

**Área Temática: ESTRA - ESTRATEGIA**

**ANALISE DE IMPLEMENTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO COMO  
OPORTUNIDADE DE UM NOVO MODELO DE NEGÓCIO: CASO EM  
MICROEMPRESA.**

## RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem muita dificuldade em estruturar o seu negócio e criar estratégias para alavancar as vendas, isso acontece pois na maioria das vezes os seus líderes não possuem conhecimento técnico suficiente para elaborar um planejamento estratégico eficiente. O comércio eletrônico surge como uma oportunidade de expandir as empresas e gerar mais lucro de forma rápida e com baixos custos, já que despesas com o local físico são eliminadas. É um estudo de caso dividido em três momentos: entrevista pessoal com a proprietária da microempresa, questionário aplicado a clientes e confecção de plano de ação. Utiliza-se o método exploratório, no qual os dados foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Os dados levantados apontaram que mais da metade dos clientes que responderam à pesquisa comprariam na plataforma *online* e que o comércio eletrônico é uma ótima oportunidade para as microempresas alavancarem as suas vendas e aumentarem a sua carteira de clientes. É preciso elaborar um planejamento estratégico que esteja de acordo com os objetivos da empresa para constituir um modelo de negócio sustentável.

Palavras-chave: Comércio eletrônico, microempresa, estratégia, modelo de negócio.

## ABSTRACT

Micro and small companies have great difficulty in structuring their business and creating strategies to leverage sales, this is because most of the time their leaders do not have enough technical knowledge to develop an efficient strategic plan. E-commerce appears as an opportunity to expand companies and generate more profit quickly and at low costs, since expenses with the physical location are eliminated. It is a case study divided into three moments: personal interview with the owner of the micro company, questionnaire applied to customers and preparation of an action plan. The exploratory method is used, in which the data were analyzed quantitatively and qualitatively. The data collected showed that more than half of the customers who answered the survey would buy on the online platform and that electronic commerce is a great opportunity for micro-companies to leverage their sales and increase their customer portfolio. It is necessary to prepare a strategic plan that is in accordance with the company's objectives to constitute a sustainable business model.

Keywords: Electronic commerce, microenterprise, strategy, business model.

## **1.INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, a tecnologia vem mudando continuamente, o mercado e a forma como relaciona-se com ele. Uma tecnologia implantada que mudou completamente o cenário mundial foi o comércio eletrônico, pois fez com que a compra e venda de produtos e serviços tornar-se digital. De acordo com Albertin (2010), o comércio eletrônico é a realização de toda a sequência dos processos do negócio no ambiente virtual, ou seja, todo o processo de divulgação, venda, pagamento e entrega por meio da rede de computadores e da aplicação profunda da tecnologia e informação.

Outra mudança observada no cenário econômico, foi o crescimento das microempresas no Brasil. De acordo com site do Sebrae (2018), as micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do país, o que retrata que o brasileiro tem registrado suas atividades profissionais e também tem buscado empreender. Pode-se observar que a aplicação do comércio eletrônico em uma microempresa pode gerar mais resultados e expansão por causa do alto uso da tecnologia utilizada atualmente no mundo dos negócios.

O objetivo geral do estudo é analisar a implementação do comércio eletrônico como oportunidade de um novo modelo de negócio sob a ótica de uma microempresa. Além disso, é verificado as possíveis resistências da microempreendedora à esta ideia e como o comércio eletrônico pode impactar no crescimento das vendas e conseqüentemente da empresa. Também é analisado como a implementação do comércio eletrônico no ramo de acessórios femininos pode mudar a visão de mercado da empresária, e ainda pontos negativos e positivos para o seu empreendimento.

## **2. REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 O COMERCIO E SEUS ATRIBUTOS**

De acordo com Guimarães *et al* (2012), o comércio sempre foi um ponto de encontro de diferentes culturas, sua evolução é resultado das tendências tecnológicas e sociais ao redor do mundo. A globalização tornou o mercado mais integrado entre a economias e os seus setores. Logo, o comércio envolve a troca de bens e serviços entre duas ou mais pessoas, com o objetivo final de obter lucro. O comércio continua sendo uma das principais formas de economia nas cidades, deve ser entendido como um valioso instrumento de desenvolvimento econômico. Para Ortigoza (2010), a partir das primeiras civilizações até os dias atuais, o comércio sofreu diversas mudanças junto com o processo produtivo e a urbanização. Tecnologias foram implantadas, técnicas foram aprendidas e a sociedade tornou-se mais especialista. Durante muitos anos, a maior forma de vender e comprar produtos e serviços no mercado era deslocando-se até uma loja física, com vendedores especializados e adquirindo o produto no ato da compra. Segundo Nereu (2013), esta forma de comercialização, acabava ficando um pouco exaustiva quando o cliente necessitava buscar preços, não encontrava o que pretendia em uma loja ou no momento da venda quando os vendedores acabavam tornando-se invasivos e não deixavam os clientes à vontade.

Por conta disso, a internet que já estava sendo utilizada para diferentes fins, em 1991 foi permitida o uso comercial pelo governo Americano. Esta nova forma de comercialização foi muito esperada por grandes empresas pela capacidade de alcançar milhões de pessoas e gerar inestimáveis negócios (BRITO, 2012). Em vista disso, o comércio é umas das principais fontes do desenvolvimento econômico do país, porém sua forma de fazê-lo está ficando ultrapassada e a sociedade busca praticidade, tecnologia e comodidade. Por esta razão o comércio virtual vem

ganhando força no mercado e atualmente é um dos meios mais utilizados para a compra e venda de produtos e serviços.

## **2.2 ASPECTOS GERAIS DO COMÉRCIO ELETRÔNICO**

O comércio eletrônico mudou a forma de vender e comprar, tornou-se mais rápida, prática e efetiva. A facilidade de poder comprar qualquer produto sem sair de casa conquistou muitos clientes ao redor do mundo. De acordo com Nakamura (2001), o comércio eletrônico é definido como toda a compra e venda de produtos e serviços executada com a ajuda de recursos eletrônicos. Com a globalização, o comércio eletrônico tem crescido e vem tornando-se a principal forma de adquirir produtos pelos clientes, é considerado uma tendência mundial pela praticidade e comodidade. Para Reedy e Schullo (2007), a compra e venda de produtos por meio do comércio eletrônico também consegue transmitir a comunicação interna e externa da organização. Essa ferramenta tem feito as empresas atuais reestruturarem os seus processos, pois tornou-se uma estratégia para alavancar os negócios. A mudança no comportamento das pessoas tem sido tão significativa que de acordo com Pitwaik e Ferreira (2009), como o comércio eletrônico está sempre disponível ele passou a ter muitas utilidades para os clientes, desde o acesso ao e-mail até o site de compras. Com isso, foi gerado um novo perfil de consumidores.

Em visto disso, o comércio eletrônico tornou o comércio convencional mais prático, rápido e eficiente. As lojas virtuais ficam disponibilizadas a todo momento para os clientes e as compras podem ser realizadas de qualquer lugar do mundo. Esta mudança transformou o perfil dos consumidores e gerou grandes mudanças nas empresas atualmente. Sem a necessidade do contato direto, o comércio eletrônico pode estar mais perto dos clientes, mostrando todos os seus produtos e serviços de forma mais prática e rápida. De acordo com Albertin (2010), algumas das vantagens do comércio eletrônico são: a) tempo de resposta ao cliente muito mais rápido; b) novas oportunidades de negócios por ser mais um canal de vendas e distribuição para as empresas; c) novas formas de negociação, adaptando os produtos a novas formas de distribuição e vendas. Pode-se perceber que o comércio eletrônico pode agregar muito valor a organização, tanto para quem trabalha, como para o cliente final. A praticidade da escolha dos produtos, os detalhes mais técnicos dos produtos e formas de pagamentos mais rápidas e eficientes são os principais fatores para as organizações e os clientes utilizarem o comércio eletrônico.

Apesar das vantagens do comércio eletrônico, existem pontos fracos a serem analisados pelos clientes e pela empresa. De acordo com Pitwaik e Ferreira (2009), algumas delas são: a) ainda existe resistência dos clientes pela preferência do contato físico com o produto; b) a segurança de informações e dados pessoais, números do cartão de crédito, senhas e endereços em que muitas vezes são utilizados para golpes virtuais. Ainda, de acordo com Luciano, Testa e Freitas (2003) outras desvantagens também são importantes a serem consideradas: a) a precariedade do serviço de transporte no Brasil, pode atrapalhar os prazos de entrega não são cumpridos gerando transtorno com os clientes; b) apesar do cartão de crédito ser muito utilizado atualmente, muitas pessoas ainda não possuem e outras formas de pagamento geralmente não são utilizadas nos sites.

Pode-se concluir que de forma geral o comércio eletrônico ainda pode melhorar o desempenho nas entregas, segurança e nos sistemas utilizados. Porém é uma ferramenta que cresce cada vez mais e alinhada com as estratégias da organização pode alavancar os negócios e atingir milhares de pessoas. O comércio eletrônico atualmente não engloba apenas transações entre consumidores e as

empresas, o e-business consegue compreender toda a cadeia de processos dos negócios da organização, basta conhecer todas as partes envolvidas nas operações. De acordo com Crocco *et al* (2012), existem tipos diferentes de transações comerciais realizadas eletronicamente estão sendo utilizadas. O B2B (*business-to-business*)<sup>1</sup> são transações realizadas entre as empresas, o B2C/C2B (*business-to-consumer/consumer-to-business*)<sup>2</sup> são transações entre empresas e consumidores finais. O G2C/C2G (*government-to-consumer/consumer-to-government*)<sup>3</sup> são transações entre o governo e os consumidores finais, já o B2G/G2B são as transações entre as empresas com o governo. As transações realizadas somente entre os departamentos do governo são chamadas de G2G (*government-to-government*)<sup>4</sup>. De acordo com Turban e King (2004), o tipo de comércio eletrônico mais utilizado atualmente é B2C, pois os consumidores finais estão comprando mais de forma eletrônica e afastando-se das compras realizadas em lojas físicas. Os tipos de comércio eletrônico são divididos em algumas categorias para que seja possível identificar qual encaixa perfeitamente na empresa ou negociação envolvida.

### 2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A migração das lojas físicas para o comércio eletrônico tem crescido bastante atualmente e os fatores para esse crescimento são muitos. De acordo com o site E-Commerce Brasil (2019), os consumidores estão cada vez mais utilizando a internet para realizar compras. Como já foi citado anteriormente, os números só crescem e essa é uma tendência mundial. Além disso, o alcance de uma loja virtual não possui limites e você consegue realizar vendas para qualquer lugar do país ou do mundo. Segundo o site E-commerce na Prática (2018), a adaptação da loja física para uma loja virtual pode levar algum tempo, porém é importante dominar o comércio eletrônico para ter sucesso no meio físico e digital. O site aponta que com a implementação do comércio eletrônico, as vendas no meio físico podem aumentar, isso acontece, pois, os clientes captados na loja virtual provavelmente vão conhecer a loja física e isso pode gerar uma conversão de clientes. Outro ponto apresentado é o aumento da escalabilidade, pois a loja física suporta um limite máximo de conversões. Caso exceda a capacidade de física, a única forma de atender mais clientes é abrindo um novo estabelecimento. Porém, a grande vantagem de ter uma loja física associada ao e-commerce é que na loja virtual sua capacidade é praticamente infinita, suportando inúmeros atendimentos e pedidos por dia.

A plataforma ainda aponta alguns passos importantes para realizar a implementação, como escolher um bom sistema de vendas, com ele é possível administrar o estoque, organizar os pedidos e ter controle do fluxo de caixa. Além disso, é muito importante elaborar uma estratégia de marketing para a loja virtual, pois diferente da loja física, os clientes não vão encontrar com o negócio na rua ou em centros comerciais. Portanto, pode-se concluir que a implementação do comércio eletrônico traz diversas vantagens para quem já possui uma loja física, porém é importante conhecer como funciona e aplicar estratégias que irão gerar mais vendas e converter clientes.

---

<sup>1</sup> Business-to-business: Transações realizadas de empresas para empresas.

<sup>2</sup> Business-to-consumer/consumer-to-business: Transações realizadas entre empresas e consumidores finais ou entre consumidores finais e empresas.

<sup>3</sup> Government-to-consumer/consumer-to-government: Transações realizadas entre o governo e consumidores finais ou entre os consumidores finais e o governo.

<sup>4</sup> Government-to-government: Transações realizadas entre os departamentos do governo.

## 2.4 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

De acordo com o Sebrae (2018), as Micro e Pequenas empresas no Brasil representam 27% do PIB (Produto Interno Bruto) do país e representam 99% dos estabelecimentos comerciais. Além disso, são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado. A população brasileira tem optado por esta classificação de empresas para formalizar os negócios, ter acesso ao benefício do INSS e alavancar as vendas. Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2017), o perfil do microempreendedor não é totalmente uniforme, enquanto 34% não possui o ensino médio completo, 33% têm ensino superior (pós-graduação, completo ou incompleto). Outro aspecto que demonstra que o perfil do microempreendedor possui diversas faces é que 30% são considerados de classe alta, 11% de classe baixa e 59% são da classe média. Esta pesquisa também aponta as principais dificuldades encontradas pelos microempreendedores após a formalização e a maior registrada foi a conquista de clientes com 31%. Esse dado consegue mostrar que apesar das Microempresas terem grande representatividade no cenário econômico brasileiro, ainda são encontradas muitas dificuldades para conquistar os clientes e gerar crescimento nas vendas.

Desta forma, os microempreendedores precisam analisar o ambiente no qual encontram-se para criar estratégias que irão alavancar as vendas e gerar crescimento para as microempresas. Além disso, fatores como: resistência tecnológica, falta de capacitação e disponibilidade de crédito também são consideradas dificuldades enfrentadas por essas organizações (SEBRAE, 2018).

## 2.5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE) E A ANÁLISE SWOT

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico é uma ferramenta da administração que tem a capacidade de ajudar as empresas a estabelecer seus objetivos, valores e visão do futuro. Com o apoio do planejamento estratégico os executivos conseguem traçar o rumo a ser seguido pela empresa, alinhando os objetivos com o ambiente que a organização está inserida (DRUCKER, 1998). Para Alday (2000), o PE permite que organização visualize a direção a ser seguida, interagindo com o ambiente externo. Essa direção abraça diferentes aspectos, como: âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégia funcionais, macro objetivos e objetivos funcionais. Algumas empresas não formulam bem o PE, grandes esforços são introduzidos, porém os objetivos da organização não conseguem estar alinhados e muitos fracassam nos negócios.

Segundo Kotler (1992), o PE busca desenvolver e adequar os objetivos e recursos da empresa ao ambiente externo, ou seja, o mercado e as suas mudanças.. É responsabilidade da alta administração realizar o planejamento estratégico, alocando recursos para cada unidade e definir qual tipo de negócio irá iniciar. As unidades de negócio são responsáveis em elaborar um planejamento estratégico para garantir que o negócio seja lucrativo no futuro, baseado nos recursos disponibilizados pela alta administração. Portanto, ele é imprescindível para se alcançar os objetivos da empresa, suas etapas são fundamentais de serem cumpridas para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

A técnica SWOT composta por *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameças) é uma ferramenta de análise que identifica os pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças no ambiente externo (ANDRADE *et al*, 2008).

De acordo com Porter (2004), em um cenário competitivo, a empresa encontra oportunidades, mas também muitas ameaças à organização. A análise SWOT maximiza os pontos fortes da empresa ao mesmo tempo que monitora as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Esta análise tem como objetivo identificar as limitações da empresa para realizar um estudo e chegar a uma vantagem competitiva. Atualmente, a análise SWOT é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas pelos gestores, por ser de fácil compreensão e ter ótimos resultados tanto no longo como no curto prazo. Não estar atento ao mercado e as fraquezas e oportunidades existem dentro da própria empresa pode custar caro às organizações. Quando os pontos fortes estão alinhados com os fatores críticos de sucesso, para atender as necessidades do mercado, a empresa se tornará competitiva no mercado no longo prazo. (RODRIGUES, et al., 2005). Segundo Chiavenato e Sapiro (2010), a análise SWOT cruza as ameaças e oportunidades do ambiente externo com os pontos fortes e fracos da organização. A partir disso, é realizada uma avaliação estratégica com a Matriz SWOT formada, com ela é possível analisar indicadores dentro da organização e buscar novas soluções para a empresa, além de gerar vantagem competitiva no mercado.

## **2.6 MODELO DE NEGÓCIO**

O conceito de modelo de negócio vem sendo bastante discutido atualmente, pois tornou-se uma tendência debater este tema em publicações acadêmicas acerca do planejamento estratégico. Além do universo acadêmico, os modelos de negócio também são bastantes comentados dentro das empresas, isso ocorre pois com as revoluções tecnológicas as empresas estão buscando inovar nos modelos organizacionais (IBM, 2006). De acordo com Dornelas (2008), o modelo de negócio apresenta como a empresa vai gerar receita e quais serão os custos e investimentos necessários. Por causa do baixo custo de abrir uma empresa pela internet, o crescimento dos modelos de negócios virtuais cresceu consideravelmente nos últimos anos. Os modelos de negócio surgiram para explicar o motivo das empresas surgirem, segundo o site do Sebrae (2019), os modelos de negócio respondem o que a empresa vai vender, os produtos ou serviços realizados, seus diferenciais, o público alvo e de qual forma isso irá gerar dinheiro. Ou seja, o modelo de negócio está ligado diretamente com a criação, geração e captura de valor para a empresa.

Como as formas de comprar e vender estão sendo reestruturadas, as empresas estão adaptando-se ao comércio eletrônico. De acordo com Afuah e Tucci (2001), isso também ocasiona mudanças nas estratégias e nos modelos de negócio. Logo, os modelos de negócio virtuais estão passando por um momento de transformação, o comércio eletrônico precisa de uma arquitetura muito bem estruturada e planejada para que a empresa garanta vantagem competitiva (LECHNER e HUMMEL, 2002).

Dessa forma, implementar um modelo de negócio sustentável e escalável tem sido o diferencial nas empresas atualmente, com esta ferramenta é possível definir a sua posição no mercado e como a empresa vai gerar valor através de produtos e serviços. Com o crescimento do comércio eletrônico, as empresas estão adotando novos modelos de negócio voltados para o meio virtual com o intuito de garantir a presença no mercado.

### 3. METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter quali-quantitativo, na forma de estudo de caso. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória permite o estudo do tema sob vários ângulos e aspectos, e geralmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

O estudo de caso foi escolhido como procedimento técnico para a pesquisa, pois de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010), este tipo de procedimento é escolhido quando o estudo envolve profundamente o objeto de pesquisa de modo que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Neste estudo foram coletados os dados primários, por meio de dois instrumentos. Primeiramente através de uma entrevista semiestruturada com a empresária da microempresa na qual é objeto de pesquisa, onde Prodanov e Freitas (2013) destaca que é necessário ter um plano para a entrevista, visto que as informações adquiridas serão analisadas posteriormente. Paralelamente a utilização de um questionário direcionado aos clientes, com perguntas de múltipla escolha a fim de coletar informações sobre a implementação do comércio eletrônico para a microempresa já existente. Gil (2010) diz que o questionário é uma relação com perguntas, que foram minuciosamente definidas pelo pesquisador, a ser aplicada em uma amostra, que tem como objetivo obter as respostas sobre os questionamentos. Tal instrumento, foi aplicado aos clientes da loja, plotado através do *Google Forms*, distribuído em grupos de *Whatsapp* e redes sociais da empresa permanecendo por um período 20 dias, obtendo 98 respostas. A empresária não soube informar o número exato de sua carteira de clientes, por isso, não foi possível calcular uma amostragem mais precisa. Apesar do número baixo de respostas pelo tempo disponibilizado, considera-se pelo tamanho da empresa informações suficientes para analisar o perfil dos clientes e posicionamentos quanto a implementação da loja virtual.

A abordagem de análise foi qualitativa e quantitativa. De acordo com Pereira (2016) a pesquisa qualitativa é descritiva, ou seja, as informações adquiridas não podem ser quantificáveis. Os dados obtidos são analisados de forma indutiva e os dados estatísticos não são utilizados para a análise dos problemas. Já a pesquisa quantitativa utiliza a coleta de informações e o tratamento das mesmas como forma principal de adquirir a resolução dos problemas.

### 4. ESTUDO DE CASO

O Estudo foi realizado em uma microempresa situada no município de Casimiro de Abreu, interior do estado do Rio de Janeiro. Trata-se de uma micro empresa que comercializa acessórios femininos. A entrevista com a proprietária da empresa foi formulada com o objetivo de identificar as principais dificuldades, analisar suas ferramentas de gestão e reconhecer os anseios referentes ao comércio eletrônico. Além disso, analisar mais precisamente as estratégias da empreendedora para implementar um novo modelo de negócio em sua empresa.

#### 4.1 ETAPA 1: ANALISANDO OS DADOS DA ENTREVISTA PESSOAL

A empresária possui 20 anos de experiência no ramo de bijuterias e acessórios, no entanto, o seu estabelecimento comercial existe há 7 anos.

Apesar da experiência na área, as dificuldades sempre foram as mesmas durante esses anos e quase nenhuma solução apresentada foi realmente eficaz. Uma das queixas apresentadas pela gestora são referentes aos altos custos em manter um estabelecimento comercial, como: aluguel, funcionários, luz, água e outros custos



operacionais e administrativos. Atualmente, esse é um problema enfrentado por muitos empresários em qualquer tipo de negócio. Aumentar o lucro e diminuir os custos são os fatores principais de empresas de sucesso, porém, para muitos empreendedores saber administrar os recursos disponíveis e realizar um bom planejamento é um grande desafio.

Além dessas adversidades, a falta de planejamento estratégico também foi apontada pela entrevistada. A microempresa não realizou nenhum planejamento antes de inaugurar a sua loja física e nem posteriormente. Nesse contexto, o desenvolvimento de novos modelos de negócio foi afetado e conforme pontua Kotler (1992), a elaboração do planejamento estratégico é um passo fundamental para garantir um bom desempenho organizacional. Nos últimos anos muitos profissionais informais puderam registrar suas empresas e garantir os seus direitos por conta de incentivos do governo, no entanto, ainda uma das principais queixas desses empresários é a falta de conhecimento. Segundo o site do Sebrae (2017), a falta de informação faz com que as empresas fechem no seu primeiro ano.

Outro problema enfrentado é a divulgação dos produtos e serviços. De acordo com a empresária, não há conhecimento das ferramentas e estratégias adequadas para atingir um público maior para a sua empresa. Vale salientar neste caso, que as redes sociais tem se tornado um dos principais meios de comunicação da sociedade e as empresas atualmente têm utilizado essas ferramentas para se aproximarem dos clientes.

O controle do estoque também foi relatado como uma dificuldade, a empresa não possui nenhum sistema informatizado, a entrada e saída dos produtos é feita de forma manual deixando o controle vulnerável a erros de estoque. Para a empresária os principais motivos da não implementação de um software de controle concentra-se no custo e na falta de habilidade com a tecnologia.

O atual modelo de negócio da empresa foi questionado, pois como essa é a “era da tecnologia e informação”, seria necessário saber da empresária como ela enxerga o seu negócio no futuro e se atualmente ela possui um modelo de gestão sustentável. De acordo Dornelas (2008), os modelos de negócio virtuais cresceram muito nos últimos anos e tornou-se uma tendência nas empresas. A proprietária relatou que atualmente não possui nenhum modelo de negócio estruturado, que esse é um dos fatores de não conseguir ter organização e controle. Por outro lado, espera que no futuro deve sair da loja física para uma loja virtual. Apesar desse desejo, não sabe como funciona o comércio eletrônico. Ela ainda cita que uma loja online pode transformar-se em um novo modelo de negócio, só não sabe como realiza-lo.

O comércio eletrônico mostra-se muito vantajoso para empresários que não possuem recursos financeiros para abrir o seu negócio no meio físico, além disso, as pessoas estão cada vez mais comprando pela internet. De acordo com Smith *et al* (2000), é uma ferramenta nova, a qual se tornou uma estratégia para alavancar as vendas e fez com que as organizações atuais se reestruturassem.

Porém, para implementar uma loja virtual é necessário conhecer como funciona esse novo modelo de negócio para captar mais clientes e gerar mais lucro de forma correta. É necessário entender que a gestão de estoque precisa ser a mais eficiente possível para não haver conflitos entre a loja física e a loja virtual, além disso, a divulgação da marca precisa ser uma das principais estratégias a serem aplicadas, já que a loja virtual precisa chegar até os clientes e não o contrário como acontece na loja física. Por fim, a logística de entrega dos produtos precisa ser muito bem pensada para não gerar insatisfação, escolher uma transportadora com um bom custo benefício faz toda a diferença para criar relacionamento com os clientes.

Também foi questionado junto a empresária quanto ao surgimento de pontos negativos e positivos que possam surgir com a implementação do comércio eletrônico. A Entrevistada acredita que os principais benefícios são com relação ao aumento das vendas, pois uma loja online pode ser acessada em qualquer lugar do mundo e em qualquer horário. Reedy e Schullo (2007) afirmam que o comércio eletrônico pode melhorar a imagem e a presença virtual da empresa. A gestora ainda destaca que apesar de ter custos para realizar a implementação, no longo prazo a loja virtual pode mostrar-se muito mais econômica do que a loja física.

Apesar dos pontos positivos, a empresária também considera a existência de alguns pontos negativos importantes. Um dos problemas veiculados por ela foi a questão da logística de entrega das mercadorias, visto que a precariedade dos serviços de entrega no Brasil pode gerar transtornos aos clientes. De acordo com Luciano, Testa e Freitas (2003), além do não cumprimento dos prazos de entrega, os produtos podem chegar danificados e isso trará mais problemas para a organização. Esse caso está ligado diretamente com a falta de estratégia que a empresa não possui atualmente, é muito importante realizar um estudo e planejamento estratégico antes de colocar em prática um novo modelo de negócio.

Outro ponto negativo que a empresária apontou como uma possível fraqueza do comércio eletrônico é a perda de contato direto com os clientes, ela acredita que muitos clientes ainda preferem comprar em sua loja física por conta do atendimento realizado. O relacionamento com o cliente é um aspecto muito importante de ser analisado, é ele que vai fazer com que o cliente se lembre da empresa e volte a comprar. Para criar esse vínculo empresa-cliente é necessário investir em um atendimento de qualidade desde o primeiro contato do consumidor com a empresa. Segundo Albertin (2010), o comércio eletrônico pode aumentar o relacionamento com o cliente, pois muitos dados são fornecidos nos cadastros dos sites e essas informações podem ser utilizadas para criar vínculos com a empresa. Além disso, a comunicação torna-se muito mais fácil e ágil. Posteriormente, focar em um pós-venda assertivo faz com que os clientes se sintam únicos e com isso realizem compras novamente. A perda de contato com os clientes com a implementação da loja virtual só vai acontecer se não for pensado em estratégias que aumentem a comunicação com esses clientes.

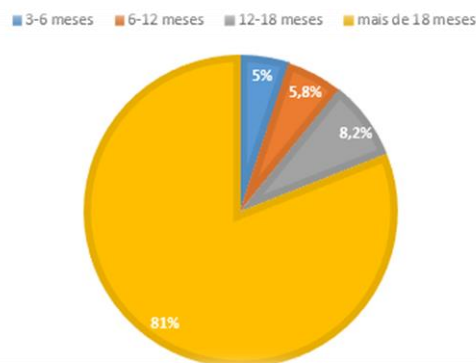
Para finalizar, era necessário entender quais estratégias a empresária já conhece e utilizaria caso fosse realizar por conta própria a implementação do comércio eletrônico. O marketing foi um dos fatores destacados pela gestora para iniciar o comércio eletrônico, pois ela acredita que a divulgação seja primordial para que as pessoas conheçam a empresa. O controle e organização de estoque também foi apresentado como uma estratégia para garantir o funcionamento pleno da loja virtual, pois “furos” no estoque podem gerar transtorno para os clientes. Por último, foi apontado o relacionamento com o cliente como fator diferencial para iniciar o comércio eletrônico, uma vez que com nas compras virtuais pode-se perder o contato direto.

Algo que chamou a atenção, foi que a empresária também não cita a importância de conhecer o ambiente externo e conseqüentemente suas oportunidades e ameaças. De acordo com Oliveira (2007), analisar o ambiente interno e externo da organização é fundamental para identificar e solucionar os problemas existentes e encontrar oportunidades que gerem valor para a empresa. É importante realizar uma análise completa do novo modelo de negócio para estudar a viabilidade, o público alvo e o mercado, só assim será possível analisar se o comércio eletrônico será vantajoso para a empresária.

#### 4.2 ETAPA 2: ANALISANDO OS DADOS DO QUESTIONÁRIO

As primeiras perguntas do questionário tiveram o objetivo de conhecer um pouco sobre o perfil dos clientes. Pode-se constatar que 81% dos clientes que responderam, são clientes há mais de um ano e meio, conforme gráfico 1. Confirmando então, a informação que existe fidelidade na carteira de clientes, logo que em sua maioria são clientes há mais de um ano e meio. Porém, apenas 5% dos clientes que responderam à pesquisa são consumidores há menos de 6 meses, ou seja, a empresa consegue manter fidelidade dos clientes que possui, porém não consegue captar clientes novos.

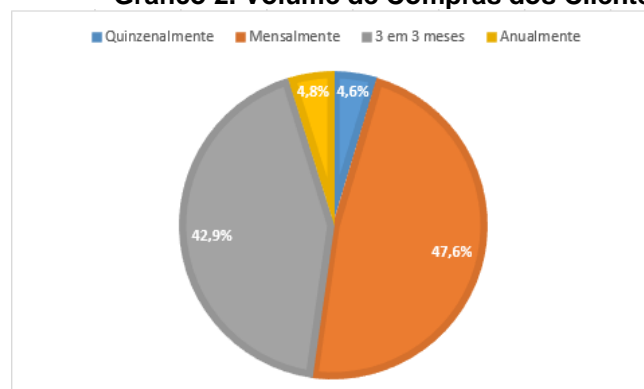
**Gráfico 1. Tempo dos Clientes na Microempresa**



Fonte: Dados da pesquisa

Foi questionado também o volume de compras, com o intuito de identificar a frequência e fidelidade dos clientes. Foi constatado que 47,6% dos clientes realizam compras mensalmente e 42,9% realizam compras de três em três meses, conforme gráfico 2. É notável que a maioria dos clientes não ultrapassa o limite de três meses sem realizar compras na loja.

**Gráfico 2. Volume de Compras dos Clientes**

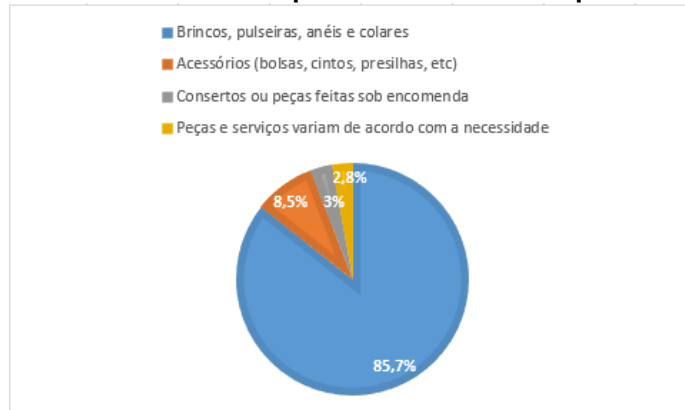


Fonte: Dados da pesquisa

Os principais produtos de compras dos clientes também foram analisados nesta pesquisa, com o objetivo de identificar quais os produtos poderiam dar mais retorno financeiro na loja virtual. 85,7% dos clientes responderam que são brincos, pulseiras, anéis e colares e esses são os principais produtos disponibilizados na loja física. Logo, esses produtos também podem ser disponibilizados na loja virtual para gerar um retorno financeiro maior inicialmente. Nesta questão também pode ser

analisado a viabilidade de continuar oferecendo outros tipos de produtos na loja física, já que a maioria dos clientes consomem os produtos principais.

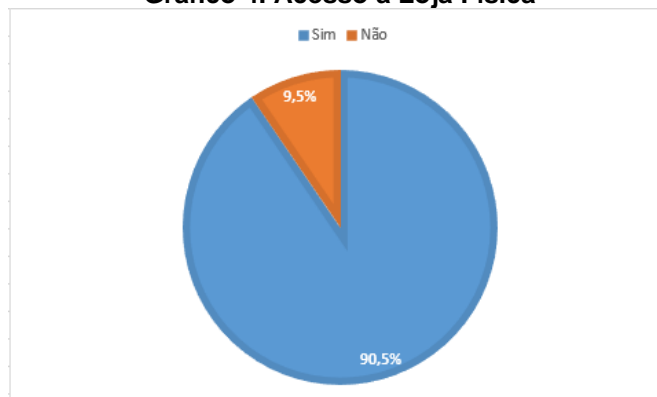
**Gráfico 3. Principais Produtos de Compra**



Fonte: Dados da Pesquisa

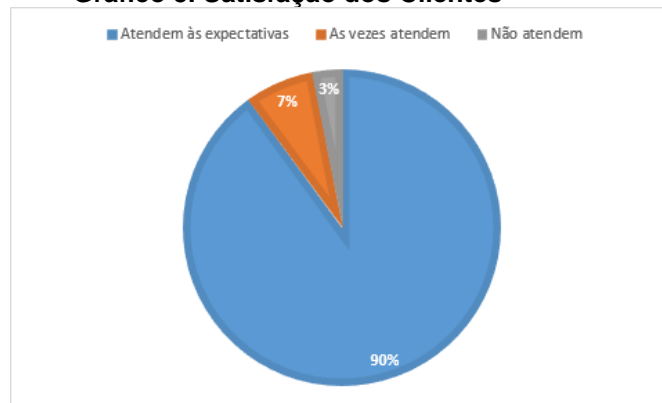
Outra questão importante foi o acesso a loja física. 90,5% responderam que possuem fácil acesso conforme gráfico 4. Ou seja, a maioria dos clientes residem na cidade que está instalada a empresa. Adicionando a esse resultado supõe-se que com a implementação do comércio eletrônico será possível expandir a marca e captar mais clientes de outras regiões.

**Gráfico 4. Acesso à Loja Física**



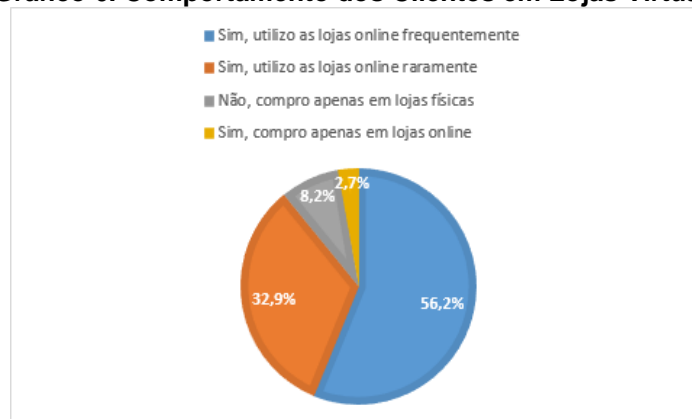
Fonte: Dados da Pesquisa

A questão da satisfação dos clientes também foi estudada em relação ao que esperam das mercadorias e serviços disponibilizados para analisar a viabilidade de disponibilizar esses produtos na loja virtual. Como pode ser observado no gráfico 5, 90% dos clientes estão satisfeitos e responderam que as mercadorias e serviços atendem às expectativas. Com base nos resultados da loja física, provavelmente esses produtos e serviços também irão atender o público da loja online.

**Gráfico 5. Satisfação dos Clientes**

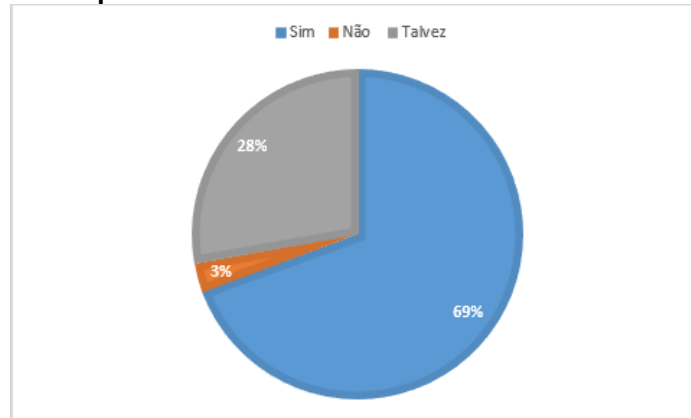
Fonte: Dados da Pesquisa

O comportamento dos clientes com relação as compras nas lojas virtuais também foram avaliadas. Conforme gráfico 6, é possível observar que a maioria dos clientes utilizam os dois meios para realizar compras, tanto as lojas físicas como as lojas virtuais. Pois 56,2% responderam que utilizam as lojas online frequentemente e 32,9% responderam que utilizam as lojas online raramente. Desta forma, é possível afirmar que atualmente as pessoas estão realizando cada vez mais compras em lojas virtuais e a resistência dos consumidores não será um problema para a empresária.

**Gráfico 6. Comportamento dos Clientes em Lojas Virtuais**

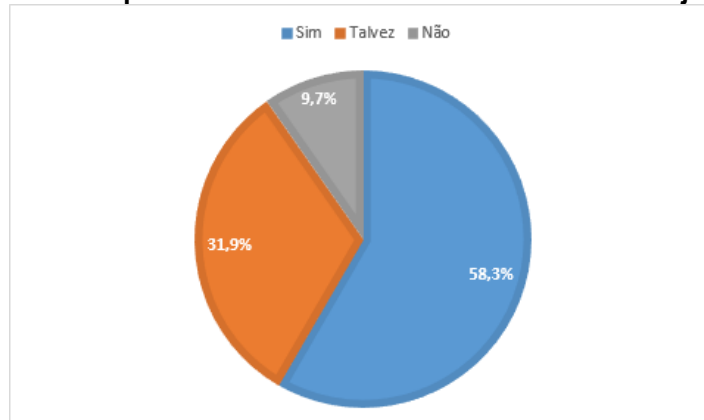
Fonte: Dados da Pesquisa

Também foi questionado qual seria o comportamento dos clientes caso a microempresa iniciasse em uma loja virtual, para averiguar se os atuais clientes comprariam na plataforma. De forma positiva, quase 70% dos clientes afirmaram que comprariam também na loja virtual, portanto, a carteira de clientes da loja virtual será composta por clientes da loja física e novos clientes que serão captados na internet, conforme pode ser observado no gráfico 7.

**Gráfico 7. Comportamento do Cliente na abertura da Plataforma Online**

Fonte: Dados da pesquisa

Por último, foi analisado o comportamento dos clientes caso a loja física fosse fechada e apenas a loja online ficasse em funcionamento. Mais da metade dos clientes responderam que continuariam comprando da mesma forma que compram na loja física, ou seja, caso a empresa venha a fechar a sua loja física e se mantenha apenas na virtual, os clientes provavelmente irão continuar consumindo e garantindo a rentabilidade necessária. Em um futuro próximo, a empresária poderá adotar o comércio eletrônico como o seu único modelo de negócio.

**Gráfico 8. Comportamento dos Clientes Somente com a Loja Online**

Fonte: Dados da Pesquisa

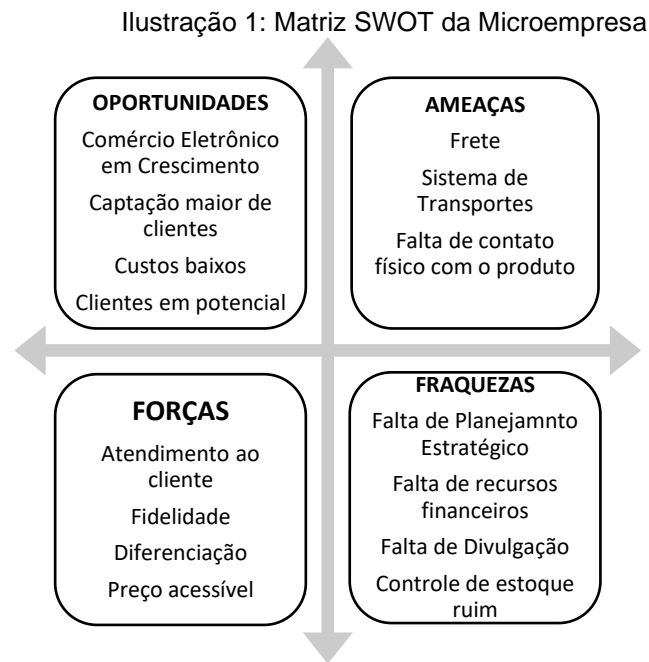
### 4.3 ETAPA 3: PLANO DE AÇÃO

Essa parte do estudo foi destinada a discussão dos resultados obtidos na pesquisa e análise da viabilidade de implementação do comércio eletrônico para a microempresa, e, se pode tornar-se um novo modelo de negócio.

O primeiro passo para estudar a viabilidade do comércio eletrônico para a microempresa é realizar um planejamento estratégico, pois de acordo com Alday (2000), o planejamento estratégico permite que a organização consiga visualizar a direção a ser seguida baseando-se em fatores internos e externos.

Na realização do planejamento estratégico, foi utilizado a análise SWOT, pois segundo Porter (2010), a análise SWOT maximiza pontos fortes da empresa ao mesmo tempo que monitora as oportunidades e ameaças do ambiente externo. As informações colhidas são baseadas na revisão de literatura e nas respostas obtidas na entrevista pessoal com a empresária e no questionário desenvolvido com os clientes.

Abaixo na Ilustração 1 é possível perceber representados na Matriz Swot os principais pontos elencados na pesquisa realizada.



Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se concluir que o cenário externo favorece a implementação do comércio eletrônico para a microempresa, já que se tornou uma tendência entre os lojistas e demandar pouco recurso financeiro imediato. A falta de divulgação apontada pela proprietária como uma dificuldade na sua empresa atualmente, pode ser solucionada com a loja virtual, em que consegue atingir um público muito maior e muitos clientes online podem ser revertidos para a loja física. É importante lembrar que existem inúmeras estratégias de marketing digital que podem auxiliar na divulgação da marca.

As ameaças existentes no cenário externo podem ser facilmente resolvidas, principalmente a resistência dos clientes. Conforme foi respondido na pesquisa, mais de 56,2% dos clientes responderam que possuem o hábito de realizar compras online e apenas 21,8% responderam que não compram online por preferir ter contato físico com o produto. Ou seja, a maioria dos clientes não possuem mais tanta resistência em realizar compras em lojas virtuais como antigamente, principalmente pelo grau de segurança que hoje é muito maior. Para realizar uma logística de entrega eficiente, a empresária pode negociar com transportadoras para ter um preço adequado no frete e garantir uma entrega rápida e de qualidade, essa estratégia auxilia esse outro fator na melhor aceitação do cliente a venda virtual.

Internamente a empresária precisa focar em soluções internas de organização e controle, em softwares de fácil manejo que a deem respaldo em controles financeiros, estoques, e a auxiliem em tomadas de decisões estratégicas. Como a empresa já possui uma grande aceitação a nível de atendimento ao cliente, fidelização, preço entre outros... na loja física, manter essas virtudes no comercio virtual não é difícil, basta realizar um bom planejamento, uma vez que os clientes têm uma frequência de compra bem aceitável, isto e, um giro que não ultrapassa os três meses em média, o que mostra fidelidade com a empresa. Um dos principais objetivos da empreendedora em abrir uma loja virtual é aumentar as vendas de sua carteira de clientes, no entanto pode-se observar na pesquisa que os clientes já existentes em

maioria também irão realizar compras na loja virtual, isso demonstra que há uma segurança maior ao iniciar.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal motivo da escolha do tema para a pesquisa foi a necessidade de criar alternativas para as microempresas em aumentar o faturamento com custos reduzidos. Muitos microempreendedores sofrem com a falta de conhecimento acerca da tecnologia e estratégia para utilizar em seu empreendimento, portanto foi escolhido o comércio eletrônico como um meio para suprir essas necessidades e gerar mais lucro para essas empresas.

Apesar do comércio ser uma alternativa para milhares de brasileiros de garantir a sua renda, o varejo físico está se tornando cada vez mais obsoleto e desencantando os clientes. O comércio eletrônico surgiu como uma maneira mais fácil, rápida e econômica de fazer compras. Além dos custos mais baixos, as lojas virtuais conseguem atingir milhares de clientes ao mesmo tempo, em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora do dia.

O levantamento sobre o comércio eletrônico é importante para as microempresas conhecerem mais essa ferramenta para poder aplicar de forma que gere mais valor para o negócio. É imprescindível conhecer as suas vantagens e desvantagens e os tipos de comércio eletrônico que a empresa pode se encaixar, pois assim será possível alinhar os objetivos e garantir vantagem competitiva.

O estudo de caso foi realizado com uma microempresa que não possui planejamento estratégico, porém possui interesse em inovar seu negócio inserindo-se no comércio eletrônico. Foi elaborado um questionário para os clientes, uma parte muito importante desta pesquisa, pois foi possível analisar como a microempresa é vista pelos seus clientes e quais atitudes a empresária pode tomar diante dos resultados. Outra etapa importante do estudo foi a entrevista pessoal com a proprietária, diante dessa amostragem obteve-se a identificação das principais dificuldades destes empresários.

É válido pontuar a importância das micro e pequenas empresas em se aperfeiçoarem para garantir que a organização possua uma estrutura de negócio robusta para gerar vantagem competitiva. Implementar um modelo de negócio sustentável e que esteja alinhado com as tendências do mercado é muito importante para que a empresa se mantenha sempre como a primeira opção para o cliente. O comércio eletrônico surgiu como uma oportunidade em comprar vender produtos e serviços de forma mais barata, rápida e eficiente, porém é importante lembrar que essa estrutura de negócio deve ser muito bem elaborada para garantir que os clientes se sintam seguros e satisfeitos com atendimento recebido.

Para trabalhos futuros, seria interessante realizar um estudo de acompanhamento financeiro das microempresas que já possuem o comércio eletrônico para avaliar se este modelo de negócio é rentável e sustentável para essas empresas que querem ingressar nas lojas virtuais. Dessa forma, a eficiência da implementação do comércio eletrônico pode ser avaliada de forma mais detalhada e com foco nos resultados esperados.

## REFERÊNCIAS

- AFUAH, Allan; TUCCI, Christopher. **Internet Business models and strategies**. McGraw-Hill, New York, 2001.
- ALBERTIN, Luiz A., **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6 Ed. São Paulo, Atlas, 2010.



- ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. FAE- Revista Centro Universitário, Curitiba, v.3, n.2, 2000.
- ANDRADE, José C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.
- BRITO, Regina Rianelli de. **Apostilas Nacionais de Negócios Eletrônicos e Marketing Digital da Graduação EAD em Marketing**. UNESA, Rio de Janeiro, 2012.
- CERVO, A.L., BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. Prentice Hall. 5 Ed. São Paulo, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. São Paulo, Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- CROCCO, Luciano. et al. **Marketing: perspectivas e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2012.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3 Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- EBIT. **Webshoppers 38º Edição**. São Paulo, 2018. Disponível em: <[www.ebit.com.br](http://www.ebit.com.br)> Acesso em 12 dez. 2018.
- E-COMMERCE BRASIL. **Por que e como integrar a loja física ao e-commerce?** São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-e-como-integrar-a-loja-fisica-ao-e-commerce/>> Acesso em 29 maio 2019.
- E-COMMERCE NA PRÁTICA. **Como levar sua loja física para o mundo digital**. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://ecommercenapratica.com/loja-fisica-para-o-mundo-digital/>> Acesso em 29 maio 2019.
- GERHARDT, Tatiana.; SILVEIRA, Denise. **Métodos de Pesquisa**. Rio Grande do Sul, UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUIMARÃES, Letícia Silva, et al. **A Importância da Logística para o Desenvolvimento do E-commerce: uma Análise Documental**. 2012. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122227.pdf>> Acesso em 15 junho 2019.
- KAUARK, Fabiana, MANHÃES, Fernanda, MEDEIROS, Carlos. **Metodologia da Pesquisa: Um guia prático**. Bahia, Itabuna, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LECHNER, Ulrike; HUMMEL, Johannes. **Business Models and system architectures of virtual communities: from a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures**. New York. International Journal of Electronic Commerce, v. 6, n. 3, p. 41-43, 2002.
- LUCIANO, Edimara Mezzono; TESTA, Mauricio Gregianin, FREITAS, Henrique. **As tendências em comércio eletrônico com base em recentes congressos**. Lima/Peru. 2003.
- NAKAMURA, Rodolfo Reijiro. **E-commerce na Internet: fácil de entender**. São Paulo, Érica, 2001.
- NEREU, Camila Oliveira. **E-commerce e suas Vantagens para uma Microempresa de Vestuário em Brasília**. UniCEUB, Brasília, 2013.

- O' Brien, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na área da Internet**. São Paulo, Saraiva, 2010, p. 242.
- OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 23 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ORTIGOZA, Silvia Aparecida Guarnieri. **Paisagens do Consumo**. Cultura Acadêmica, São Paulo, 2010.
- PARKER, Mary Follet. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Atlas, São Paulo, 1998.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Atlas, São Paulo, 2016.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 8 Ed. Campus: Rio de Janeiro, 1996.
- PRODANOV, Cleber Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico. Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Rio Grande do Sul, Feevale, 2013.
- REEDY, Joel, SCHULLO, Shauna. **Marketing Eletrônico: integrando recursos eletrônicos no processo de marketing**. São Paulo, Thomson Learning, 2007.
- RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios**. São Paulo, 2018. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf)> Acesso em 10 dez. 2018.
- SEBRAE. **Características dos empreendedores formais e informais**. São Paulo, 2017.  
Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/empreendedores.pdf>> Acesso em 10 dez. 2018.
- SEBRAE. **Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios**. São Paulo, 2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 01 jun. 2019.
- TURBAN, Efraim; KING David. **Comércio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- ULRICH, Schiefer et alli. **MAPA – Manual de Planejamento e Avaliação de Projetos**. 1. ed. Cascais: Principia, 2002.