pelas respondentes.

Talvez por se tratar de outros estados, para as clientes não seja uma necessidade. Porém, como no Estado não há muitas opções de *site*, e a margem de preço on-line está semelhante ao ponto físico, com menos custos, seja uma potencialidade para a empresa pensar na gestão logística dos fretes, concedendo descontos ou criando uma entrega própria, entrando no mercado de maneira diferenciada.

#### **4.2.4 Estampas e Categorias**

A variedade de estampas, assim como as divisões seguem padrões, normalmente voltados para temas e cores. No geral, há muitas opções. No entanto, nota-se a diferença de fábricas e de qualidade das imagens entre os *sites* mais utilizados e os menos citados no questionário. As informações básicas, como composição e até instruções de lavagem, estão em todos os *sites*, alguns até mesmo acrescentam dicas de utilização, entre outras informações. Contudo, por se tratar de um produto de fábricas diferentes e normalmente conhecidas, se torna padrão o conhecimento pelos clientes.

Um ponto a ser destacado é que não são todos os *sites* que apresentam o nome das fábricas no produto. No caso das fábricas mais conhecidas, é fácil o reconhecimento através das estampas, mas em sendo estampas mais exclusivas, ou de fábricas menos comuns, a identificação é mais difícil, podendo ser uma estratégia.

#### **4.2.5 Funcionalidade e *Login***

Finalmente, no que tange à funcionalidade do *site* e ao *login*, quatro, dos dez *sites* analisados, tiveram alguma dificuldade em seu carregamento ou processamento de informações, como por exemplo no cálculo de frete. Os outros funcionaram de maneira eficaz, porém, essa medida pode ser a mais relativa de todos atributos, visto que também pode depender do equipamento do próprio usuário.

Quanto ao *login*, muitos utilizam o e-mail e o cadastro de algumas informações para compra, não sendo necessário a criação de um cadastro com senha no *site* primariamente. Contudo, as informações ficam armazenadas para a empresa de qualquer maneira, pois algumas enviam e-mail posteriormente, ainda que não haja a finalização da compra.

Deste modo, com a análise dos concorrentes, é possível ter uma base de como o mercado funciona e quais as especificidades levam determinados *sites* a terem maior procura, sendo mais citados no questionário realizado com os clientes. Através desta análise, podemos entender alguns resultados da coleta anterior e, também, procurar potencialidades no mercado para a entrada da empresa no novo canal.

Estes resultados, assim como os do questionário anteriormente analisado, serão apresentados no processo de implantação, para que a empresa compreenda melhor o mercado que pretende adentrar e tome, portanto, decisões melhores, embasadas com maior conhecimento.

### **4.3 ENTREVISTA COM GESTORES**

Antes de iniciar o último, porém, principal procedimento do trabalho - o processo de implantação do *e-commerce* -, foi aplicada uma entrevista escrita com os representantes da empresa. Fabiana Silva, sócia gerente, responsável pelo administrativo/financeiro, que abriu junto com os pais a loja, e hoje representa a segunda geração da família a dirigir o negócio, e Edimilson Silva, também sócio-

gerente, responsável pelas compras e direção. O objetivo da entrevista era compreender melhor o funcionamento da empresa, seus valores, o papel do cliente e as expectativas quanto ao processo de implantação que viria a seguir.

Assim, as primeiras perguntas eram para identificar o nome e a função desempenhada, e posteriormente o funcionamento da empresa. Ambos responderam sobre as capacidades da empresa, explicando a hierarquia, que conta com 4 vendedoras, 1 estoquista, 1 caixa, 1 auxiliar administrativo e responsável de *marketing* e os 2 sócios-gerentes.

Também foi colocado que a empresa possui uma gestão familiar que trabalha com diversas linhas de tecido, focada no público varejista e que as decisões de novos produtos são sempre tomadas em conjunto e embasadas na demanda e reação a consultas feitas junto a equipe. Hoje, a loja conta com 496m<sup>2</sup>, incluindo espaço de estoque e administrativo, sendo os 200m<sup>2</sup> de loja totalmente utilizados.

Quando perguntados sobre o papel do cliente, a resposta é basicamente a mesma: o cliente é o foco principal da empresa. O gerente ainda salienta que “a escolha de nossos produtos, a maneira com que qualificamos nossos funcionários para atendê-los e o caminho para onde queremos seguir sempre são baseados em nossos clientes”. A sócia complementa, “o cliente é nosso foco, prezamos pelo atendimento e entrega de produtos com qualidade”. Ou seja, está nos valores da empresa esse pensamento voltado para o cliente. E, com a inserção do negócio nas mídias sociais, este meio também se tornou um local para formação de opinião.

A partir daí, procurou-se entender como surgiu a questão do *e-commerce* na empresa. Segundo o relato dos entrevistados, a ideia surgiu a partir da necessidade de se adaptar às mudanças de mercado, cada vez mais velozes, quebrando barreiras de distância, acompanhando também a concorrência e buscando novos clientes. E, conseqüentemente, houve um aumento no mercado e nas vendas.

Com essa realidade presente, surgiu, através de uma das funcionárias do administrativo/*marketing* da empresa, esse projeto. E este se tornou, então, uma vontade compartilhada pelos sócios. Esse novo canal traz como expectativa atender novos clientes de maneira mais eficiente, com a mesma excelência do atendimento físico, buscando a fidelização da clientela, num ambiente tão difícil, nesse sentido. Ademais, é esperado, como consequência de todo trabalho, o aumento das vendas e o crescimento do negócio.

Em relação ao processo de implantação, os respondentes afirmaram ter uma expectativa de muito trabalho e aprendizado, por se tratar de algo novo para eles. No entanto, se espera que esse desafio se torne mais fácil com um bom planejamento e compreensão do processo que será seguido, buscando o menor número de imprevistos, visto que esses são normais em processos novos.

Finalmente, quanto ao papel dos clientes nesse novo canal, é claro que eles continuam sendo o foco para a empresa, que buscou essa solução também para satisfação de suas demandas. Para os sócios, além das necessidades do consumidor serem uma base para a sua tomada de decisão, ele também é o avaliador do serviço prestado e da entrega do produto, sendo assim, “sua satisfação o nosso maior retorno e garantir que estamos no caminho certo”.

Dessa maneira, os objetivos e as expectativas da empresa e dos seus proprietários, assim como sua estrutura, ficou mais clara para o processo a seguir. A gestão familiar vai além do pequeno porte da empresa, trazendo-lhe características importantes, como a troca de informações entre equipe, gerência e clientes, estreitando as relações. Da mesma forma, é inequívoca a importância do cliente nos valores dessa empresa e o quanto essa preocupação provavelmente refletirá nas decisões no que diz respeito ao atendimento e à estratégia no novo canal. Todas informações foram importantes para o conhecimento e a preparação do processo de implantação, que será descrito a seguir.

#### 4.4 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO *E-COMMERCE*

Finalmente, o terceiro procedimento realizado foi, então, o processo de implantação do *e-commerce*. Foi feito através de um grupo focal, realizando duas reuniões com o agente pesquisador, os dois sócios-gerentes da empresa, a funcionária responsável de *marketing* e, em determinados momentos, houve o envolvimento de outros indivíduos que serão destacados durante a explanação da atividade.

Inicialmente, o resultado das coletas com os clientes e da análise dos concorrentes foi copilada e apresentada ao grupo no início da reunião, deixando espaço aberto para discussão e interpretação dos resultados entre os indivíduos. Como os clientes são prioridade para a empresa, constatou-se de suma importância

mostrar os resultados para melhor entender o seu público, assim como o mercado no qual a empresa pretende entrar.

Além disso, no dia anterior a cada reunião era enviado uma pauta resumida dos assuntos que seriam tratados na mesma, para que os indivíduos já fossem com conhecimento básico sobre o que seria tratado, tornando mais claras a discussão e as decisões a serem tomadas. Visto tudo isso, foram realizadas três reuniões, que serão descritas a seguir.

#### 4.4.1 Reunião 1 – Passos 1, 2 e 3

##### *Passo 1 – Planejamento (Estratégia e Planejamento Financeiro)*

O primeiro passo então, foi realizar o planejamento do *e-commerce* para empresa. Primeiramente, constatou-se que o *e-commerce* significa a entrada do negócio no mundo digital. Ou seja, é a abertura de um novo canal, a expansão da empresa, que sentiu esta demanda dos novos modelos de mercado e, também, dos clientes, buscando o crescimento do negócio. Os sócios não pretendem trocar o ambiente físico pelo on-line, mas sim expandir seus canais de venda e atender a mais consumidores. Primeiramente, através de um nicho, e posteriormente, aderindo a mais linhas de produtos no *site*. Sendo assim, a segunda questão foi formalizar o que a empresa gostaria de vender, considerando que o seu nicho já havia sido explanado: o artesanato.

É importante ressaltar que algumas decisões, ainda que o processo tenha seguido uma ordem, foram revistas, pois tudo está ligado, e isso não é um problema. Aqui, por exemplo, os sócios optaram pela comercialização dos seguintes produtos:

- Tecido Tricoline 100% algodão (liso e estampado), que seria o principal produto do *site*.
- Sintéticos, que são “tecidos” com materiais sintéticos, como PVC e courinos (couro *fake*), com finalidade do artesanato.
- Toalhas para bordado.

Além destes, também havia um quarto produto, um tecido utilizado para forração de bolsas, *necessaires* etc. Porém, posteriormente, após optar por determinadas embalagens e tipos de entregas que gostariam de trabalhar, foi constatado que, pelo menos inicialmente, ficou inviabilizada a venda deste produto, ficando assim apenas com os descritos acima.



Essa decisão de produtos foi baseada que a empresa vende no ponto físico, visto que não comercializa aviamentos ou outros acessórios para artesanato, pois há uma loja especializada no segmento, de outros familiares dos sócios, que opera do lado do ponto físico da empresa.

Outra questão importante foi que eles decidiram não utilizar o estoque da loja física. Pois, como é característico de muitas micro e pequenas empresas, o estoque que roda em loja não é controlado, considerando que se trata de uma variedade de mais de 1000 estampas. Este controle, portanto, exigiria uma venda realizada com sistemas mais tecnológicos, com código de barras e maior capacitação, o que a loja não possui no momento.

A partir dessa decisão, e tendo em vista que são muitas opções de produtos e de fábricas, principalmente relacionados ao primeiro item, o Tricoline, foram escolhidas sete fábricas que serão comercializadas no *site*:

- Caldeira & Cia (Tricoline Estampada);
- Dohler (Tricoline Estampada e Toalhas para bordar);
- Peripan (Tricoline Lisa);
- Teksana (Tricoline Estampada);
- Fernando Maluhy (Personagens);
- Alco (Dekorama – PVC);
- Romplas (Courino).

Basicamente, a escolha das fábricas se deu a partir de parcerias que a empresa já possui. Contudo, também foi levado em consideração os materiais identificados na análise dos concorrentes, como base para oferecer o que é “meio padronizado” entre as empresas, mas também manter a unicidade da marca, na loja física e on-line.

A partir dessas decisões, foi pensado nos recursos necessários para a realização do planejamento financeiro. Na reunião, foi apresentado para a empresa o planejamento sugerido no trabalho, as informações deste, como planejamento de vendas, custos operacionais, tributos etc. Já as despesas como luz, água, *internet* etc. teriam de ser rateadas, já que a estrutura física seria dividida com a loja. Assim, os proprietários optaram por não realizar a tabela “contábil” em si, mas identificar e separar os investimentos iniciais e as expectativas de custos e despesas mensais, lá especificados, que a empresa terá.

Começamos então identificando quais os recursos que a empresa precisa, considerando os que ela já possui e o que necessitaria ser adquirido. Por essa razão,

a decisão de um novo estoque foi tão importante, pois significa um investimento inicial bem mais alto para a empresa, e que aumenta um pouco mais o tempo para obter o investimento de volta.

Para começar, o local físico onde ficará o estoque do *e-commerce*, o espaço administrativo de processamento de pedidos, de embalagem e distribuição, será em uma sala disponível no andar de cima da loja física, área em que ficam também outras salas de estoque e o setor administrativo/financeiro. Essa decisão é bem característica de micro e pequena empresas que não possuem muitos recursos para iniciar e aproveitam tudo aquilo de que já dispõem.

Outro recurso que será realocado da empresa física é um funcionário. Inicialmente, a decisão foi de reposicionar o funcionário do setor auxiliar administrativo/financeiro e responsável de *marketing* para focar apenas na gestão do *e-commerce*, sendo auxiliado por um dos sócios gerentes nessa atividade. Assim, esse funcionário continuará cuidando das mídias sociais da empresa, mas assumirá a gestão do *site*.

Outrossim, foram identificados as despesas e os investimentos que a empresa precisará realizar. É importante lembrar que esse planejamento foi alterado conforme o decorrer deste procedimento, com escolhas de plataformas, de serviços etc. Além disso, como o espaço físico será dividido com uma estrutura já utilizada pela empresa, despesas como materiais e serviços de limpeza, internet, água e luz não foram discriminadas no planejamento, pois já fazem parte dos gastos. Chegou-se então aos seguintes números:

<b>Despesas Mensais:</b>	
Plataforma E-commerce	R\$ 197,90
Sistema ERP	R\$ 200,00
Funcionário	R\$ 2.000,00
Sistemas adicionais (segurança, e-mail, relatórios...)	R\$ 300,00
Materiais de escritório	R\$ 100,00
Marketing	R\$ 600,00
Frete (sobre vendas)	
Gateway de Pagamento (sobre transação)	
<b>TOTAL:</b>	<b>R\$ 3.397,90</b>

Como já referenciado, alguns recursos como número celular com plano integrado, impressora, tanto para notas fiscais quanto para etiquetas de correio, materiais de escritório, máquina fotográfica semiprofissional, entre outros equipamentos, a empresa já possui.

Outra questão importante é que o estoque, maior valor do investimento inicial, não será pago à vista, devido ao fato da empresa já possuir cadastro e relacionamento com os fornecedores. Ademais, em função da abertura de um novo canal, prazos maiores serão negociados para que o fluxo de caixa da empresa não seja comprometido no processo.

Além disso, esses valores também foram um fator importante para o planejamento da empresa de quando iniciar a implementação. Para as despesas mensais, foi considerado o salário do funcionário que será realocado da loja física para o *e-commerce*, e já foi calculado, sendo diluído mensalmente. Isto não apenas para o salário, como para os custos com férias, 13º e fundo de garantia.

Lembrando que essas despesas não significam um custo a mais para empresa, mas sim uma realocação para os gastos do *e-commerce*, ao invés do ponto físico. Os valores de frete e *gateway*/intermediador de pagamento não foram inseridos, pois são variáveis e calculados, respectivamente, sobre receita, vendas individuais e transações, não sendo um número fixo. Além disso, também há as despesas com impostos, não listados, por não serem enquadrados como despesas, mas sim deduções da receita.

Assim, com base nas decisões estratégicas e no plano de despesas que a empresa calculou, os responsáveis acreditam que o melhor período para a empresa colocar em prática o processo do *e-commerce* é em fevereiro. No segundo mês do ano serão comprados as mercadorias e os estoques, e serão contratadas todas as plataformas.

Considerando que há materiais que levam até um mês para serem recebidos, a empresa terá este primeiro mês para se adaptar ao funcionamento dos novos sistemas, terá tempo para, conforme recebimento, cadastrar os novos produtos e colocá-los na plataforma de venda. A escolha do mês também é essencial, pois é um período com baixo movimento e, portanto, tranquilo para execução de todas tarefas. Somado a isso, março já é um mês em que o movimento retorna e há mais procura pelos produtos, representando um bom período para lançamento da plataforma digital.

Com base na identificação dos custos e despesas mensais, os responsáveis estimam que seria necessário um faturamento mínimo de R\$ 20.000,00 para que haja um lucro mínimo para a empresa, que tem como expectativa ser alcançado em cerca de quatro meses de funcionamento do *e-commerce*. Porém, como há um investimento inicial alto a ser absorvido, é estimado que o lucro não aconteça dentro do primeiro

semestre. Notou-se que essa estimativa é bem informal e muito discutida pelos responsáveis, e não formalizada de fato.

### *Passo 2 – Precificação*

A estratégia da empresa será entrar com o mesmo valor da loja física, por alguns motivos:

- Primeiro, foi citada a importância de manter conformidade entre a loja on-line e física, para permanecer com a unicidade do nome da empresa.
- Outro ponto é que, após a análise dos concorrentes, foi percebido que nos *sites* o preço da maioria das fábricas é o mesmo que a empresa trabalha na loja física. Apenas com algumas exceções, em um *site*. Logo, a empresa também estaria entrando de maneira competitiva.
- Ainda mais uma questão é que, analisando os atributos importantes e aqueles que ainda não são satisfeitos para seus clientes, os sócios decidiram adotar uma estratégia de entrada no mercado através de políticas de frete para as regiões próximas. Para os proprietários, como as fábricas já são conhecidas e os produtos meio padronizados, é natural que os clientes estejam satisfeitos com esses atributos de produtos e preços. No entanto, como constatado no trabalho, não há, no Rio Grande do Sul, muitos *sites* que atendam a demanda dessas artesãs, o que gera o descontentamento com os altos fretes. Para eles, essa é uma boa oportunidade de entrada nesse nicho, principalmente na captação dos clientes. Posteriormente, a ideia é estreitar esse relacionamento, investindo no atendimento diferenciado, que leva o nome da loja física, podendo ser investido também em mais produtos, melhores condições e atendimento a um público maior.

### *Passo 3 – Tributação*

Como se optou por utilizar o mesmo CNPJ, e ainda não há diferenças entre a tributação de loja física e *e-commerce*, a empresa continuará no enquadramento de Simples Nacional. Neste tipo de tributação, pode mudar apenas a alíquota, com base no faturamento anual, o que é ajustado automaticamente pelo escritório de contabilidade. Porém, confirmando a importância do diálogo com este setor da empresa, ou terceirizada, os responsáveis se informaram. Através da conversa sobre o novo canal de vendas, foi possível identificar a necessidade de um plano no sistema

financeiro que emitisse o relatório SPED, que até este ano não é obrigatório para os optantes do Simples, mas mudará a partir de 2020.

#### 4.4.2 Reunião 2 – Passos 4, 5 e 6

##### *Passo 4 – Alternativas de Plataformas*

Neste ponto, é importante salientar que, como a ideia surgiu na empresa já há algum tempo, as pesquisas sobre plataformas também iniciaram antes das reuniões. Assim, a empresa possui parceria com outra empresa, de familiares dos sócios. Esta é especializada em tecnologia e gerencia as despesas de hospedagem da loja, visto que já possui dois domínios na internet; um, da razão social antiga e outro, da atual.

Além disso, a sócia e a funcionária responsável pelo *marketing* realizaram curso sobre *e-commerce* na ESPM, que lhes rendeu um conhecimento prévio e uma boa ideia do que gostariam para a plataforma a ser contratada, assim como algumas opções de empresas fornecedoras.

Assim, após análise das três opções, baseado nos seus conhecimentos e, também, nos recursos que a empresa dispõe, optou-se pelo Sistema de Hospedagem Virtual. Ou seja, será alugada uma plataforma de base pronta, que seja personalizável pela empresa, sem necessidade de programadores, mas que estes prestem serviço de suporte quando precisar. Essa opção é a mais barata e rápida em relação ao desenvolvimento de um *site* próprio. Mas, ao contrário dos *marketplaces*, a comercialização do produto estará sob o controle da empresa, e não em um *shopping* on-line.

Como opções de plataforma, ressalta-se novamente que a empresa já pesquisava há algum tempo sobre os requisitos que gostaria. Sem essa pesquisa prévia não teria sido possível fazer a análise e escolha do *software* em pouco tempo, por ser uma decisão tão importante dentro do processo. Assim, as duas opções finais trazidas pela empresa foram: a plataforma Simplo 7, que é utilizada por todos os três *sites* concorrentes mais populares entre as artesãs; e a plataforma Iluria, que havia sido indicação do curso realizado pela empresa.

Para esta decisão ser tomada, foi considerada primeiramente a quantidade de recursos e de produtos que a empresa precisaria, não só agora, mas também no futuro. Definido isto, é possível analisar os planos propostos por cada plataforma e comparar preços. A questão maior para os responsáveis não era ser a opção mais

barata, mas que estivesse dentro de um custo mensal que a empresa pudesse pagar, e ambas estavam.

A parte decisiva foi então a clareza com que cada *site* apresentou os recursos que possuía. Ou seja, as integrações que poderiam ser feitas, quais recursos seriam terceirizados, portanto, pagos ou não. Ainda, qual apresentava integrações mais confiáveis, isto é, parcerias com empresas, por exemplo, de pagamento e de gestão de estoque, que a empresa estaria disposta a fechar. Além, é claro, de ver também a funcionalidade dessas plataformas em alguns *sites* que a utilizavam.

Assim, os responsáveis, comparando todos recursos e o custo benefício, optaram pela plataforma Simplo7. Esta plataforma não era a mais barata, porém, para os responsáveis ela oferecia um suporte maior, era mais clara quanto aos programas que poderiam ser integrados, facilitando também os próximos passos de decisão a serem tomados. A plataforma escolhida também possui um suporte mais satisfatório, em caso de dúvidas, e uma gestão mais completa de todo *site*. Estes fatores, baseados na confiabilidade que a apresentação da plataforma passou, foram decisivos na opinião dos sócios.

A partir desta decisão, a empresa também já pôde escolher um novo sistema ERP para gestão do estoque do seu *e-commerce*. O que aconteceu é que, além do sistema que a empresa utiliza na loja física não atender a algumas demandas que os responsáveis gostariam, cada plataforma disponível também não integra com qualquer sistema, tendo suas próprias parcerias. Dessa maneira, havia duas opções de escolha para os sócios: Tiny e Bling.

Para decidir entre as duas, os responsáveis primeiramente procuraram as soluções que ambas ofereciam. A plataforma Tiny parecia oferecer uma gestão de estoque com um pouco mais de recursos. No entanto, devido a grande semelhança entre as opções, antes de decidir, procuraram na internet as opiniões de usuários. Novamente, não foi feita a escolha pelo mais barato. Optou-se pela plataforma Tiny, confirmando sua primeira impressão através das avaliações. Para escolher o plano, consultaram também o seu setor contábil, afinal, como o sistema também é responsável pelas notas fiscais, se buscou saber quais recursos eram necessários ou não para a plataforma.

### *Passo 5 – Meios de Pagamento*

Em relação aos meios de pagamento, os responsáveis pretendem oferecer opções à vista de cartão de débito e de boleto bancário. Quanto às opções de prazo, se optou por cartões de crédito, sendo que o parcelamento máximo sem juros é de 4x, com parcelas mínimas de R\$ 30,00. Essas decisões de parcelamento foram tomadas com base, novamente, no desejo dos responsáveis em manter a unicidade da marca. Dessa maneira, é possível manter as condições da loja física e, também, sem comprometer o fluxo de caixa do negócio. Além disso, há uma conformidade com as condições dos concorrentes, como se pode constatar através da análise.

Aqui, a escolha da plataforma limita novas opções de integração em relação às formas de mediadores de pagamentos, mas oferece alternativas como MOIP, PagSeguro, Mercado Pago e Paypal. Os responsáveis, em um primeiro momento, disseram estar mais direcionados aos *gateways* de pagamento, pois a empresa já possui relacionamento com as administradoras de cartão. Assim, poderia ter taxas melhores, com a praticidade de gerir tudo em um sistema único, podendo contratar pacotes de segurança por fora. Contudo, após a escolha da plataforma, foi constatado que há maiores opções de intermediadores de pagamento, e que talvez, adquirindo a gestão do risco, essa opção, como indicado na revisão teórica, pode ser melhor para pequenas empresas, e não tão mais cara.

Assim, pesquisando os recursos e taxas de cada opção oferecida pela plataforma *e-commerce*, a empresa ficou entre duas opções: Rede – Komerci, que é uma solução de *gateway* de pagamento da Rede, uma empresa com a qual a loja já possui relacionamento no gerenciamento físico; e o intermediador de pagamento MOIP, que possui as melhores taxas e recursos dentre as opções, com possíveis negociações conforme o aumento das vendas.

Houve muito diálogo nesta questão entre os responsáveis, que se preocupam muito com o fator segurança. Também foi ponderado o relacionamento já existente com algumas adquirentes. Dessa maneira, foi decidido que, após a contratação da plataforma e da adaptação ao novo sistema de ERP - que também traz recursos financeiros -, seriam contatadas ambas as empresas. Assim, seriam avaliados as taxas, os benefícios e os recursos ofertados por cada uma. Até porque, como bem lembrado pelos responsáveis, com a troca de ano as taxas tendem a sofrer alterações.

Como já adiantado anteriormente, em função da escolha da plataforma, o sistema de ERP também já foi selecionado pela empresa, sendo uma função tecnológica imprescindível nesse novo processo de vendas e gestão. Inclusive, um dos diferenciais que levaram a escolha pelos responsáveis, foram os recursos e relatórios gerenciais que o sistema tinha disponível, desde processos de faturamento até relatórios de gestão de estoque, como consumo médio, necessidades de pedido etc.

Outro ponto relevante neste processo é que o sistema é voltado para micro e pequenas empresas, possuindo, assim, recursos mais claros e acessíveis aos seus usuários; e, para os responsáveis, tem uma maneira de formalizar melhor essa gestão que, hoje, no ponto físico, é menos controlada. Neste sentido, os responsáveis também salientaram que utilizarão uma ferramenta já indicada pela plataforma, em que pese eles já tivessem pesquisado, que é o Google Analytics. Essa ferramenta traz informações importantes sobre as visitas da página, taxas de rejeição, apontando potenciais a serem melhorados e, também, aqueles que têm dado certo.

Assim como foi analisado na revisão teórica, que para micro e pequenas empresas normalmente o fator segurança é interessante terceirizar, os responsáveis entendem que não possuem conhecimento ou recursos suficientes para criar seus próprios sistemas de segurança personalizados. Portanto, os sistemas serão terceirizados, através da própria plataforma, que já possui no sentido dos dados dos *sites*. É possível vislumbrar isto inclusive entrando em *sites* concorrentes, que a utilizam e aparecem como seguros. Em relação aos dados financeiros, será como visto antes, terceirizado, através de contratação especial pelos *gateways*, ou diretamente através dos intermediadores de pagamento. (Vide *tags*).

#### **4.4.3 Reunião 3 – Passos 7, 8 e 9**

##### *Passo 7 – Mecanismos de Venda*

Nesta etapa, muitos dos mecanismos dependem dos recursos oferecidos posteriormente pela plataforma e conforme o aumento das vendas, com a entrada de um valor a mais que pode ser destinado a outros programas neste sentido. Porém, primariamente, os responsáveis acreditam na importância de iniciar com alguns mecanismos básicos dentro do *site*. Como, carrinho de compras, para melhor organização dos clientes; avaliação dos produtos, que ainda que não seja de grande



importância na análise obtida dos questionários, mas para manter esta ideia focada no cliente acreditam ser importante que esteja ali o espaço destinado a sua avaliação. Uma indicação dos recursos disponibilizados pela plataforma também é a pesquisa de satisfação, que para eles pode ser mais uma maneira do cliente entender o seu papel para a empresa, como uma opinião que é levada em conta.

Além disso, há dois outros pontos levantados, que são relevantes para os responsáveis da empresa. Primeiro, é a questão do uso de cupons de desconto. Para eles, ainda que não seja uma política foco, como desejam trabalhar, por exemplo, com a de fretes, entendem que pode ser um recurso interessante a ser utilizado, principalmente na captação e fidelização inicial dos clientes. Portanto, o uso desse recurso vai depender do caminhar das vendas iniciais e da fidelização dos clientes que a empresa procura.

Neste sentido do foco nos clientes, surgiu a segunda questão que, esta sim, é imprescindível para os responsáveis: o contato direto com seus consumidores. Assim como visto na revisão teórica, o *call center* também não faz sentido para eles, tendo em vista o tamanho da empresa, e o fato de que não se teria como atender 24 horas ao dia os seus clientes.

Dessa maneira, a decisão a respeito desse atendimento também foi baseada em percepções pessoais dos responsáveis, que atentaram que os *chats*, apesar de serem uma boa opção para a empresa, muitas vezes, devido aos modelos utilizados por grandes organizações, podem representar uma espécie de impessoalidade. No caso, a impressão de que primeiramente um “robô” vai atender os clientes.

Assim, há a possibilidade de inserir diretamente uma caixinha, a exemplo do *chat*, que leva diretamente a uma conversa pelo WhatsApp da empresa. Nestes moldes, os responsáveis acreditam que o atendimento poderá ser realizado de maneira mais pessoal e mais atenciosa a cada cliente. Com essa modalidade, haverá um contato direto entre o cliente e o funcionário responsável na empresa, sendo possível uma experiência de atendimento qualificada da loja física, que é o objetivo principal para eles. Os horários de atendimento serão os mesmos da loja física, porém, sem intervalo ao meio-dia. E, no caso de aumento da operação, para que o atendimento seja feito sempre naquele momento, será designado um funcionário apenas para isso.

Nos passos finais do processo, foi discutido outro planejamento de extrema importância, considerando o porte e a limitação de recursos da empresa: o planejamento de *marketing*. Este planejamento é essencial para a divulgação do novo canal, para a captação de clientes e para o crescimento das vendas da empresa.

Primeiramente, os responsáveis, a partir do planejamento financeiro realizado, debateram e decidiram quanto poderiam investir inicialmente para o *marketing* do *site*. Posteriormente, a partir do material visto e da análise do questionário com clientes, optaram por quais opções de propaganda gostariam de trabalhar, pelo menos, no início. Como as redes sociais, buscas na internet e indicações foram as opções mais recorrentes para chegar até um *site* e de receber propagandas, segundo os respondentes, o foco dos investimentos será nesse sentido. Ou seja, no impulsionamento do *site* através do Facebook e Instagram da empresa, e no investimento nas palavras-chaves para *links* patrocinados, para busca orgânica no Google.

A empresa também possui a vontade de fechar parcerias com influenciadoras e blogueiras de artesanato para a divulgação da marca. No entanto, como necessitaria de um estudo maior, de maior investimento e com um retorno talvez não tão rápido, se optou por começar nos dois pontos inicialmente. Os investimentos não serão aleatórios, e serão divididos da seguinte maneira nos primeiros três meses:

	<b>Mês 1</b>	<b>Mês 2</b>	<b>Mês 3</b>	<b>Mês 4</b>
<b>Facebook</b>	R\$ 150,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 150,00
<b>Instagram</b>	R\$ 150,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 250,00
<b>Links Patrocinados</b>	R\$ 300,00	R\$ 400,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00

A ideia discutida pelos responsáveis é que, normalmente, pelo menos nos primeiros três meses, a captação de clientes é o processo mais difícil. E, devido aos investimentos iniciais, é quando as empresas ainda trabalham no “negativo”, ou seja, sem lucro. Assim, o valor de investimento nesses primeiros meses, de R\$ 600,00, foi pensado de maneira que não ultrapasse um limite mensal que comprometeria a empresa ou fosse insustentável, mas que também não fosse tão baixo a ponto de prejudicar essa captação de clientes, que é tão essencial.

Já a distribuição foi discutida por eles da seguinte maneira. Há Facebook e Instagram que, apesar de estarem divididos, formam o grupo das mídias sociais e os

*links* patrocinados. No primeiro mês, os dois grupos receberão o mesmo valor. No entanto, no grupo das mídias sociais, Instagram e Facebook dividirão em partes iguais os valores. No segundo mês, os *links* patrocinados receberão um investimento maior, para avaliação de como isto impactará no *site*, enquanto as mídias receberão um investimento menor, porém ainda igual entre as duas subdivisões.

Já no terceiro e quarto mês, as mídias receberão o valor maior. Mas, em um desses meses, o Facebook receberá o maior valor e, no outro mês, o Instagram. Todos esses cenários foram criados, segundo os responsáveis, para testar quais propagandas e quais frentes têm impactos mais positivos para o *site*. Desse modo, quando as vendas aumentarem e o valor de investimento também puder ser aumentado, será possível realizar um planejamento com maior conhecimento para investir.

Além dessa questão financeira, a empresa trabalhará com o sistema MailChimp. Esse consiste em uma plataforma *e-commerce* que já oferece integração, e é uma ferramenta de envio de e-mails grátis para até 2 mil cadastros. Porém, com campanhas menos agressivas, considerando que o e-mail não apareceu como algo tão relevante para o consumidor e, também, através do sistema de recuperação de carrinho, que convida o mesmo a voltar pelos itens que não finalizou a compra.

Ademais, como muitos respondentes citaram que gostam de receber propagandas também pelo WhatsApp, os responsáveis gostariam de trabalhar com envio de novidades pela ferramenta, porém através de cadastramento do número de telefone no sistema e permissão para tal dos consumidores que gostariam de recebê-las.

### *Passo 9 – Logística*

Finalmente, o último passo, porém não menos difícil, foi a discussão sobre a logística da empresa. De início, definiram o básico, que seria trabalhar com os correios, onde, através da integração automática com a plataforma, não é preciso nem ter contrato para cálculo do frete. Outra opção que a empresa irá disponibilizar para os clientes que procuram a praticidade e rapidez de escolher e pagar pela internet, porém não de receber em casa, é a retirada em loja.

Também há duas opções que a empresa abriu discussão. A primeira, é que como já possui relacionamento com uma transportadora que presta serviços na loja

física, irá tentar uma tabela diferenciada e com base nos valores e condições disponibilizará ou não essa opção no *e-commerce*.

A outra opção é aquela que, para os responsáveis, trabalha uma estratégia de entrada e de diferencial para a empresa. A ideia é trabalhar com um *motoboy*, inicialmente duas vezes na semana, nas terças e sextas-feiras. Dessa maneira, seria limitado um determinado raio de km a partir da loja física, que atingisse a região metropolitana de Porto Alegre e o entorno de Gravataí. E, ainda, que a clientela tivesse a opção de um frete mais barato, entre R\$ 8,00 a R\$ 10,00, a depender da região. A ideia dos dois dias na semana é para que possam acumular alguns pedidos e que seja feita uma rota de entrega otimizando os custos cobrados pelo *motoboy*. A escolha não será aleatória; será realizada uma parceria com um ou mais *motoboys* da região, estipulando, através de contrato, preços e condições conforme a localidade e a quantidade de pedidos.

A empresa, principalmente no início, arcará com uma parte do frete, a diferença dos R\$ 8,00 ou R\$ 10,00, que é mais interessante do que propor diretamente um frete grátis e assumir todo o custo. Ademais, conforme aumento da demanda, além de poder aumentar a frequência das entregas, o custo poderá ser até nulo para empresa, ou também ser diminuído para os clientes.

Para todos os tipos de entrega, o processamento do pedido será feito no espaço destinado em cima da loja física, onde será cortado, embalado e etiquetado conforme a opção escolhida pelo cliente. No caso do correio, o despacho será feito pelo sócio gerente, pelo menos inicialmente, enquanto não houver muitos pedidos, na agência mais próxima, que será definida como padrão para a empresa. No caso do *motoboy* e da retirada em loja, o pedido é separado e a coleta realizada na própria loja física.

Outra questão importante para os responsáveis é a embalagem do produto. Apesar de não ser um bem frágil, é preciso tomar alguns cuidados para seu envio, pois os tecidos podem amassar. Ou, então, no caso dos sintéticos, se forem pressionados, pode haver uma espécie de “quebra” no tecido, causando uma marca permanente. Além disso, a apresentação também é um fator importante para eles, que acreditam que por trabalhar com a delicadeza do artesanato e todo apelo emocional que o produto feito à mão remete, diferenciais como um aromatizante colocado na embalagem, um recado personalizado junto ao tecido e uma embalagem bem apresentada pode ser um diferencial para a marca.

Por todos esses motivos se optou por caixas de papelão específicas para a embalagem, com fita adesiva personalizada da loja. Também serão feitos adesivos personalizados para identificação da caixa e *tags* para recados, feito à mão, para enviar junto aos produtos. Os responsáveis acreditam que ainda que escrever cada recado seja mais trabalhoso, além de parecer mais pessoal, também vai ao encontro a proposta do trabalho dos seus clientes. A escolha dos adesivos é, em um primeiro momento, uma maneira de reduzir custos, já que caixas personalizadas são uma opção mais cara.

Em relação às políticas de troca, a empresa atenderá conforme estipula o Código do Consumidor. Em caso de devoluções por desistência ou arrependimento, o prazo de abertura do procedimento de troca é em até sete dias corridos, a partir do recebimento. Neste caso, o frete de devolução é por conta do cliente.

No caso de defeito ou avaria, o cliente deve entrar imediatamente em contato com a empresa, que dará a assistência necessária para resolução do problema, seja troca ou desconto/reembolso. O produto passará por análise técnica, e nessas situações o frete de devolução e troca é por conta da empresa, que enviará um código de postagem para o consumidor enviar pelos correios sem custo.

Em ambos os casos, não pode haver indícios de uso e deve estar com a Nota Fiscal anexada. Em caso de reembolso, será realizado do mesmo modo, seja por estorno do cartão de crédito, ou em casos à vista, por depósito em conta; havendo também a possibilidade de converter o valor em vale presente.

Dessa maneira, todos os passos foram revistos. Os valores ajustados na identificação das despesas, e os investimentos do planejamento financeiro, e o processo foi encerrado. O próximo passo é a colocação do planejamento em prática que, como previsto, será iniciado no início de 2020. Fique salientado que, durante todas as reuniões foi apresentado e ensinado quais passos deveriam ser seguidos e quais decisões eram necessárias, de maneira que foi possível acompanhar e entender como essas escolhas foram tomadas e influenciadas durante o decorrer do processo. Porém, o objetivo não é validar a decisão em si.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal intuito desse trabalho era compreender o processo de implementação de um *e-commerce* para micro e pequenas empresas. Como salientava Lobosco *et al.* (2013, p. 3):

Ainda que se encontrem muitos trabalhos, textos e artigos a respeito do crescimento do *e-commerce*, no Brasil e no mundo, pouco se escreve sobre quais as necessidades básicas estruturais e organizacionais das pequenas empresas para a adoção do CE como mecanismo de venda.

### 5.1 CONCLUSÕES

Através da revisão teórica buscada em diversas literaturas diferentes, podemos atender ao primeiro objetivo específico: planejar a inserção da empresa estudada no novo canal. Para tanto, foi identificado o passo a passo necessário para a implantação do *site*, sempre atendendo às características que diferenciam as micro e pequenas empresas. Foi possível compreender que esse é um processo complexo e que necessita de planejamento, principalmente para que os poucos recursos existentes, normalmente o desafio de pequenas empresas, sejam corretamente destinados.

Para auxiliar no processo que seria seguido e atender ao segundo objetivo do trabalho, qual seja, o de caracterizar o processo decisório de compra dos clientes da empresa estudada na internet, foi realizada a primeira coleta de dados através do questionário destinado aos artesãos. Neste, foi possível identificar informações importantes sobre esses respondentes, salientando os atributos relevantes, indicando os meios de comunicação e propaganda mais eficazes para chegar até eles. E, ainda, ressaltando possíveis “brechas” ainda não satisfeitas no mercado, como a busca pela praticidade controversa pelos altos fretes, que poderiam auxiliar nas estratégias de entrada nesse nicho de mercado.

Esta coleta se mostrou extremamente importante para compreender o consumidor desse nicho. Considerando, ainda, que o cliente possui um papel central para a empresa estudada, foi de suma importância nas decisões tomadas pelos responsáveis, que puderam otimizar os recursos existentes para as melhores alternativas de atendimento ao seu público.

Essas informações permitiram então que fosse realizada a análise dos concorrentes, a compreensão dos aspectos dos *sites* mais populares entre os artesãos, a estipulação de padrões seguidos em relação às organizações e às condições propostas por eles, de maneira que vieram a auxiliar posteriormente nas decisões de implantação do novo canal, como nas condições de pagamento, faixa de preços e até mesmo na escolha da plataforma da empresa. Ambas as coletas foram diretamente apresentadas e utilizadas no quarto e quinto objetivo propostos, de seguir os passos estudados na revisão teórica, para analisar esse processo de preparação para implantação do novo canal na empresa estudada, de maneira a entender todo processo de decisão e verificar se os métodos utilizados auxiliaram e abrangeram todo planejamento necessário.

Finalmente, esse processo foi analisado através da avaliação das reuniões realizadas, mostrando que o planejamento atendeu a todas as necessidades para implementação do *e-commerce* na empresa, demonstrando cada decisão tomada pelos responsáveis, que apresentaram facilidade na compreensão dos passos que seriam realizados. Esta fase também salientou características que já são conhecidas das micro e pequenas empresas, como a informalidade dos processos, na decisão de não utilização do planejamento financeiro como apresentado, também nas decisões muito influenciadas pelo “tato” dos próprios responsáveis envolvidos ou através de contatos e experiências não exatamente formalizadas dentro da empresa.

Ainda, também demonstrou que os recursos são sim limitadores das escolhas dos responsáveis, mas não precisam ser os mais importantes. No caso estudado, por exemplo, não foram os únicos critérios para a tomada de decisão, que muitas vezes fugiu do mais barato, dentro de uma faixa aceitável de valores, optando pelas opções mais completas e com melhor custo benefício.

Quanto ao processo em si, foi importante os integrantes dos grupos terem recebido, antes das reuniões, um resumo dos pontos que seriam tratados. Notou-se, durante os encontros, que o processo de decisão é complexo e demorado, havendo oportunidades que perduraram até 3 horas. Nesse sentido, foi salientado, durante os passos, a importância da explicação ser acessível àqueles que não estão familiarizados ao assunto e aos termos, possibilitando, assim, ao coletivo, o entendimento e participação nas decisões.

Ademais, mostrou-se importante ressaltar que o fato de alguns integrantes já possuírem curso e contato com profissionais da área facilitou o processo de escolha

da plataforma e de compreensão dos requisitos de segurança. Isto tendo em vista que poderia ser um processo bem mais longo para captação e análise, entre tantas opções disponíveis no mercado.

Outro fator relevante no processo de implementação, foi que no caso específico desta empresa, o cliente toma um papel central e influi muito nas decisões dos responsáveis. Estes sempre permaneceram analisando o perfil do seu público e se preocupando em levar da melhor maneira possível para a face da internet a excelência em atendimento que a marca carrega na loja física.

Além disso, na contramão de certa falta de organização da gestão familiar, e do que normalmente se vê em pequenas empresas nas tomadas de decisão sem planejamento prévio, foi constatada uma consciência por parte dos responsáveis quanto à noção do investimento que é necessário para colocar em prática essa implementação. E, ainda, a consciência de que, em que pese todos os responsáveis estejam ansiosos para iniciar este processo, foi discutido e decidido pelo coletivo que a melhor escolha seria por aguardar, preparar o caixa da empresa para este investimento e começá-lo de maneira planejada a partir de fevereiro do próximo ano. Dessa maneira, todo o planejamento de cada passo já estará não apenas contabilizado para empresa, como gravado no processo de cada indivíduo envolvido.

Assim, o processo se mostrou satisfatório ao olhar tanto do pesquisador, que pôde validar os passos estudados, que contemplaram todo o procedimento e guiaram os responsáveis para todas decisões necessárias a essa implementação, quanto dos indivíduos responsáveis pela implementação dentro da empresa, que se mostraram ansiosos e mais preparados ao término do processo para colocar em prática o planejamento realizado, com confiança para iniciar o caminho dentro do novo canal e também, se necessário, responder a eventuais imprevistos ou mudanças necessárias.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Dentro do presente estudo, os passos se mostraram explicativos e completos para o processo de implantação. Nesse sentido, convém destacar que, ainda que o trabalho tenha sido bem utilizado para guiar a empresa na abertura do novo canal, o objetivo se limitava em compreender e indicar, através dos passos de implantação, as decisões que deveriam ser tomadas pela empresa. E, por outro lado, não englobando, no intuito do estudo, o auxílio ou validação da qualidade dessas decisões.



Dessa forma, não havendo envolvimento do agente pesquisador na decisão em si, ou, por exemplo, auxílio no desenvolvimento do planejamento financeiro. Aliás, importante a observação de que em micro e pequenas empresas, devido à informalidade, pode ser que, para a realização desse processo, seja necessária ajuda, mostrando uma limitação do estudo.

De maneira satisfatória, a pesquisa se dedicou em realizar o processo de implantação dentro da empresa estudada, aplicando o passo a passo oriundo da revisão teórica para abertura do novo canal e compreendendo o procedimento decisório dos responsáveis nas etapas para implementação. Isto tudo para fins de validar os passos estudados para a abertura de *e-commerce* em micro e pequenas empresas e auxiliar este processo, posteriormente, em outras organizações de mesmo porte. Como sugestão para futuros trabalhos, seria interessante a criação de parâmetros para avaliação do funcionamento desses *sites*, após a colocação destes no ar, comparando planejamento e prática, e agregando técnicas e conhecimentos sobre o assunto para auxiliar novos entrantes dessa categoria de empresas.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio Eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a06v38n1>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALMEIDA, Mateus Ribeiro. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. **Periódico Científico Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2. dez. 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/402/359>>. Acesso em: 22 maio 2019.

ANDRADE, Gustavo de Almeida; CASTRO JUNIOR, José Carlos de. **Como as microempresas varejistas vêm enxergando o e-commerce para expansão e crescimento de seus negócios?** Uma pesquisa realizada na cidade de Uberlândia-MG. *In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2015, Fortaleza, out. 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_261\\_28461.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_261_28461.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BACCARINI, Marcelo. Mercado de artesanato movimenta R\$ 50 bilhões por ano no Brasil. **Pequenas empresas & Grandes negócios, G1**, São Paulo, 26 mar. 2018. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/noticia/2018/03/mercado-de-artesanato-movimenta-r-50-bilhoes-por-ano-no-brasil.html>>. Acesso em: 3 dez. 2019.

BALDISSERA, Adelina. **Pesquisa-ação: uma metodologia do “conhecer” e do “agir” coletivo**. **Revista Sociedade em Debate**, Pelotas, ago. 2001. Disponível em: <<http://revistas.ucpel.edu.br/index.php/rsd/article/viewFile/570/510>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

CIRIBELI, João Paulo; MOREIRA, Layana Marques. O comércio eletrônico como ferramenta mercadológica para micro e pequenas empresas: um estudo de caso na empresa Selaria Guiricema. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 5, n. 1, ago./dez. 2013, ISSN 1807-9539.

COMÉRCIO, Brasil em síntese. **IBGE**. [2016]. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio.html>>. Acesso em: 23 maio 2019.

COSTA, Maurício Diniz da. **Implantação de e-commerce em médias empresas - conhecimentos específicos necessários aos profissionais de marketing**. Artigo de Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Marketing Digital e Comércio Eletrônico) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2017. Disponível em: <[https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4901/Artigo\\_IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20E-](https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/4901/Artigo_IMPLANTA%C3%87%C3%83O%20DE%20E-)

COMMERCE%20EM%20M%C3%89DIAS%20EMPRESAS\_Mauricio%20Diniz%20da%20Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 abr. 2019.

E-BIT. **Relatórios Webshoppers**. 35. ed. 2017. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

E-BIT. **Relatórios Webshoppers**. 37. ed. 2018. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

E-BIT. **Relatórios Webshoppers**. 39. ed. 2019. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 27 mar. 2019.

FIGUEIREDO, Paulo Henrique Queiroz. Considerações sobre a Pesquisa-Ação. **Jus.com.br**, jun. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/40328/consideracoes-sobre-a-pesquisa-acao>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

GONÇALVES, Vera Lucia Mira; LEITE, Maria Madalena Januário; CIAMPONE, Maria Helena Trench. **A Pesquisa-Ação como método para reconstrução de um processo de avaliação de desempenho**. p. 50-59. [2002]. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/download/1705/1413>>. Acesso em: 11 set. 2019.

GOOGLE. Gerenciador de tags. Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/tagmanager/>>. Acesso em: 9 maio 2019.

JÚNIOR, Alexandre Zigunovas. **Indicadores de resultados para acompanhamento da atuação conjunta de micro e pequenas empresas em uma central de negócios**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=000592893&loc=2010&l=df03a9b232bd02bc>>. Acesso em: 1 jul. 2019.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

LIMA, Alan José Garcia; BRUNDANI, Alex Rodrigo; JUNIOR, Edson Luiz Perez; HILDEEBRAND, Marcelo Bezerra de Menezes; PARRILHA, Thiago Lopes. **Um estudo sobre as soluções de e-commerce disponíveis na web para empresas de pequeno porte**. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente, 2007.

LOBOSCO, Antonio; ALAKIJA, Aline Ferreira da Costa; MACCARI, Emerson Antonio ZILBER, Silvia Novaes. **A influência do comércio eletrônico nas pequenas empresas do setor de moda**. São Paulo: SINGEP e S2IS, 2013. Disponível em: <<file:///C:/Users/fraan/OneDrive/Documentos/TCC/462-837-1-RV%20a%20influencia%20do%20com%20eletronico.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2019.

LOPEZ, Bianca. Diferenças entre processador de pagamento e gateway. **E-commerce Brasil**, 5 set. 2017. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/diferencas-entre-processador-de-pagamento-e-gateway/>>. Acesso em: 4 jun. 2019.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. 37 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRADO, P. M. Brasil tem mais de 8,5 milhões de artesãos; conheça o novo perfil desses profissionais criativos. **O Vale**. 23 ago. 2016. Disponível em: <<http://www2.ovale.com.br/2.624/brasil-tem-8-5-milh-es-de-artes-os-conheca-o-novo-perfil-desses-profissionais-criativos-1.708729>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

RADZIUK, Eduardo; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Comércio Eletrônico: posicionamento dos maiores varejistas no Brasil. **Revista Eletrônica Gianti**. Porto Alegre, 2004.

RAMOS, Eduardo de Andrade; ANTUNES, André; VALLE, André Bittencourt do; KISCHINEVSKY, Andre. **E-commerce**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão**. Tradução Arlete Simille Marques. Revisão técnica Belmiro João; Erico Veras Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; MCLEAN, Ephram; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital**. Tradução Edson Furmankiewicz. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

VAROTTO, Luís Fernando. Ponto de Vista: História do Varejo. **FGV-EAESP**, vol. 5, n. 1, fev./abr. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/viewFile/34379/33176>>. Acesso em: 23 maio 2019.

YOURVIEWS. [Principal]. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.yourviews.com.br/reviews-de-produto/>>. Acesso em: 9 maio 2019.

**CRONOGRAMA**

<b>Semana/Data</b>	<b>Atividade</b>
<b>02/09</b>	Entrega 1
<b>03/09 - 14/09</b>	Reunião inicial com gestores; Análise concorrência; Formulação do questionário.
<b>15/09 - 05/10</b>	Viagem e aplicação do questionário
<b>06/10 - 12/10</b>	Análise resultados questionário
<b>13/10 - 09/11</b>	Reuniões de implantação com gestores
<b>10/11 - 24/11</b>	Análise de resultados e considerações finais
<b>25/11</b>	Entrega final
<b>Até 05/12</b>	Correções finais

## APÊNDICE A - Entrevista Inicial com Gestores

1. Apresentação dos gestores e geral da empresa.
2. Como funciona hoje a empresa? (Capacidade, produtos, hierarquia etc.)
3. De onde surgiu a ideia da inserção do *e-commerce*?
4. Quais as expectativas para com o *e-commerce*?
5. Quais as expectativas quanto a esse processo de implementação?
6. Qual o papel do cliente na estrutura de empresa que se tem hoje?
7. Qual o papel do cliente nesse processo de construção do *e-commerce*, para vocês?

**APÊNDICE B - Pauta das Reuniões**

Reunião:

Passos:

Data:

Duração:

Atores presentes:

Descrição da reunião:

**APÊNDICE C - Questionário para Aplicação em Clientes**

1. **Nome:**
2. **Sexo:** ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro
3. **Profissão:**
4. **Você trabalha com artesanato?** ( ) Sim ( ) Não
5. **Se sim, você trabalha com tecidos?** ( ) Sim ( ) Não
6. **Você realiza compras pela internet?** ( ) Sim ( ) Não
7. **Quais motivações lhe levam a comprar pela internet? (Marque quantas alternativas forem necessárias).**
  - ( ) Economizar na matéria prima
  - ( ) Qualidade da matéria prima
  - ( ) Praticidade (menos tempo)
  - ( ) Acesso a mais materiais
  - ( ) Melhorar a qualidade do meu produto final
  - ( ) Melhorar meu preço final
  - ( ) Aumentar meu lucro
  - ( ) Outro:
8. **Como você chega até um site de compras? (Marque quantas alternativas forem necessárias).**
  - ( ) Indicação de amigos
  - ( ) Indicação da loja física
  - ( ) Pesquisa no Google
  - ( ) Propagandas Instagram/Facebook
  - ( ) Propagandas na internet
  - ( ) Outro:
9. **Quanto aos sites em que você compra, como você prefere a organização dos produtos? (Marque quantas alternativas forem necessárias).**
  - ( ) Divididos por fábrica
  - ( ) Divididos por categorias de produto
  - ( ) Divididos por temas
  - ( ) Por cores
  - ( ) Todos juntos
  - ( ) Outro:



**10. Você prefere, quanto aos tecidos:**

( ) Produtos individuais

( ) Kits de estampas

**11. Avalie, de 1 a 6 (sendo 1 – não importa, 2 – pouca importância, 3 – neutro, 4 – importante, 5 – muito importante), os atributos que lhe fazem comprar em um *site*:**

<b>Atributo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preço					
Maior variedade de estampas					
Valor do Frete					
<i>Site</i> conhecido					
Variedade de fábricas					
Qualidade da fábrica					
Tempo de Entrega					
Condições de pagamento					
Informações do produto					
Imagens claras dos produtos					
Opções de filtros (filtragem de busca de produtos)					
Categorias de produtos bem organizadas e divididas					
Avaliação do Produto					
Avaliação da loja					
“Beleza” do <i>site</i>					
Chat de perguntas					
Navegabilidade do <i>site</i> (carregamento rápido, não trancar)					
Login fácil					
Conexão segura					

**12. Você gosta de receber novidades por:**

( ) E-mail

- ( ) Mensagem de Texto  
 ( ) WhatsApp  
 ( ) Mídias Sociais (Facebook, Instagram)  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_.

**13. Quanto você costuma gastar, em média, em tecidos mensalmente?**

- ( ) Não compro tecidos  
 ( ) Até R\$ 30,00  
 ( ) De R\$ 31,00 a R\$ 50,00  
 ( ) De R\$ 51,00 a R\$ 100,00  
 ( ) Mais de R\$ 100,00

**14. Cite o nome das empresas/sites onde costuma comprar tecidos atualmente (lojas físicas/lojas on-line)?**

---

**15. Onde compra com maior frequência (lojas físicas/lojas on-line)?**

---

**16. Avalie de 1 a 6 (sendo 1 – insatisfeito, 2 – pouco satisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – muito satisfeito), sobre sua satisfação em relação aos atributos na empresa ou site onde você mais compra:**

Atributo	1	2	3	4	5	Não se aplica
Preço						
Maior variedade de estampas						
Valor do Frete						
Site conhecido						
Variedade de fábricas						
Qualidade da fábrica						
Tempo de Entrega						
Condições de pagamento						
Informações do produto						
Imagens claras dos produtos						
Opções de filtros (filtragem de busca de produtos)						

Categorias de produtos bem organizadas e divididas						
Avaliação do Produto						
Avaliação da loja						
“Beleza” do <i>site</i>						
<i>Chat</i> de perguntas						
Navegabilidade do <i>site</i> (carregamento rápido, não trancar)						
<i>Login</i> fácil						
Conexão segura						

**Empresa avaliada:** \_\_\_\_\_:

## APÊNDICE D - Formulário Análise de Concorrentes

Nome do *site*:

Atributos a serem analisados:

1. Preço dos produtos (faixa média de preço, com base nas medidas vendidas):

Principais fábricas (para base de comparação):

Caldeira & Cia:

Dohler:

Teksana:

Licenciados (personagens):

2. Frete (valor e prazo de entrega, utilizando como CEP base o endereço da empresa estudada, neste caso, de Gravataí/RS):

3. Variedade de estampas e categorias organizadas (quantas estampas, em média, são ofertadas no *site*, estão divididas em categorias, facilidade de encontrar):

4. Imagens e informações de produtos (se são claras, possui especificações, condiz com a realidade):

5. Funcionalidade do *site* (carregamento rápido, passagem fácil pelas páginas etc.)

6. Login (fácil acesso, quantidade de informações requeridas)

7. Condições de pagamento ofertadas: