

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Fatores críticos de sucesso para novos  
negócios em comércio eletrônico, com foco  
no Negócio a Consumidor

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq

Relatório Final – Ciclo 2012/2013

Aluno pesquisador: Yuri dos Santos Costa

Professor orientador: Alberto Luiz Albertin

São Paulo,

2013

# Sumário

## Capítulo 1

1. Introdução .....	4
2. Objetivo .....	5
3. Metodologia.....	7

## Capítulo 2

1. Referencial Teórico .....	9
<b>1.1 Comércio Eletrônico</b> .....	9
1.1.1 Definição .....	9
1.1.2 Contexto dos negócios na era digital.....	9
1.1.3 O comércio eletrônico e suas aplicações.....	13
1.1.4 Modelos de Negócio de comércio eletrônico .....	15
<b>1.2 O social Commerce</b> .....	29
1.2.1 O Social Commerce e sua aplicação .....	29
1.2.3 Cuidados a serem tomados .....	32
<b>1.3 Foco no Cliente</b> .....	35
1.3.1 Estratégias da Nova economia Digital (NED) .....	37
1.3.2 Competitividade na Nova Economia Digital (NED).....	37
1.3.3 Demandas dos Clientes em NED .....	38
1.3.4 Relação com Clientes .....	38
<b>1.4 Decisão em CE Negócio-a-consumidor</b> .....	39
1.4.1 Processo de Tomada de decisão .....	39
1.4.2 Regras Estratégicas de Relacionamento.....	40
<b>1.5 Segurança, privacidade, sistemas eletrônicos de pagamento e aspectos legais</b> .....	41
1.5.1 Preocupações Atuais dos Chief Information Officer (CIO's) .....	41
1.5.2 Segurança da Informação .....	41
1.5.3 Elementos Essenciais .....	42
1.5.4 Problemas de Segurança.....	42
1.5.5 Infra-estrutura de Chave Pública (ICP).....	44
1.5.8 Autoridade Certificadora.....	44
1.5.6 Mecanismos de Segurança .....	45

1.5.7 Política de Segurança .....	45
<b>1.6 Agentes e mecanismos do mercado eletrônico ao se realizar uma compra ...</b>	<b>46</b>
1.6.1 Fatores da venda.....	48
1.6.2 Sistema atual de determinação de preço .....	48
<b>1.7 Formas de pagamento via sistema eletrônico .....</b>	<b>48</b>
1.7.1 Pagamento Eletrônico .....	49
1.7.2 Sistemas de Pagamento Pré-pago.....	49
1.7.3 Sistemas de Pagamento Instantâneo.....	50
1.7.4 Sistemas de Pagamento Pós-pago .....	50
1.7.5 Sistemas Eletrônicos de Pagamento .....	51
<b>1.8 Aspectos Legais do pagamento eletrônico .....</b>	<b>52</b>
1.8.1 Contexto Geral .....	52
1.8.2 Dimensão Legal.....	54
1.8.3 Gerenciamento dos aspectos legais do pagamento eletrônico .....	55
1.8.4 Segurança no pagamento.....	55
 Capítulo 3	
1. Referencial Teórico .....	56
<b>1.1 Comércio Eletrônico e o empreendedorismo .....</b>	<b>56</b>
<b>1.2 Aproveitando as oportunidades de negócios na internet .....</b>	<b>57</b>
1. Referencial Teórico .....	60
<b>1.1 Empreendedorismo .....</b>	<b>60</b>
1.1.1 Análise histórica.....	60
1.1.2 Definição .....	60
1.1.3 O empreendedor .....	61
1.1.4 Contexto do empreendedorismo .....	62
1.1.5 Fatores que influenciam o empreendedor ao abrir um novo negócio .....	64
<b>1.2 As etapas de uma empresa em crescimento.....</b>	<b>66</b>
1.2.1 Ciclo de vida de uma empresa de comércio eletrônico.....	70
1.2.2 O conceito de ciclo de vida do produto.....	70
<b>1.3 Planejando a empresa para chegar ao sucesso.....</b>	<b>72</b>
1.3.1 O planejamento da estratégia empresarial.....	73
1.3.2 Princípios importantes na Nova Economia Digital .....	78
1.3.3 Estratégia Competitiva .....	80

<b>1.4 Plano de Negócios</b> .....	85
<b>1.5 Conselhos de empreendedores de sucesso</b> .....	94
Capítulo 5	
<b>1. Estudo de Caso</b> .....	100
<b>1.1 Mercado</b> .....	100
<b>1.2 A empresa Azeitona Preta</b> .....	104
1.2.1 A família fundadora .....	104
1.2.2 A empresa de comércio eletrônico .....	105
1.2.3 Dificuldades .....	107
1.2.4 A empresa hoje.....	108
<b>1.3 Característica dos empreendedores fundadores</b> .....	109
2. Conclusão .....	109
3. Referências.....	112

---

# Capítulo 1

---

## 1. Introdução

O campo de estudo analisado é do Comércio Eletrônico e Empreendedorismo e suas importâncias para o desenvolvimento de Negócios na Era Digital. Em relação a isso são esclarecidos os fatores de risco ao sucesso de novos negócios no ambiente digital.

Sabe-se que o ambiente empresarial nos últimos anos tem sofrido constantes modificações em função da sua inclusão da Era Digital e constante globalização, o que por consequência tem modificado a necessidade de uso tecnologia da informação. Nesse sentido, o comércio eletrônico (CE) tem possibilitado a existência de novos modelos de negócios, os quais têm sido explorados pelas empresas significativamente.

O CE por tem estabelecido, ao longo dos anos, novas formas de relacionamento entre os integrantes da rede que sustentam as atividades capitalistas. Como decorrência de sua capacidade conectiva tal sistema digital se tornou um poderoso artifício competitivo e tem tido aumento significativo de sua importância tanto em faturamento em relação à economia global quanto em número de participantes que se integram a ele a cada ano.

Um dos grandes motivos para se utilizar a tecnologia de informação (TI) associada ao comércio eletrônico (CE) é o aumento da efetividade das ações realizadas pelas empresas, como a melhoria do atendimento ao cliente e do relacionamento com fornecedores; e uma eficaz redução nos custos operacionais tradicionais por, dentre vários motivos, romperem a noção de espaço e tempo, o que é fundamental ao desenvolvimento do capitalismo. Isso os faz, em comunhão, instrumentos de sobrevivência para as empresas que desejam atuar nos mercados atuais de curto e longo prazo, os quais estão migrando constantemente para mercados digitais, efetivando sua

consolidação e oferecendo novas oportunidades de negócios aos possíveis players do mercado.

O estágio de evolução do comércio eletrônico em conjunto com a tecnologia pode ser considerado que ainda está em seu estágio inicial, em função das várias possibilidades ainda a serem exploradas. Isto ocorre devido às empresas serem relutantes ao absorver com rapidez as novas tecnologias de modo a explorar a capacidade de agir oferecida pela era digital. Muito embora ela ofereça significativas contribuições positivas ao desenvolvimento do ambiente empresarial.

Não obstante a dificuldade acima abordada, a evolução do comércio eletrônico no mercado brasileiro tem sido positiva nos últimos anos, tanto nas transações de negócio a negócio, destacando-se o setor industrial e de serviços, quanto nas relações negócio a consumidor, B2C, a exemplo do comércio e da indústria. Para acompanhar este crescimento de utilização do CE/TI as empresas, principalmente do setor de serviços, nos últimos anos, vêm realizando expressivos investimentos no desenvolvimento dessas áreas.

De modo geral, assim sendo, observa-se um aumento da importância dos meios eletrônicos no ambiente de negócios. Isso tem sido viabilizado pelo constante aprimoramento da utilização do Comércio Eletrônico e de seus mecanismos, os quais estão diretamente conectados ao avanço das Tecnologias das informações. Ambos juntos tem possibilitado ao longo dos anos a otimização das relações, integrações eletrônicas diretas e indiretas, dos agentes econômicos, Albertin (2012). Isso tem sido favorável tanto às empresas quanto aos consumidores, em função das constantes melhorias nos diversos setores da economia e das mudanças nas cadeias de valores do processo capitalista, nesse novo ambiente de negócios da era digital.

## **2. Objetivo**

O objetivo geral da pesquisa é identificar e compreender quais são os fatores que devem ser considerados para maximizar as chances de sucesso de novos negócios de comércio eletrônico que tem enfoque no modelo negócio-a-consumidor.

Nesse contexto, serão analisados fatores relacionados ao comércio eletrônico negócio-a-consumidor e, à implementação de novos empreendimentos e à gestão dos novos negócios.

A necessidade desta abordagem decorre do atual contexto do mercado econômico-empresarial. Neste, nos últimos anos, tem se observado o surgimento de inúmeras empresas fortemente relacionadas aos negócios com foco nos modelos digitais. Muitas das quais crescem e se desenvolvem com maior velocidade do que empresas tradicionais, como as grandes indústrias. Nesse sentido, segundo Albertin (2004) percebe-se uma peculiaridade na divergência não apenas no modelo de negócio das empresas com base no ambiente digital, em comparação com as tradicionais, como também no modo que tais empresas de comércio eletrônico estão modificando os próprios setores tradicionais da economia.

Estudar este cenário é fundamental não apenas devido à grande relevância do Comércio Eletrônico para os negócios na atualidade, mas também porque nem todas as empresas se tornam bem sucedidas no ambiente virtual de negócios, de comércio eletrônico, meio em que há intensa utilização da tecnologia da informação. Isso ocorre porque neste setor de atuação há inúmeros motivos que levam ao fracasso de empresas e o sucesso de poucas outras como o Google, o Facebook, a BestBuy, o Decolar.com, a Dafiti, Groupon, entre outras.

Analisando os diversos fatores significativos ao sucesso das empresas iniciantes estruturadas nos moldes de Comércio Eletrônico pretende-se evidenciar tanto questões relacionadas ao empreendedorismo quanto a fatores relacionados aos modelos de negócios de empresas com atuação no comércio eletrônico. Assim sendo, este estudo tem por objetivo auxiliar empreendedores que visem adquirir conhecimentos nos temas abordados, para que aumentem a probabilidade de sucesso de seus novos empreendimentos em comércio eletrônico com foco no negócio-a-consumidor.

### 3. Metodologia

Para a realização do estudo primeiramente foi definido o campo de estudo a ser pesquisado e estudado: Comércio Eletrônico e Empreendedorismo.

Em segundo lugar a metodologia adotada foi levantamento das teorias, pertinentes ao PIBIC em questão, relacionadas tanto ao empreendedorismo quanto aos fatores de comércio eletrônico, focando-se no modelo negócio-a-consumidor. Tais informações foram obtidas tanto em arquivos físicos quanto em arquivos digitais.

Em terceiro lugar foram mostrados os aspectos do comércio eletrônico com foco no modelo negócio a consumidor, principalmente. Em quarto lugar associou-se o comércio eletrônico ao empreendedorismo. Em quinto lugar foram analisadas as inúmeras questões relacionadas ao empreendedorismo e à formação de um novo negócio.

Em seguida, a metodologia empregada foi a de estudo de casos holístico, único e exploratório, (Yin, 2005), como método de pesquisa social empírica com uma empresa real inserida no contexto estudado, por meio de uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador não se tornou agente do contexto estudado Bogdan e Biklen (1994).

A metodologia qualitativa orienta-se por uma perspectiva mais interpretativa e construtivista. Para Denzin e Lincoln (1994), *a palavra qualitativa implica uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos (se chegarem a ser medidos) rigorosamente, em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.* (p.4).

Para Stake (1999), diferentemente do método de investigação quantitativo, que surgiram do processo científico da relação causa-efeito, que destaca a explicação e o controle para estabelecer generalizações aplicáveis, os métodos de investigação qualitativos procuram compreender complexas inter-relações que acontecem na vida real, em casos ou fenômenos em que as condições contextuais não se conhecem ou não se controlam. Sendo assim essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contato com o desenvolvimento do acontecimento.



Para Yin (1990) a definição de estudo de caso é dada como: “*O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que as múltiplas fontes de evidência são usadas*”. No estudo de caso como estratégia de investigação, segundo autores como Yin (1993 e 2005), Stake (1999), Rodríguez *et al.* (1999), entre outros, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização. Entretanto, também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais.

Tal metodologia de estudo de caso foi escolhida em função de o estudo de caso ter a sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002). Assim sendo, o intuito do estudo de caso realizado foi verificar se as questões práticas estão de acordo com o que é previsto pelas teorias. Para isto, foi analisada a situação atual do comércio eletrônico e dos negócios na era digital, as peculiaridades de empreender-se e montar novos empreendimentos com base no Comércio Eletrônico, permitindo-se então fazer analogias e identificar pontos significativos de relações, procurando responder a diversas perguntas que facilitam o entendimento da nova tendência do mercado.

Por fim, foi realizada uma conclusão, cujo objetivo é sintetizar de modo generalizado como aumentar a possibilidade de um novo negócio focado no Comércio Eletrônico focado em operações negócio-a-consumidor obter sucesso.

# Capítulo 2

---

## 1. Referencial Teórico

### 1.1 Comércio Eletrônico

#### 1.1.1 Definição

Sintetizando-se as principais definições de Albertin (2004); Bloc, Pigneur e Segev (1996) e Cameron (2007) comércio eletrônico (CE) é a utilização da tecnologia da informação por meio de um meio eletrônico com respaldo em uma infraestrutura digital, como a internet, para a realização de qualquer atividade de uma cadeia de valor, tais como pagamento, entrega de fluxo de dados, de serviços e produtos entre negócio-a-negócio, negócio a consumidor, intra-organizacional. As tecnologias de CE não estão restritas à internet, porque também são consideradas todas as tecnologias de mídias interativas, isto é, a combinação de um meio inteligente e o suporte de dados em multimídia, conectados em uma rede digital aberta qualquer. A essência do comércio eletrônico segundo Albertin (2010) o comércio eletrônico puro consiste na transação de um produto virtual por meio de um processo virtual em que os agentes também são virtuais.

No contexto apresentado, observa-se que o termo Comércio Eletrônico possui uma ampla definição. De acordo com Kalakota e Whiston (1997), o termo pode assumir diferentes definições, dependendo de quem as utiliza. Assim sendo, o foco da abordagem feita nesta pesquisa é o comércio eletrônico negócio-a-consumidor. Portanto, o estudo aborda principalmente os fatores críticos de sucesso para novos negócios business to consumer, B2C, realizados em ambiente digital.

#### 1.1.2 Contexto dos negócios na era digital

O contexto tecnológico, social e econômico mundial tem feito com que o ambiente empresarial sofra inúmeras mudanças nos últimos anos. Ainda assim, embora a consolidação do comércio eletrônico entre as pessoas e as empresas esteja ocorrendo ao longo de décadas, desde o surgimento da internet, na atualidade os relacionamentos com os fornecedores e clientes, o gerenciamento de dados e do conhecimento têm se desenvolvido e disseminados sob a égide da inovação, da conectividade, da interação contínua, da expansão e da globalização, favorecidos pelo ambiente digital.

É relevante, primeiramente, explicar de modo genérico a infraestrutura de comércio eletrônico para que se compreenda melhor o objeto de nosso estudo. Segundo pesquisadores como Mclean e Wetherbe (1999) o gerenciamento é respaldado em infraestrutura de serviços e negócios comuns, infraestrutura de distribuição de informação e mensagem, infraestrutura de publicação e conteúdo em mídia, infraestrutura de rede de comunicação e infraestrutura de interface. Essas infraestruturas se aplicam às pessoas, às políticas públicas, aos padrões técnicos e às organizações. Toda essa macro-estrutura, em conjunto, possibilita a efetivação das aplicações do comércio eletrônico.

Em função da evolução do comércio eletrônico, das tecnologias digitais e da formação de novas infovias, tem se estabelecido novos conceitos e técnicas para lidar com os temas de gerenciamento. Para tratar do relacionamento com os fornecedores estabeleceu-se um determinado tipo de gerenciamento conhecido como Supply Chain Management (SCM). Por meio deste há um controle efetivo da cadeia produtiva, tendo início no recebimento da matéria prima e fim na distribuição dos produtos finalizados. Este método permite uma integração de entregas de produtos básicos e customizados de modo eficaz. Isso ocorre em função da otimização possibilitada pelo sistema SCM, dos fluxos de informações em toda a cadeia produtiva até o consumo do insumo fabricado ou serviço prestado. Em relação a isso, um dos elementos mais utilizados do SCM é o E-procurement, entendido como todo o processo que compreende desde a solicitação da compra até a efetiva compra. Tal sistema tem a capacidade de transcender as barreiras físicas e burocráticas, promovendo a intensa interação entre o ambiente inter e intraorganizacional. Assim sendo, o SCM para o Comércio Eletrônico tem inúmeras utilidades, como obter matérias primas em distintas partes do mundo, processar informações online em tempo real, prover a cadeia produtiva e seus agentes com

informações necessárias entre eles e suas áreas, re-configurar linhas de produção, entre outras utilidades.

Em relação ao gerenciamento do relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management – CRM) tem ocorrido uma estruturação de modo peculiar em função da evolução dos negócios no ambiente digital. O nível colaborativo favorece a interação empresa-cliente, podendo ser pessoa jurídica ou física, de modo que tal relação agregue valor a ambos envolvidos. Assim, as tecnologias empregadas para conhecer melhor o consumidor, seu perfil e suas necessidades, são positivas tanto para eles, que terão suas vontades e necessidades satisfeitas, quanto às empresas que possivelmente podem aumentar seu volume de vendas. Isso também é auxiliado por meio de um sistema de gestão conhecido como Efficient Consumer Response -ECR, que favorece a obtenção de informações sobre as compras realizadas pelos clientes em tempo real. Esta, por sua vez, é transmitida online a toda a cadeia envolvida na compra, desde estoques até a área produtiva. Tal processo faz com que se percebam rapidamente os efeitos imediatos das atividades realizadas ao longo da cadeia produção-consumo, facilitando a tomada de uma decisão precisa e eficaz. Tal importância é ainda maior em relação ao comércio eletrônico, em decorrência de nesse ambiente de negócios os fluxos serem mais intensos, a qualquer hora, o que aumenta os impactos nos estoques dos fornecedores. De modo geral é possível dizer que a integração do comércio eletrônico propicia uma maior facilidade na implementação do ECR e do CRM.

O gerenciamento dos dados (Business intelligence-BI) compreendendo coleta, análise e distribuição dinâmica aos integrantes da organização; e o gerenciamento dos conhecimentos ( Knowledge Management-KM) tornam-se fundamentais em um ambiente de negócios como o do comércio eletrônico, instituído no ambiente digital, para a tomada de decisão. Nesse contexto, com o passar dos anos os dados coletados, os conhecimentos armazenados e tratados de forma isolada passaram a ser coletados e desenvolvidos de modo integrado por meio da disponibilidade dos diversos conhecimentos, tanto internos quanto externos, a um maior número possível de integrantes, os quais se relacionam de modo conectado e compartilhado. Nonaka e Konno (1998) analisam que as informações, os dados e os conhecimentos, tanto tácitos quanto implícitos, sabidos pelos indivíduos quando interagem com demais indivíduos, possibilitam a formação e compartilhamento de conhecimentos diferentes dos originais.

Essa difusão dos conhecimentos possibilita tomada de decisões mais precisa e mais rápida.

Pode-se perceber, dessa forma, que o ambiente empresarial tem sido constantemente influenciado pelo comércio eletrônico e seus mecanismos, como as novas formas de gestão dinâmica desde KM, CRM a SCM. O desenvolvimento desses e de suas aplicações possibilitam aos negócios maior inteligência de informações e mais eficácia na tomada de decisões. O que é positivo a todos os envolvidos na cadeia capitalista.

Tendo como escopo do estudo o ecommerce business to consumer algumas informações a respeito dos usuários da internet são fundamentais. Há pouco mais de uma década a penetração da internet na sociedade brasileira tem sido significativa. O aumento de internautas é a base sob a qual se sustenta o crescimento do comércio eletrônico. Segundo dados do IBOP Nielsen (2012), em 2001, apenas 7,6% da população possuía acesso à internet, tal percentual representava 12 milhões de pessoas, dentre as quais apenas 1,1 milhão, 0,6% da população consumia via comércio eletrônico. Até 2012 ocorreu uma expansão de 650%, ultrapassando a marca de 90 milhões de internautas, 46% da população brasileira. Já neste cenário 40 milhões são e-consumidores, chegando a pouco mais de 20% da população total do país. E esse tipo de consumidor tem aumentado à medida que os serviços e vendas online têm sido mais eficazes tanto em qualidade quanto em segurança.

Paralelamente a esses fatores, na virada do milênio, período auge da crise de falência das empresas ponto-com, o faturamento proveniente do ecommerce business to consumer, B2C, atingiu a marca de 0,5 bilhões de reais. Em 2012, segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, ABcomm, o faturamento cresceu 29% frente ao ano anterior, chegando a 22,12 bilhões, totalizando uma taxa de crescimento de 4.400% em 12 anos, correspondendo a uma expansão média de 30% ao ano. Nesse contexto, segundo dados da Braspag, no Brasil, o volume de transações no varejo online de 2011 a 2012 verificou-se um crescimento de 46%.

Segundo projeções e estudos realizados em 2012, como os da consultoria italiana Translated, da ABcomm e dados da Fecomércio, o mercado brasileiro de vendas online em 2012 foi responsável por 3,1% da movimentação mundial. Isto o posiciona

como o sétimo maior mercado do mundo. No entanto, o varejo nacional online é responsável apenas por 1,5% do total nacional, frente à taxa de 5% dos Estados Unidos e 10% do Reino Unido. Nesse ritmo acelerado de crescimento e significativo potencial de crescimento que se tem observado, até 2016 o Brasil poderá se tornar o quarto maior mercado até 2016, sendo responsável por 4,1% de todas as transações mundiais. Assim, apenas China, Estados Unidos e Japão terão participações mais representativas, sendo elas de 20,1%; 15,6%; 4,6%, respectivamente.

### **1.1.3 O comércio eletrônico e suas aplicações**

Gerenciamento de cadeia de suprimento, vídeo sob demanda, banco remoto, compra, marketing e propaganda on-line, home shopping, Para que ele se torne viável, de acordo com Albertin (2010) é fundamental que haja quatro infra-estruturas. A infra-estrutura comum de serviços de negócio, como segurança, autenticação, pagamento eletrônico, catálogos e diretórios. A infra-estrutura de mensagem e distribuição de informação. A infra-estrutura de conteúdo multimídia e de rede de publicação. E a infra-estrutura de infovia, como a TV a cabo, sem fio e a internet. Tais infra-estruturas são básicas para que sobre ela se sustentem as pessoas, os processos e as tecnologias organizacionais. As quais em conjunto formam a base para que a estratégia de negócio seja viável. As organizações por sua vez, somadas às políticas e padrões técnicos necessários aos pilares e infra-estruturas já citadas, possibilitam a existência das aplicações de Comércio Eletrônico.

A infovia é o canal público por meio do qual os clientes, o governo, as instituições financeiras, os consumidores e os fornecedores se comunicam. Esta por sua vez tem relativa conexão com as intranets internas de cada empresa. A intranet por sua vez, é o canal privado por meio do qual as diferentes áreas como vendas, produção, marketing, entre outras, de uma empresa se comunicam.

As transações de comércio eletrônico que ocorrem dentro de uma empresa é reconhecida como transação Intra-organizacional e facilita as aplicações de negócios de comunicações de grupo de trabalho, publicações eletrônicas, e de produtividade da força de vendas. Já a transação Negócio-a-Negócio facilita as aplicações de negócio de

gerenciamento de fornecedor, estoque, distribuição, canal e pagamento. A última classe de transação de comércio eletrônico é a Negócio-a-Consumidor, a qual é foco de nossa pesquisa. Esta classe visa facilitar as transações econômicas de interação social, de gerenciamento de finanças pessoal e de fornecimento de informações e compra de produtos.

### ***1.1.3.1 Aplicação de TI e das Telecomunicações***

Em função dos efeitos da comunicação eletrônica há a possibilidade de mais informações serem comunicadas em uma mesma quantidade de tempo, ou a mesma quantidade de informação em menos tempo, a um custo significativamente menor, Albertin (2004).

Ainda neste contexto, é importante ressaltar que a intermediação eletrônica tem possibilitado o aumento do número de alternativas disponíveis quando se considera a contratação de um serviço ou aquisição de um produto. Além disso, para Albertin (2004) em função da grande concorrência associada aos eficazes e modernos meios de comunicação virtual, e interconexão entre usuários a qualidade dos produtos tem melhorado significativamente. Esta dinâmica moderna faz com que o custo do processo de seleção dos produtos sejam menores.

Para o autor a integração eletrônica permite o gerenciamento efetivo de relacionamentos múltiplos e integrados, alavanca a capacidade tecnológica e o conteúdo de informação. Ainda é possível dizer que esse avanço tecnológico cria, melhora e destrói conhecimento constantemente.

É importante ressaltar que o mercado eletrônico tem é pautado em alguns pilares essenciais como a globalização a customização em massa, o trabalho em rede, a flexibilidade e a marca.

### ***1.1.3.2 Os benefícios diretos das aplicações do comércio eletrônico***

De acordo com Bloch, Pigneur e Segev (1996) os componentes do valor de negócio de comércio eletrônico criam à sociedade e empresas que a compõe benefícios mensuráveis, quantitativos ou benefícios indiretos, qualitativos.

#### **1. Benefícios mensuráveis, quantitativos**

- Melhoria na promoção de produtos
- Novo canal de venda
- Redução de custos
- Inovação de produtos/customização
- Redução do tempo para produzir e comercializar informações e serviços
- Melhoria dos serviços a clientes

#### **2. Benefícios indiretos, qualitativos**

- Novas oportunidades de negócio
- Relacionamento com clientes
- Imagem de marca ou corporativa
- Aprendizagem de tecnologia e laboratório organizacional

### **1.1.4 Modelos de Negócio de comércio eletrônico**

Uma vez que o comércio eletrônico e as novas tecnologias de informação fomentam uma maior capacidade de comunicação, possibilidade de transações financeiras e comerciais, eliminando restrições antes existentes, há o surgimento de novos modelos de negócios. A evolução dos negócios na era digital tem sido conquistadas com ênfase na integração entre os ambientes internos, via sistemas de Enterprise Resource Planning, e externos das empresas, por meio de Electronic Data Interchange, o que em conjunto com as novas infovias tem possibilitado a exploração de novas oportunidades do ambiente de negócios.



De acordo com Mahandevan (2000) a internet dividiu o mercado em três categorias de agentes. Os criadores de mercado criam comunidades de clientes e/ou fornecedores e participam deste facilitando as transações de negócio realizadas entre compradores e vendedores. Os portais que criam comunidades de consumidores de informação sobre produtos e serviços. Por fim, há os provedores de produtos/serviços que negociam e transacionam on-line diretamente com seus clientes, havendo a necessidade de tais provedores possuírem a capacidade de customização de seus sistemas de informação e processos de negócio.

Nesse novo ambiente digital, Ticoll, Lowy e Kalakota (1994) identificam quatro modelos de negócios principais existentes no ambiente digital, Mercado Aberto, Agregação, Cadeia de Valor e Aliança. Estes modelos, por sua vez, se complementam e frequentemente são utilizados simultaneamente por uma mesma organização, com o intuito de atender amplamente suas estratégias organizacionais e operações. Além disso, tais modelos combinados de modos distintos podem formar outros tantos modelos, via o estabelecimento de redes de negócio.

- Mercado Aberto

A livre interação entre os agentes econômicos, possibilitada por este modelo de negócio, tende a levar a um mercado perfeito, auto-organizado, em função de a informação do mercado estar disponível a todos, havendo então uma concorrência livre e ampla. Isso decorre de os participantes do ambiente empresarial e social poderem se conectar de modo fácil, livre, sem a necessidade de intermediários, e a custos reduzidos por meio de uma infra-estrutura de comunicação e informação pública.

Em função da modulação do mercado aberto há inúmeros desafios e dificuldades. Dentre elas destacam-se a baixa confiabilidade decorrente do distanciamento e da interação eletrônica remota, a necessidade de os participantes, agora em conjunto, entenderem e realizarem as novas regras do

mercado, assumindo as responsabilidades por parte do processo, cuja responsabilidade pertencia aos intermediários tradicionais.

- Agregação

A nova dinâmica de mercado, decorrente da infra-estrutura de comunicação e informação digital moderna, possibilitou que mais participantes aderissem ao modelo de Agregação. Modelo em que uma empresa, agregador, possui poder de interferência na relação entre os participantes da economia, sendo eles produtores, fornecedores clientes e consumidor. É importante ressaltar que os agentes poderiam interagir entre si, no entanto, não o fazem porque percebem o valor que o agregador agrega a todos eles. Este à medida que adiciona valor ao seu negócio, maiores são seus ganhos. Assim sendo, ele pode oferecer somente uma interação eletrônica, o que agrega menos valor ao seu negócio, ou até mesmo serviços extras de acordo com as necessidades dos agentes, o que possibilita maiores retornos e mais atratividade aos clientes e fornecedores.

Com relação aos ganhos financeiros, a receita das entidades que realizam a agregação se concretiza pela cobrança de um percentual sobre as transações ou então por meio de outras formas de remuneração.

Um dos fatores positivos desse modelo aos produtores e fornecedores é que há possibilidade de atuar em um mercado maior, mais confiável, e no qual alguns processos de negócio relacionados à operacionalização de relacionamento com os clientes são terceirizadas para o agregador. Isto acarreta menos responsabilidade, menores custos e menos trabalho. No entanto, como contraponto os produtores e fornecedores enfrentam o desafio de se tornarem dependentes do agregador. E tal dependência se torna ainda mais crítica quando o agregador é maior do que os produtores e fornecedores, o que pode até diminuir a possibilidade de atuação desses, aumentando custos e preços finais.

Tais benefícios e desafios também podem ser enfrentados pelos clientes que estejam envolvidos neste modelo de Agregação.

- Cadeia de valor

O modelo de Cadeia de Valor, inserido no ambiente empresarial atual em que os agentes muitas vezes buscam constante integração entre si para que realizem os processos da cadeia de valor, possibilita maior flexibilidade e adequação de recursos.

Neste modelo de negócio há inúmeros produtores que interagem entre si e que são especializados na produção de um componente específico de uma cadeia de valor. O integrador gere a atividade dos parceiros produtores, realiza a junção dos componentes da cadeia e os disponibiliza no mercado para os clientes, entregando um produto ou serviço final.

Como fator positivo aos produtores é que estes podem participar de mais de uma cadeia de valor, caso sua capacidade produtiva não for exaurida pela demanda de apenas um integrador. Os produtores também podem contar com um mercado maior e mais seguro, assegurado pelo integrador, e terceirizam algumas responsabilidades de transação, o que gera uma redução de custos. Como fator negativo, pode haver possivelmente uma dependência por parte dos produtores com relação aos integradores, o que podem gerar menores retornos financeiros. Além disso, podem ficar reféns do que os integradores desejam e não do que os clientes finais realmente demandam.

Os benefícios para o cliente são serviços e produtos com preços mais baixos e com maior qualidade, em função de o integrador contar com produtores individuais de parte do processo da cadeia de valor, prezando pela maior qualidade a um menor custo. Como fator negativo é que dependendo do tipo de domínio de mercado que o integrador possuir, os custos para o cliente pode ser elevado em função da dependência, e também pelo mesmo motivo podem ter

que comprem produtos e serviços de acordo com as especificidades oferecidas pelos integradores e não de acordo com o que realmente demandam.

Os desafios enfrentados pelo integrador são sua dependência em relação à cadeia de valor e seu desempenho e qualidade. Também se depara com a responsabilidade de coordenar as atividades dos produtores e, de criar e realizar os vários componentes organizacionais para atrair os participantes de mercado.

- Aliança

Em função das amplas possibilidades de utilização das infra-estruturas de comunicação e informação no ambiente empresarial, uma organização ou algumas organizações se utilizam de um modelo de atuação chamado espaço de valor, viabilizando e incentivando a criação e consolidação de mercados, no modelo aliança.

Neste modelo tais organizações criam uma infra-estrutura, denominada espaço de valor, capaz de atrair e estimular negócios, os quais ocorrem na forma mais livre possível entre produtores, fornecedores, clientes e consumidores. Para isto, estes por sua vez utilizam todos os componentes deste espaço de valor e organizam-se de modo livre e auto-organizado.

As organizações que criam este espaço, no modelo aliança, não buscam controlar ou fiscalizar as transações, muito menos tirar proveito destas. O foco em desenvolver tais locais, físicos ou virtuais é obter vantagens indiretas das contribuições indiretas geradas pelo próprio mercado, setor e comunidade. Segundo Albertin (2004) tais contribuições incluem o aumento da participação de mercado eletrônico de todos os envolvidos, a melhoria dos processos realizados nesse ambiente, o ganho geral ao longo da cadeia de valor, obtenção de informações geradas, fortalecimento de marca, publicidade, etc.

Neste modelo, como desafios enfrentados pelos criadores de tal espaço de valor, além do investimento necessário para criar a infra-estrutura, também devem buscar o alinhamento com as estratégias organizacionais dos participantes, devem identificar os critérios e regras e formas de incentivo para o mercado. Diferentemente dos criadores, os produtores que participam deste modelo apesar de terem como vantagens a possibilidade de utilização da infra-estrutura do espaço de valor totalmente livre e sem interferência, e aumento do mercado em que atuam, eles enfrentam o desafio de se adequar a um mercado auto-organizado no qual a confiabilidade não é garantida diretamente por nenhuma organização. Estes últimos problemas também são enfrentados pelos clientes, com a vantagem de que estes podem obter custos menores uma vez têm acesso livremente às informações, e assim como os produtores também podem usufruir da infra-estrutura sem custos adicionais.

#### ***1.1.4.1 Variações de modelos de negócio***

Pesquisadores como Weill e Vitale (2001) desenvolveram estruturas analíticas para otimizar a análise de uma iniciativa na era digital dos diferentes modelos essenciais de negócio. Ainda também descrevem as necessárias essências para conduzir os diferentes negócios eletrônicos de modo a se obter o sucesso. Tais modelos são:

- Provedor de Conteúdo: fornece produtos digitais, informações e serviços ao cliente através de um intermediário;
- Direto ao Cliente: fornece produtos e serviços diretamente ao cliente;
- Provedor de Serviços Integral: fornece uma variedade completa de serviços, em um determinado domínio do conhecimento humano, voltado para o próprio relacionamento com o consumidor;
- Intermediário: por concentrar informações junta compradores e vendedores;

- Infra-Estrutura Compartilhada: junta competidores em cooperação compartilhando infra-estrutura de TI;
- Integrador de Rede de Valor: coordena atividades por meio de rede de valor e também armazenam, sintetizam e distribuem informações;
- Comunidade Virtual: possibilitam a interação de pessoas com interesses comuns por meio da criação de uma comunidade;
- Empresa Completa/governo: fornece um único ponto de contato consolidando todos os serviços oferecidos por uma grande empresa com várias unidades.

Cada um desses possíveis modelos apresenta objetivos estratégicos específicos, fontes de receita e valor pré-determinados.

Os Modelos já citados, estão organizados abaixo de acordo com seus objetivos estratégicos e fontes de receita:

- Provedor de conteúdo
  - Objetivo estratégico: busca de excelência em desenvolvimento e distribuição de conteúdo
  - Fonte de receita ou valor: taxas
- Direto ao cliente
  - Objetivo estratégico: intimidade com o cliente e eliminação de intermediação
  - Fonte de receita ou valor: redução de custo e aumento de margem
- Provedor de serviço integral
  - Objetivo estratégico: integração para atender as necessidades do cliente
  - Fonte de receita ou valor: comissão de produtos de terceiros e margem dos próprios produtos
- Intermediário

- Objetivo estratégico: fornecimento de um ponto único e concentração de informação
- Fonte de receita ou valor: comissão de vendas e taxas
  
- Infra-estrutura compartilhada
  - Objetivo estratégico: economia de escala, criação de barreira e agregação de informação
  - Fonte de receita ou valor: taxas e serviços de logística
  
- Integrador de rede de valor
  - Objetivo estratégico: coordenação da cadeia, posicionamento e eficiência
  - Fonte de receita ou valor: taxas de franquia e melhoria de custos e receitas
  
- Comunidade virtual
  - Objetivo estratégico: construção de comunidades permanentes e crescentes
  - Fonte de receita ou valor: fidelidade dos membros e venda e propagandas
  
- Empresa integrada/governo
  - Objetivo estratégico: criação de ponto central e organizado para atender o cliente
  - Fonte de receita ou valor: taxas e melhoria de serviço e custo

Um Modelo de Negócio na internet é um dos diversos tipos de arranjos e formatações que são adotados por empreendimentos cujas bases de comercialização pela internet são fundamentais. As variadas possibilidades de modelos de negócios são sistematizadas em três grandes grupos, segundo a Ecommerceorg, com suas respectivas variantes: Comerciante, Corretagem e Publicidade

- Comerciante/mercantil

Os Modelos de Negócios, MN, que se enquadram nesta classificação têm como principal atividade a comercialização, via internet ou internet e loja física, de produtos tangíveis.

<b>Variante dos MN</b>	<b>Descrição</b>
<b>Comércio Misto</b>	Modelo de Negócio baseado em instalações físicas, mas que também utiliza a internet como mais um canal de comercialização para os seus produtos.
<b>Comércio virtual</b>	Comercialização de produtos/serviços exclusivamente pela Internet
<b>Comércio virtual puro</b>	Comercialização de produtos digitais ou serviços cuja entrega seja realizada pela própria Internet. Este modelo é a forma mais pura de Comércio Eletrônico, uma vez que todo o processo do negócio é realizado on-line.
<b>Mercantil</b>	Empresas que vendem produtos ou serviços para outras empresas utilizando-se a Internet como canal de comercialização
<b>Mercantil direto</b>	Modelo de negócio de empresas produtoras de mercadorias que se utilizam da web como canal direto de venda para o consumidor final, eliminando total ou parcialmente os intermediários.

Fonte: Ecommerceorg (2012)

- Corretagem

Os Modelos de Negócios que se enquadram neste grupo também são chamados de facilitadores de negócios tanto negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor quanto consumidor-a-consumidor. São plataformas virtuais que aproximam vendedores e potenciais compradores por meio da manutenção de um ambiente, como um site, tendo como objetivo facilitar e estimular a ocorrência de transações na internet e em sua maioria cobram uma remuneração por transação que se disponibiliza (Albertin 2004).



Variantes dos MN	Descrição
<b>Shopping Virtual</b>	Neste modelo o site reúne diversas lojas virtuais. A Receita, geralmente, é obtida através da soma de uma taxa mensal mais uma comissão sobre as vendas realizadas ou pagamentos por anúncios.
<b>Leilões on-line</b>	Ambiente virtual que possibilita a realização de lances, para as mercadorias ofertadas, até que a melhor oferta seja feita. A Receita é obtida através da soma das taxas de cadastramento mais a comissão no caso de empresas (B2B) ou comissão sobre venda no caso de pessoas físicas (C2C). Neste modelo há variantes como o Leilão reverso, no qual os vendedores fazem os lances, e o menor preço ofertado leva o pedido.
<b>Portal Vertical</b>	Possibilita a interação entre empresas do mesmo setor de negócio e incentiva a realização de transações através de negociação direta ou leilões. Variantes: Comunidades de Negócios. Nestas existem transações e grande fluxo de informação e orientação aos membros das comunidades, como boletins, diretórios de fornecedores, classificados, ofertas de empregos, entre outros; Agregador de compras reúne os compradores para obter maior volume e melhor negociação nas compras.
<b>Metamediários</b>	Aproxima compradores e vendedores sendo que a receita é geralmente obtida através de comissões sobre as transações realizadas através do site. É o caso dos Corretores Financeiros que facilitam a realização de investimentos por parte da pessoa física, disponibilizando acesso a um ou mais fornecedores de serviços financeiros como compra de ações, seguros, investimentos, ou os sites que dão prêmios aos consumidores para incentivar a compra em sites parceiros.

Fonte: Ecommerceorg (2012)

- Publicidade

São enquadrados nesta categoria quando o modelo de negocio visa oferecer produtos e serviços como informação e entretenimento, de modo gratuito, a fim de reunir um volume significativo de tráfego. A receita principal é proveniente do valor pago por anunciantes que almejam atingir tal público.

<b>Variante</b>	<b>Descrição</b>
<b>Portais genéricos</b>	São grandes portais de conteúdo que oferecem conteúdo gratuito ou parcialmente gratuito, além de serviços como os servidores de email.
<b>Portais especializados</b>	Sites especializados em determinado público ou segmento de mercado. Geram menor volume de tráfego do que os portais genéricos, mas com um perfil de público mais concentrado, o que é valorizado pelos anunciantes.
<b>Gratuidade</b>	Sites oferecem algum serviço ou produto, de modo gratuito para gerar volume de tráfego. É o caso típico dos mecanismos de busca e serviços de correio eletrônico.

Fonte: Ecommerceorg (2012)

Além dos modelos já citados Albertin (2004) acredita que existem modelos genéricos de negócios, com base em definições de Alfuah e Tucci (2001), Rappa (2000) e Timmers (1998), tais como os citados abaixo.

- Infomediário

Este modelo de atuação pode ser subdividido em sistemas de recomendação e modelo de inscrição. Mas de modo geral a empresa que atua

neste modelo coleta informações importantes sobre os consumidores e seus hábitos de compra, obtendo padrões e informações úteis para ajudá-las a entender melhor seus clientes. No entanto, um infomediário também pode angariar informações sobre empresas e seus web sites e vender para seus consumidores. Quando a informação é coletada, geralmente oferece-se aos clientes recompensas pelas informações, como conteúdo gratuito, dinheiro e equipamentos.

- Manufatura

Neste modelo os fabricantes tentam vender diretamente seus produtos aos consumidores, sem recorrerem a mediadores como revendedores. A redução dos custos finais aos clientes e um melhor entendimento da demanda desses são vantagens deste modelo de negócio.

- Afiliação

Nesta forma de atuação uma empresa possui um web site no qual há empresas de comércio/serviços filiadas a ele. Nesse sentido, por meio de rastreamento de cliques, toda vez que um visitante clica em um site afiliado através do site da empresa que disponibilizou o site do afiliado, este paga uma remuneração, geralmente sobre o percentual de receita.

- Comunidade

No modelo de comunidade o fator mais importante é a lealdade do usuário, os quais investem em desenvolvimento de relacionamento com os membros de suas comunidades. Tais membros podem ser potenciais consumidores de produtos e serviços oferecidos pelos mercados.

- Utilização

De modo geral neste modelo os usuários pagam quando utilizam os serviços/produtos disponibilizados pela empresa. A flexibilidade do pagamento é possível uma vez que a utilização de tais serviços e produtos pode ser mensurada.

#### ***1.1.4.2 Novas Oportunidades***

Na atualidade o desenvolvimento das ferramentas de TI e a evolução do comércio eletrônico proporcionam mudanças no modo como os negócios são realizados. Nesse sentido há o surgimento de novas oportunidades a serem exploradas pelas empresas e novos desafios a serem superados por estas, o que influencia diretamente as diretrizes a serem adotadas pelas empresas. Ainda é importante ressaltar que para se adaptarem a este novo contexto as organizações necessitam implementar mudanças organizacionais.

Abaixo segue uma exemplificação segundo Albertin (2012) do que foi dito acima.

- Novas oportunidades: Negócio-a-Negócio, Negócio-a-Consumidor, Consumidor-a-Consumidor.
- Diretrizes: Tempo para comercialização, redução de custos financeiros e de tempo, acesso ao mercado global.
- Mudança organizacional: Presença no mercado, organização e estrutura, definição de preço, distribuição.
- Implementação: Posicionamento para a Era Digital, E-engenharia de processos, redefinição de negócio.
- Fatores Críticos: Segurança, sistemas de pagamento, infraestrutura tecnológica, custo para o negócio e consumidores, aspectos legais, aspectos culturais.
- Transporte de produtos suportado pela informação digital
- Criação digital de ideias

- Execução digital de processos
- Projeto digital de produtos
- Projeto, manufatura e marketing digital de produtos.
- Venda de produtos suportada pela informação digital
- Venda digital de produtos

De acordo com Albertin (2004) as organizações enfrentam vários desafios nesse caminho para o aproveitamento de todo potencial de oportunidades possibilitado pelo ambiente virtual:

- Mudar as diretrizes de valor, para que seja possível considerar não apenas o valor econômico
- Projetar o novo modelo de negócio, para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo novo ambiente empresarial e social
- Administrar as relações e parcerias, viabilizando o uso intensivo de parceiros na cadeia de valor dos vários negócios
- Interagir com os clientes para alavancar o conhecimento, entendendo que a relação com os clientes não se limita à identificação de suas preferências e à realização de transações comerciais
- Interagir com múltiplas comunidades, permitindo o relacionamento e a integração com os vários parceiros, fornecedores, clientes, consumidores, profissionais, etc. das organizações que estão em diversas comunidades diferentes
- Desenvolver uma plataforma de TI integrada e aberta, para entender às necessidades de integração eletrônica automática entre os ambientes interno e externo
- Utilizar recursos sobre crescente incerteza, para alocar, adequar e otimizar os recursos escassos num ambiente de crescimento de incerteza
- Projetar uma organização para alavancar conhecimento, permitindo que as organizações possam, de fato, viabilizar-se como organizações baseadas em conhecimento
- Avaliar o desempenho em múltiplas dimensões, eliminando as torções e limitações causadas pelas avaliações restritas à eficiência operacional, de curto

prazo e que não consideram os novos modelos de negocio, com inovação e crescimento sustentado

Dentre as oportunidades Negócio-a-Negócio proporcionadas pelo comércio eletrônico, de acordo com Albertin (2012) destacam-se:

- Atingir liderança de mercado.
- Alcançar novos mercados.
- Criar novos produtos e serviços.
- Construir fidelidade do cliente.
- Otimizar processos de negócios.
- Melhorar o capital humano.
- Administrar as tecnologias.
- Gerenciar riscos.

Para o autor o comércio eletrônico também proporciona oportunidades Negócio-a-Consumidor como:

- Atingir o consumidor desejado.
- Captar a total percepção do cliente.
- Melhorar os processos de negócio que atendam o consumidor.
- Ter uma visão ampla e integrada do relacionamento com o cliente.
- Permitir o auto atendimento.
- Auxiliar os consumidores nos seus processos.
- Entregar serviços personalizados.
- Fomentar comunidades.

## **1.2 O social Commerce**

### **1.2.1 O Social Commerce e sua aplicação**

A associação de diversos modelos de negócios digitais, possibilita a formação de inúmeros outros modelos. Nesse contexto, segundo a EXAME (2012) tem surgido a nova tendência no marketing digital de as vendas serem realizadas por meio de redes sociais como Facebook, Twitter, Youtube e blogs. Tal modelo de negócio é reconhecido como Social Commerce e tem a dinâmica de divulgação - recomendação – automática de ofertas e anúncios de produtos e serviço entre os usuários amigos, por meio de likes e compartilhamentos, como um potencial a ser explorado.

De acordo com a tabela abaixo as empresas ao redor do mundo têm utilizado cada vez mais as redes sociais como um canal de comunicação com o intuito de prospectarem novos clientes.

<b>Porcentagem de empresas de sucesso que utilizam as redes sociais para a prospecção de novos clientes – 2010</b>	
Índia	52%
México	50%
Espanha	50%
Holanda	48%
China	44%
África do Sul	43%
Alemanha	41%
Austrália	41%
EUA	35%
Canadá	34%
França	33%
Reino Unido	33%
Japão	30%
Benelux	27%

Fonte: Adaptado de [www.webprobews.com](http://www.webprobews.com)

Nos últimos anos o comércio eletrônico tem sido fortemente influenciado e associado às mídias sociais, cujo potencial de coadunar possíveis consumidores é tão significativo a tal ponto gerar o Social Commerce, comércio realizado por completo em uma rede social, a exemplo o facebook-commerce. De acordo com o centro de pesquisas comScore revelou-se que todos os meses quase 65 milhões de brasileiros passam cerca de 8 horas por mês navegando nas timelines e perfis de redes sociais. Nesse sentido, as empresas, segundo o especialista em comércio eletrônico Dailton Felipini (2010), possuem amplas possibilidades de ações para utilizar as redes sociais a seu favor, como mais um canal de comunicação.

### 1. Utilizando as Mídias Sociais para prospectar clientes em potencial

As mídias sociais reúnem um grande número de potenciais consumidores. No entanto, é necessário que os usuários sejam filtrados pela empresa, a qual deve utilizar os recursos oferecidos pela mídia social para prospectar apenas os usuários cujos perfis demonstram ter afinidade com os ideais da empresa. Uma vez isso feito, esta deve mostrar ao seu público alvo o que de interessante, tanto em serviços, conteúdo quanto em produtos, a empresa tem a oferecer.

### 2. Mídias Sociais listando os potenciais clientes

É de extrema importância que a empresa agrupe os usuários no ambiente utilizado pela empresa na mídia social. Mas para que isso ocorra, ela deve estruturar seu espaço de tal forma que haja identificação do público com a empresa e, estímulo para que a adesão do mesmo seja efetiva.

### 3. Mídias Sociais e uma Comunicação eficaz na criação de um relacionamento

As pessoas freqüentam as redes sociais para se expor, para saber sobre outros indivíduos e sobre coisas de seu interesse. Assim sendo, o conteúdo da comunicação e o modo que ela é conduzida entre os interlocutores também deve ser algo a ser estrategicamente determinado, a fim de estimular o interesse e envolvimento dos



usuários da rede social, criando um relacionamento. Gerar conteúdo para uma empresa de vestuário feminino é naturalmente mais fácil do que para uma de porcas e parafusos. Entretanto, o desafio de encontrar a abordagem adequada em cada situação para despertar o interesse dos usuários é algo comum a todas as empresas. Possibilitar o atendimento a reclamações, sugestões de melhorias, idéias para o desenvolvimento de novos produtos, entre outras ações, podem fortalecer a imagem da empresa e a força da marca frente ao usuário.

## 5. Mídias Sociais na geração de leads

Após a construção de uma marca, forte e apreciada pelos usuários é importante que se induza o potencial cliente à ação desejada, seja ela comprar ou receber uma amostra do produto. Isto pode ser feito via uma área de cadastramento ou via a presença do botão “Comprar” e inúmeras outras técnicas de leads.

## 6. Uso de métricas na avaliação dos resultados dos investimentos na utilização das redes sociais

Os investimentos feitos, por qualquer empresa, em mídias sociais têm por objetivo vender, seja no curto no próprio ambiente como ocorre no facebook-commerce, médio ou longo prazo quando as ações de marketing levam a este resultado. Portanto, é importante que métodos de medição sejam adotados para que se avalie se os índices métricos, como o Retorno Sobre os Investimentos, têm sido o esperado.

### **1.2.3 Cuidados a serem tomados**

Apesar de as mídias sociais se tornarem a cada dia um canal mais efetivo e mais significativo de comunicação para as empresas, a atuação destas neste meio deve ser estratégica, a fim de se atingir os resultados esperados. Para que isto ocorra de fato,

segundo uma publicação da revista EXAME (2012) cujos entrevistados eram especialistas em redes sociais como Paulo Shiavon e Thiago Luz, devem ser evitados alguns erros básicos, como os que seguem abaixo.

- Não planejar ou panfletar em todo lugar

Segundo os especialistas, o primeiro erro é entrar nas redes sociais sem o mínimo planejamento. “Em uma empresa com estrutura menor, a tendência é alguém de dentro fazer e não conseguir colocar as informação de forma precisa, nem definir uma linguagem adequada”, afirma Chapchap. Fazer um planejamento do que se espera da rede, como se pretende atuar e como vai responder a reclamações é algo fundamental a ser feito.

- Confundir perfil com página

Um erro bastante comum entre as pequenas empresas é criar um perfil e não uma página para a empresa. A diferença básica é que os perfis são voltados para pessoas e as páginas têm características especiais para negócios. “Muitas empresas quando entram em redes sociais como Facebook, criam perfis, os quais têm limitações de aplicativos e seguidores”, diz Celso Fortes, diretor de criação da agência digital Novos Elementos.

Para se fazer uma página, geralmente há um passo a passo dado pelo próprio site que ajuda a aproveitar melhor as funcionalidades. Geralmente precisa-se escolher uma categoria e um nome, além de inserir o logotipo ou outra imagem como foto principal. É nesta etapa também que o empresário inclui suas informações de contato.

### 3. Só anunciar promoções

Um ponto crucial na atuação em mídias sociais, como o Facebook, é o conteúdo que é postado. Para criar um relacionamento, os especialistas concordam que informação relevante é essencial. “Conteúdo tem que ser relevante para o consumidor. Foto ou vídeo geram mais empatia. Se for lúdico, rendem mais likes e

compartilhamentos”, diz Schiavon. É preciso fugir da tentação de só postar promoções ou produtos. “Para cada 5 posts de conteúdo, você faz 1 do produto”, ensina Luz.

A ideia é sempre sugerir e dar dicas, mas sem ser cansativo. “Não pode simplesmente falar do produto, mas de assuntos e temas que envolvam o consumidor, para trazer novos usuários”, explica Schiavon, que sugere uma média de quatro posts por dia. Para Fortes, isso evita uma grande taxa de rejeição de potenciais clientes. Quando tal cuidado não é tomado, grande parte do esforço de trabalho é desperdiçada.

#### 4. Não se preocupar com a aparência

Apesar de as mídias sociais disponibilizarem um modelo padrão de página, há algumas como o Facebook que permite personalizações, como a foto de capa, que fica no topo. “Falta de padrão visual é um erro. Procure manter a identidade visual da página igual ao do website da empresa”, ensina Fortes. Outra dica é usar estas ferramentas para incentivar a participação do usuário. “Um exemplo que a gente costuma dar de positivo é colocar o usuário participando da cover”, diz Luz.

#### 5. Não responder rapidamente

Como a mídia social é um canal de comunicação com a empresa, é inevitável que se torne um local de comentários e reclamações. A diferença entre a rede social e um SAC é o tempo de resposta esperado pelo cliente.

“Tem que ser bastante rápido na solução de problemas, porque rapidamente uma mensagem mal respondida pode se espalhar. O imediatismo na resposta, pelo menos com um posicionamento inicial, é importante”, afirma Schiavon.

#### 6. Desrespeitar os clientes ou tentar ser íntimo

A maior parte dos empresários não ofenderia pessoalmente um cliente porque ele reclamou de um produto. O mesmo vale para a internet. Tudo nas redes sociais se multiplica com muita velocidade e algumas empresas já puderam sentir a reação dos usuários quando destratam ou ofendem um consumidor. “Não discuta com o usuário e lembre que ele tem sempre razão”, ensina Luz.

O melhor procedimento para o caso de reclamações na página é pedir desculpas pelo erro, propor uma solução e esclarecer publicamente o que aconteceu. Não delete a mensagem ou tente discutir o assunto na própria página.

#### 7. Abandonar a página ou estar por estar

Outro problema é criar a página e deixá-la desatualizada. “Se tem presença na rede, deve mantê-la ativa e viva. Muitas empresas simplesmente criam o canal com a configuração inicial e depois abandonam. Para manter esse canal eficiente, é importante desenvolver conteúdo e promoção”, conta Schiavon.

Além disso, há o risco de não responder as reclamações e isso dar a impressão de que a empresa não dá importância aos clientes. “É melhor não ter se não está preparado para interagir com o consumidor”, explica o executivo da Agência Enken.

#### 8. Esconder problemas

Esconder os problemas enfrentados pela empresa que estão direta ou indiretamente relacionados aos consumidores é outro erro que não deve ocorrer. O que deve ser feito é sempre esclarecer as situações aos clientes da melhor forma possível para que a empresa tente ao máximo preservar sua reputação mesmo após a existência de algum eventual erro.

#### 9. Não monitorar o movimento

É fundamental monitorar o movimento de entrada de clientes e alcance das informações publicadas pela empresa nas redes sociais. O objetivo disto é entender as variações da eficácia da atuação da empresa neste meio e melhorar buscar uma melhora constate no modo de atuação.

### 1.3 Foco no Cliente

Para aproveitar melhor as oportunidades de mercado é fundamental estar alinhado com as tendências de consumo dos clientes, e atender a suas expectativas da forma mais precisa e eficiente possível. Segundo Albertin (2012) este relacionamento eficaz com o cliente é um fator crítico para a obtenção de sucesso na Nova Economia Digital (NED).

Para que a empresa obtenha sucesso é fundamental que seus gestores tenham em mente alguns fatores, Babson College (2011).

- Para vender um produto ou um serviço é fundamental que a empresa vendedora torne as necessidades implícitas do cliente em necessidades explícitas de modo a justificar a ação de compra do serviço ou produto oferecido.
- Muitas vezes para que o cliente perceba valor no produto ou serviço oferecido pela empresa, para eles o problema tem que ser mais custoso, em termos financeiros ou operacionais, do que o valor da solução do problema.
- O valor do produto ou serviço e sua respectiva qualidade não são tudo. Negociar e oferecer algo que acrescente valor para o cliente, como parcerias, garantia, repasse de conhecimento, assistência, propaganda da marca, entre outros, são fatores que podem ser decisivos para o cliente.
- Perder um cliente ou deixá-lo insatisfeito é se esforçar para fortalecer sua concorrência e sair do mercado.
- Fazer o acompanhamento após a venda. Fazer feedback após a aquisição do produto ou serviço é fundamental. Se for negativo encontrar o problema e solucionar. Se for positivo se esforçar para aprimorar ou manter consistência no que foi apresentada ao cliente.
- A organização precisa ser voltada estrategicamente orientada a cliente e à resolução de problemas.
- Aprender rápido com os erros. O cliente está sempre em busca de produtos e serviços melhores. Neste sentido, em função da dinâmica da Nova Economia Digital a concorrência entre as empresas é cada vez mais acirrada.

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.” (KOTLER, 2000, p.69)

“Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.” (KOTLER, 2000, p.69)

### **1.3.1 Estratégias da Nova economia Digital (NED)**

A Nova Economia Digital associada a seu avanço tecnológico tem favorecido a implementação de diversas estratégias pelas empresas, a fim de que obtenham vantagem competitiva frente os concorrentes. Para Albertin (2012) as empresas em NED, podem utilizá-la a seu favor para:

- Expandir mercado.
- Aumentar visibilidade.
- Melhorar poder de resposta.
- Criar novos serviços e produtos.
- Aprimorar relacionamento de negócios.
- Reduzir custos.
- Solucionar conflitos de canal.

### **1.3.2 Competitividade na Nova Economia Digital (NED)**

Para Albertin (2012) as possibilidades da Nova Economia Digital tem favorecido as empresas na conquista de:

- Acesso global e expansão de vendas.
- Relacionamentos mais próximos entre stakeholders.
- Experimentação gratuita.
- Custos reduzidos.
- Quebras reduzidas de mídia.

- Tempo de comercialização reduzido.
- Lealdade melhorada de cliente.

Entretanto, para obter tais possibilidades as barreiras são baixas. Assim, observa-se o aumento constante da concorrência entre as empresas.

### **1.3.3 Demandas dos Clientes em NED**

A Nova Economia Digital e seus aspectos além de fazer com que o ambiente empresarial seja mais competitivo, ela também tem feito com os clientes sejam mais exigentes, demandando os seguintes fatores, segundo Albertin (2012).

- Informação em Tempo Real
- Informação de Especialista
- Acesso Igualitário e Aberto
- Acesso Conveniente
- Portabilidade de informações
- Transparência de Processos
- Controle sobre suas informações
- Transparência na Logística
- Transparência ao estabelecimento de preço
- Preço global e justo
- Habilidade para estabelecer preços
- Escolha de canais de distribuição

### **1.3.4 Relação com Clientes**

Para Albertin (2012) O comércio eletrônico exige um contato ainda mais próximo com o cliente a fim de identificar as suas demandas. Para que isto seja possível é fundamental que haja por parte da empresa:

- Customização em massa.
- Intermediação eletrônica.
- Integração eletrônica.
- Oferta de produtos e serviços.
- Seleção de fornecedores, produtos e serviços.
- Redução de restrições.

## **1.4 Decisão em CE Negócio-a-consumidor**

### **1.4.1 Processo de Tomada de decisão**

De acordo com Albertin (2012) uma empresa que atua no comércio eletrônico, para o seu processo de tomada de decisão deve considerar aspectos importantes do público alvo que atende como idade, gênero, educação estilo de vida, personalidade, expectativas. Além disso, considerar as características ambientais em que a empresa atua é algo fundamental. Assim a sociedade, a família e a comunidade são fatores importantes para a tomada de decisão.

Para a realização do comércio eletrônico negócio a consumidor é fundamental que considere-se o modo como o consumidor toma sua decisão, assim sendo deve-se pensar nos fatores que a influencia como o que comprar, porque comprar, o onde comprar, quando comprar, e quanto pretende gastar, Albertin (2012).

Neste ambiente de atuação há alguns aspectos que são controlados pelo vendedor como o suporte de logística – pagamento, entrega; suporte técnico – projeto web, agnetes; service a clinte – FAQ s, emails, call center, um a um. Para atingir o cliente por esses meios o vendedor possui a capacidade de promover estímulos de marketing, como preço, promoção, produto, qualidade, ou até mesmo estímulos econômicos, tecnológicos, políticos e culturais, Albertin (2012).



### 1.4.2 Regras Estratégicas de Relacionamento

No comércio eletrônico para efetivar um relacionamento positivo com o cliente as empresas devem obedecer a algumas regras estratégicas Albertin (2012), como:

- Valor da marca.
- Mudança de regras.
- Concisão de informação.
- Valor do conteúdo.
- Dinamização.
- Viabilidade financeira.
- Oferta de benefícios.
- Globalização
- Eventos ao vivo.
- Nichos de mercado.
- Promoção.
- Sindicalização de marcas.
- Utilização de tecnologia.

### 1.4.3 Objetivos de Projetos de CRM

Como já foi dito anteriormente na atualidade o cliente deve ser colocado no centro dos objetivos estratégicos e operacionais da empresa. Assim sendo é fundamental que as necessidades dos clientes vigentes e em potencial sejam antecipadas a fim de que elas sejam supridas da melhor forma possível. Nesse contexto, é importante utilizar sistemas informatizados de gestão compostos por conjunto de processos e tecnologias que ajudam a manter um bom relacionamento com clientes e parceiros comerciais por meio do marketing, das vendas e dos serviços, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente informações sobre suas atividades e interações com a empresa. Tal sistema de gestão é conhecido como Relationship Management (CRM) e segundo Albertin (2012) tem por objetivos principais os que seguem abaixo.

- Garantir fidelidade do cliente.
- Personalizar produtos e/ou serviços.
- Conhecer melhor o cliente.
- Diferenciar da concorrência.
- Identificar clientes de maior potencial.
- Aumentar a receita por cliente.
- Conquistar novos clientes.
- Reduzir o custo de aquisição.

## **1.5 Segurança, privacidade, sistemas eletrônicos de pagamento e aspectos legais**

### **1.5.1 Preocupações Atuais dos Chief Information Officer (CIO's)**

Na atualidade, segundo Albertin (2012) os Chief Information Officers enfrentam inúmeros desafios para garantir um funcionamento adequado da circulação de informações nas organizações de comércio eletrônico. Dentre as preocupações principais se encontram:

- Uso Inadequado Pessoal - 9%
- Dificuldade de Treinamento - 8%
- Perda Competitiva - 3%
- Segurança - 46%
- Vírus - 15%
- Custos - 11%
- Interoperabilidade - 8%

### **1.5.2 Segurança da Informação**

Na atualidade à medida que as empresas se tornam cada vez mais digitais, ou dependentes dos canais digitais ela passa a ter de enfrentar desafios com relação à segurança da informação, Albertin (2012). Para ele, os principais pontos fracos na Segurança da Informação são a monitoração, a identificação da informação, o critério de disponibilização e a política de privacidade. Com relação aos responsáveis pela violação das informações, segundo o autor, 9% são fornecedores e prestadores de serviço, 35% são funcionários da própria empresa, 25% de origem não identificada, já 2% são concorrentes, 17% são hackers, e 12% são outros.

No context atual 30% das empresas pesquisadas sofreram algum tipo de invasão nos últimos dois anos, 35% não têm uma política de segurança eletrônica definida, 39% nem sequer sabem dizer se foram invadidas recentemente, 50% dos ataques registrados aconteceram nos últimos seis meses, Albertin (2012).

### 1.5.3 Elementos Essenciais

Para que uma empresa tenha os requisitos mínimos para que possa operar online sem oferecer risco aos clientes é fundamental, segunda Albertin (2012) que haja:

- **Confiança:** assegurar que um elemento participante de uma transação é confiável.
- **Não repúdio:** garantir que uma transação válida não seja repudiada.
- **Privacidade:** proteger dados contra acessos não autorizados.
- **Integridade:** proteger dados contra destruição, corrupção ou alteração não autorizada.
- **Autenticação:** verificar a identidade de usuários, servidores, dispositivos e sistemas.

### 1.5.4 Problemas de Segurança

Para Albertin (2012) os principais origens dos problemas de segurança são:

- Bisbilhotice.
- Espionagem.
- Modificação de dados.
- Falsificação.
- Repúdio.
- Vírus.
- Cavalos de Tróia.
- *Worm*

### Soluções para os problemas

<b>Problema</b>	<b>Aspecto de Negócio</b>	<b>Solução</b>
Autorização	O usuário tem a permissão de acessar o computador específico ou o conjunto de informações?	Nome do usuário e password, ou outro tipo de mecanismos de controle de acesso.
Autenticação	O usuário é verdadeiramente quem ele diz ser?	Sistema de hardware e software específico gera um número randômico, o qual o usuário irá usar para autenticar a identidade.
Integridade	A pessoa mandou a mensagem realmente enviada? O destinatário pode ter certeza de que a mensagem não foi alterada?	Assinatura digital.
Privacidade	A conversação, ou transação de negócio, é privada? Tem alguém espionando?	Algoritmos de criptografia de chave pública ou privada.
Fraude/Furto	Tem alguém roubando?	Políticas e procedimentos de gerenciamento de sistemas, log e auditoria.

Sabotagem	Alguém pode entrar no sistema e destruir ou alterar uma informação?	Firewalls e firebreaks.
-----------	---	-------------------------

Fonte: Adaptado de Albertin (2012)

### 1.5.5 Infra-estrutura de Chave Pública (ICP)

- **ICP ou PKI:**

Uma ICP, para Albertin (2012) é uma infra-estrutura de segurança universal cujos serviços são implementados e entregues usando os conceitos e técnicas de chave pública. Nesse sentido é um Sistema Nacional de Certificação digital cuja estrutura é composta de um ou mais certificadores denominados de Autoridades Certificadoras - AC que, através de um conjunto de técnicas e procedimentos de suporte a um sistema criptográfico baseando-se em certificados digitais, consegue assegurar a identidade de um usuário de mídia eletrônica ou assegurar a autenticidade de um documento suportado ou conservado em mídia eletrônica.

- **Benefícios:**

- Redução de custo.
- Interoperabilidade.
- Uniformização.
- Nível de segurança.
- Opção de provedor.

### 1.5.8 Autoridade Certificadora

- **AC ou CA:**

A Autoridade Certificadora é um agente, público ou privado, que procura atender a necessidade de serviços confiáveis de terceiros no ambiente digital, emitindo certificados digitais, Albertin (2012)

O certificado é uma declaração digitalmente assinada por uma CA que provê confirmação independente de um atributo reivindicado por uma entidade que oferece uma assinatura digital.

### **1.5.6 Mecanismos de Segurança**

De acordo com Albertin (2012) os principais mecanismos de segurança são:

- Reconhecimento de íris.
- Impressão digital.
- Reconhecimento visual.
- Reconhecimento facial.
- Reconhecimento de voz.

### **1.5.7 Política de Segurança**

Para Albertin (2012) a política de segurança tem o objetivo cuidar dos termos da a confidencialidade ou provacidade, a integridade dos dados, a legalidade, a disponibilidade, consciência, isolamento ou uso legítimo, autoria, e/ou confiabilidade.

Os tipos mais comuns de informações tratadas são: Informações confidenciais, informações corporativas e informações públicas.

Ainda para o autor as políticas de segurança possuem dilemas e processos específicos para sua implementação.

- **Dilemas:**
  - Serviço oferecido versus segurança proporcionada.
  - Facilidade de uso versus segurança.
  - Custo da segurança versus risco da perda.

- **Processos de implantação:**
  - Identificação dos recursos críticos.
  - Classificação das informações.
  - Definição dos objetivos de segurança.
  - Análise das necessidades de segurança.
  - Elaboração de proposta de política.
  - Discussões abertas com os envolvidos.
  - Apresentação de documento formal à gerência superior.
  - Aprovação.
  - Implementação.
  - Avaliação da política e identificação das mudanças necessárias.
  - Revisão.

## **1.6 Agentes e mecanismos do mercado eletrônico ao se realizar uma compra**

O mercado eletrônico é formado por vários agentes que interagem com o mercado possibilitando o bom funcionamento do comércio eletrônico. Para melhor explicar o mercado, ele será considerado como uma empresa central, Albertin (2012). Dentre os agentes destacam-se:

- Os consumidores e clientes
- O banco dos consumidores e dos clientes
- Os vendedores e fornecedores
- A automend clearing house
- O banco dos vendedores e dos fornecedores

O processo de compra ocorre de forma virtual e dessa forma cada etapa do processo ocorre de modo rápido e preciso. Primeiramente os consumidores solicitam uma informação, uma compra ou fazem um pagamento. Como resposta a isto a empresa central nesta transação do mercado eletrônico disponibiliza a informação, reconhece a compra, avisa o envio, entrega o produto e /ou serviço e reconhece o pagamento. No entanto, para que ele possa dar tais respostas aos consumidores ele primeiro solicita ao

banco dos consumidores e de clientes a autorização do pagamento, e o banco aprova o pagamento, ou a aprova a transferência de fundos, Albertin (2012).

Já no contato com os vendedores e fornecedores, a empresa central da transação de comércio eletrônico em questão realiza a solicitação de compra ou de mudança, tais empresas respondem ao que foi pedido ou avisam o envio do que foi solicitado. Após feito isto a empresa central do mercado eletrônico autoriza o pagamento e/ ou a transferência de fundos ao automed clearing house. Este, por sua vez, realiza a transferência de fundos para o banco dos vendedores/fornecedores, Albertin (2012).

De modo linear o processo completo ocorre da seguinte forma:

1. O comprador acessa o mercado eletrônico
2. Comprador faz pesquisa na home Page do site (servidor de conteúdo)
3. O comprador faz a seleção do que quer comprar nos catálogos do site (servidor dinâmico)
4. O comprador faz o pedido na área de pedido de compra (processo de transação)
5. O pedido é enviado ao vendedor (armazena perfil do consumidor)
6. O vendedor confirma o pedido de compra
7. O comprador paga escolhendo uma opção de pagamento
8. Há então o envio de informação para o banco
9. O banco do comprador verifica o credito
10. O banco do comprador aprova o credito
11. O banco do comprador transfere o dinheiro para o banco do vendedor
12. O produto é enviado para o comprador



### **1.6.1 Fatores da venda**

De acordo com Albertin (2008) quando um produto ou serviço de Comércio Eletrônico vai ser transacionado, é fundamental que a marca, os benefícios esperados, a utilidade geral, a disponibilidade, o tempo de entrega, o ambiente de compra, os cinco sentidos e o valor agregados sejam estipulados.

### **1.6.2 Sistema atual de determinação de preço**

Na atualidade a ênfase é no questionamento agressivo das premissas de preço, diferentemente do modelo tradicional cujo foco consistia na proteção dos objetivos de negócio. Já a organização é centralizada com grande autoridade e o objetivo principal é identificar oportunidades, diferentemente de como era no modelo tradicional em que a organização era descentralizada e visava evitar erros.

Com relação aos sistemas e ferramentas de análise a ênfase se dá na determinação eficiente e apropriada de preços; na análise para testes controlados de níveis de preços; algoritmos e enfoques de preços conhecidos e rigorosos. Antes, no método tradicional, os sistemas e ferramentas de análise tinham ênfase na determinação eficiente de preços, possuíam dificuldade de previsão de problemas com os dados agregados e a determinação de preços era realizada com base na experiência e no julgamento.

Ainda no sistema tradicional os processos de revisão de preços tinham pouca flexibilidade para garantir a acuracidade. Já no sistema contemporâneo digital os processos de revisão de preço consistem em previsões contínuas e melhoradas por meio de constante revisão e discussão das informações, Albertin (2012).

### **1.7 Formas de pagamento via sistema eletrônico**

Os sistemas eletrônicos de pagamento e os aspectos legais também são fundamentais para os novos negócios de comércio eletrônico.

De acordo com Albertin (2012) os Sistemas Eletrônicos de pagamento são classificados em cinco categorias: dinheiro eletrônico; cheque eletrônico; cartão inteligente; cartão de crédito; e cartão de débito.

### **1.7.1 Pagamento Eletrônico**

Os pagamentos eletrônicos são classificados em três categorias básicas, micro-pagamentos, pagamento de consumidor e pagamento de negócios. Entretanto, para que o pagamento eletrônico seja feito de forma adequada há alguns requerimentos básicos a serem garantidos pela empresa, de acordo com Albertin (2012), como:

- Aceitabilidade.
- Anonimato
- Convertibilidade
- Eficiência
- Flexibilidade
- Integração
- Confiabilidade
- Escalabilidade
- Segurança
- Facilidade

### **1.7.2 Sistemas de Pagamento Pré-pago**

Segundo Albertin (2012) há algumas formas principais de pagamento pré-pago.

- **Dinheiro eletrônico (e-cash):**
  - DigiCash

- NetCash
- CyberCoins
- IBM Micro Payment
- MilliCent
- CyberCash
- PayPal
- First Virtual
  
- **Cartão Inteligente (smart card):**
  - Mondex (MasterCard)
  - GelKarte (MoneyCard)
  - VisaCash

### **1.7.3 Sistemas de Pagamento Instantâneo**

Para o mesmo autor ainda há dois sistemas de pagamentos instantâneos que as empresas podem oferecer como possibilidade a seus clientes.

- Cartões de Débito
- Débito Direto

### **1.7.4 Sistemas de Pagamento Pós-pago**

Segundo Albertin (2012) há algumas possibilidades de sistemas para que os pagamentos seja feitos sob a forma de pós-pagos.

- Soluções de cartão de crédito:
  - SET - Secure Electronic Transaction (Visa e MasterCard)
    - Alta segurança
    - Baixa visibilidade
    - Padrões reconhecidos

- Não repúdio
  - WireCard
  - CyberCash
  - First Virtual
  - E-card
- Fatura
- Cheque Eletrônico;
  - NetCheque (University of Southern California).
  - PayNow (CyberCash)
  - Echeck (FSTC Electronic Check, US Department of the Treasury)
- Pagamento na entrega.

### **1.7.5 Sistemas Eletrônicos de Pagamento**

Um comércio eletrônico ao selecionar o sistema eletrônico que adotará em suas formas de pagamento ele deve selecionar o sistema cuja política de uso e segurança são de acordo com o negócio e o que seja seguro porém simples à utilização dos usuários, Albertin (2012).

Com relação à segurança deve-se estar atento uma vez que tais sistemas de pagamento virtual podem oferecer riscos como erros e disputas com relação a proteção ao consumidor e ao negócio; privacidade de informação e risco de crédito.

Para a realização dos pagamentos eletrônicos, para Albertin (2012), há barreiras não técnicas como:

- Privacidade
- Segurança
- Interfaces intuitivos
- Integração de bases de dados
- Intermediação

- Modelo de preços
- Padrões

Ainda para o autor o futuro tende a existir sistemas de pagamentos eletrônicos avançados, como:

- Automated Clearinghouses (ACH).
- SEMPER (Secure Electronic Marketplace for Europe)
- The Open Trading Protocol.
- Open Buying on the Internet:
  - Visão comum
  - Eficiência de custo
  - Flexibilidade
  - Infra-estrutura robusta
  - Serviços de valor adicionado
  - Neutralidade de fornecedor
- Global Trust Enterprise:
  - Interoperabilidade
  - Suporte
  - Identidade digital.

## **1.8 Aspectos Legais do pagamento eletrônico**

Com relação aos aspectos legais de pagamento Albertin (2012) aborda o princípio geral, o contexto legal e técnico, o comércio eletrônico, e as disputas.

### **1.8.1 Contexto Geral**

- **Princípio Geral: operações comerciais e escolha de tecnologia:**
  - Escolha de comércio eletrônico.

- Escolha de tecnologia mais adequada para cada operação comercial.
- **Contexto legal e técnico:**
  - Indicação das especificações da legislação local.
  - Organização de sistemas técnicos de prova.
  - Garantia de disponibilidade para comércio eletrônico.
  - Conhecimento e aceitação das consequências legais.
  - Garantia dos aspectos legais com segurança.
  - Utilização de procedimentos especiais para garantir a confidencialidade.
  - Utilização de assinaturas digitais.
  - Continuidade do relacionamento comercial, mesmo que a integração eletrônica falhar.
  - Utilização de fontes variadas para arbitragem em casos de disputa.
- Comércio (Objeto):
  - Legislação comum.
  - Exceções e inovação.
- Eletrônico (Instrumento):
  - Avanços tecnológicos.
  - Ambiente digital.
  - Quebra de fronteiras.
- Mundo virtual segue a mesma legislação do mundo real. (século passado)
- Legislação precisa ser atualizada devido a utilização de novas tecnologias, transações por novos meios e para fazer frente a uma nova cultura.
- **Razões para disputas:**
  - O cliente paga, mas o fornecedor não entrega.
  - O cliente paga, mas o fornecedor entrega mercadoria errada, danificada ou sem qualidade.

- O cliente paga, mas o dinheiro não chega no vendedor.
- O fornecedor entrega, mas o cliente se nega a pagar.
- O fornecedor entrega, mas o cliente não pediu nada.
- Informações do ofertante.
- Informações do destinatário.
- Intermediários.
- Tributação.
- Direitos autorais.
- Documento eletrônico.
- Certificação.
- Arbitragem.

### **1.8.2 Dimensão Legal**

Com relação aos aspectos legais das transações financeiras, para Albertin (2012) há alguns fatores essenciais a serem tratados.

- Aspectos legais nas transações presenciais:
  - Certezas:
    - Identidade
    - Data e hora da transação
    - Oferta e aceitação
    - Integridade do documento.
  - Conceitos legais:
    - Capacidade e competência
    - Consentimento
    - Definição de tempo.
    - Localização da transação na sua ocorrência.
    - Confirmação de vários elementos na assinatura.
- Aspectos legais nas transações não presenciais:

- Incertezas.
- Problemas legais relativos a processamento eletrônico de mensagem:
  - Prova de documentos eletrônicos.
  - Arquivamento de transações eletrônicas.

### **1.8.3 Gerenciamento dos aspectos legais do pagamento eletrônico**

Segundo Albertin (2012) para que o pagamento eletrônico ocorra de forma adequada é necessário que o enfoque gerencial seja voltado para o estabelecimento de uma convenção, e para o gerenciamento de segurança. A segurança deve ter um nível mínimo obrigatório de segurança para garantir os aspectos legais e caso necessário um nível suplementar opcional para garantir necessidades particulares.

### **1.8.4 Segurança no pagamento**

Para que a segurança no pagamento seja garantida, tanto nos serviços quanto nas redes, é importante que algumas necessidades sejam supridas, Albertin (2012) como:

- Identificação e autenticação.
- Não repúdio.
- Confidencialidade.
- Integridade.
- Legibilidade.
- Definição e identificação de tempo.



# Capítulo 3

---

## 1. Referencial Teórico

### 1.1 Comércio Eletrônico e o empreendedorismo

Na atualidade a quantidade de informações geradas todos os dias é de centenas de bilhares de gigabytes, e esta é uma tendência crescente. Este cenário tem influenciado diretamente o surgimento de novas oportunidades de negócios, como o surgimento global de novas empresas na área de TI, para dar conta da crescente demanda. Além disso, a expansão das possibilidades de atuação no comércio eletrônico tem favorecido o crescimento do número de empreendedores que iniciam seus negócios tendo o Comércio Eletrônico como principal sustentáculo de seu modelo de atuação.

Segundo Camila Farani, especialista em startups, afirmou em uma reportagem para a revista EXAME (2012) que há cinco fatores vigentes que favorecem o crescimento de startups no setor do comércio eletrônico.

- Mobilidade

À medida que a tecnologia dos telefones celulares é mais desenvolvida, eles se tornam a cada dia o dispositivo mais comum de acesso à web em todo o mundo, em detrimento dos PCs. Nesse contexto, as pessoas tem tido a possibilidade de consumir produtos e serviços em qualquer lugar e a qualquer hora. Isso tem sido possível porque tem se adotado variados novos canais ligados a tecnologia digital para permitir a mobilidade.

- Nuvem substituindo computador pessoal

Em função de serem desenvolvidos sistemas que disponibilizam vastos recursos e quase que infinitos, a capilaridade das informações adquire um dinamismo ilimitável. Neste contexto, a nuvem tem abrigado, a cada dia, mais cenários da vida de um indivíduo ou de uma corporação. Mas para que os setores de

TI suportem a crescente demanda são necessários constantes pesquisas e desenvolvimentos.

- Big Data estratégico

A tendência para otimizar a tomada de decisão, na atualidade, é que as empresas venham a incorporar a análise em massa de grande quantidade de dados em cada vez mais atividades que desempenham. Para isso utilizam o Big Data, conjunto de soluções tecnológicas capaz de lidar com dados digitais que são aprimorados constantemente, como um recurso estratégico que proporciona a capacidade de analisar, em tempo real e em velocidades inéditas, qualquer variedade e volume de informação.

- Plataformas de relacionamento

As novas plataformas de relacionamento têm substituído os tradicionais sistemas de CRM e programas de relacionamento. Isto ocorre porque este novo modelo proporciona mais valor agregado para os clientes via aplicativos e espaços interativos para colaboração.

- Comércio Eletrônico

O Comércio Eletrônico é um modelo de negócio relativamente recente se comparado às tradicionais formas de comércio. Apesar de passar por uma fase de maturação ele tem modificado a dinâmica de mercado em função da flexibilidade tecnológica das plataformas adotadas, as quais têm sido bem vistas pelo público, dado o constante crescimento expressivo das vendas online. Assim sendo, o Comércio Eletrônico tem se tornado, a cada dia, mais expressivo e fundamental para a sobrevivência das empresas, tanto prestadoras de serviço como de venda de produtos tangíveis ou não, frente à concorrência.

## **1.2 Aproveitando as oportunidades de negócios na internet**

Apesar de a internet proporcionar uma grande diversidade de oportunidades de negócios em comércio eletrônico, para se montar um negócio de e-commerce bem sucedido que proporcione retorno financeiro aceitável, é fundamental que o empreendedor tome algumas precauções.

- Pesquisar e analisar criteriosamente as oportunidades de negócio que se apresentam

Há inúmeras oportunidades de negócios possíveis de serem iniciados na internet. Parte deles são significativamente lucrativos e exigem do empreendedor tempo integral de dedicação; outros são tidos apenas como um negócio de complemento à renda, por proporcionarem uma lucratividade marginal; e a outros que em função de suas características não são lucrativos e devem ser adotados apenas como um hobby.

- Analisar se o perfil do empreendedor esta alinhado às características do negócio

Deve ser feita uma análise para averiguar se o perfil e o grau de comprometimento do empreendedor estão em consonância com o que for exigido para o negócio em questão. Avaliar quais das oportunidades existentes proporcionarão satisfação em dedicar todo seu potencial ao trabalho.

- Planejar

Após escolher qual negócio implementar de fato, é essencial que sejam feitos planejamentos e projeções detalhadas baseadas em inúmeros dados concretos de mercado, um plano de negócio, para que a excelente oportunidade de negócio não seja desperdiçada devido à falha levantamento prévio de informações estratégicas.

Pesquisar os diferentes modelos de negócios possíveis de serem adotados no segmento desejado e suas implicações, uma vez que diferentes modelos adotados em um mesmo segmento podem trazer resultados distintos.

“O desafio é selecionar entre as milhares de oportunidades de negócios que estão na Internet, aquelas que efetivamente atendem aos seus interesses pessoais e também ofereçam boas perspectivas de sucesso” Dailton Filipini (2012) - Oportunidades de negócios na internet – como encontrar e avaliar um nicho de mercado.

# Capítulo 4

---

## 1. Referencial Teórico

### 1.1 Empreendedorismo

#### 1.1.1 Análise histórica

Joseph Schumpeter em 1945 conceituou o termo “Empreendedorismo” em sua teoria sobre a Destruição Criativa. Para este intelectual empreendedor é alguém versátil, com habilidades para produzir, capaz de angariar recursos financeiros, que organiza as operações internas e realiza as vendas de sua empresa.

Já em 1967 Kenneth E. Knight e em 1970 Peter Drucker introduziu-se ao conceito de Schumpeter a ideia de o empreendedor saber assumir riscos em um negócio. Tal definição, em 1985 foi aprimorada por Gifford Pinchot, acrescentando-se o conceito do intraempreendedor, como sendo uma pessoa com proatividade empreendedora dentro de uma organização

Na atualidade, uma das definições mais aceitas nos meios acadêmicos, é a de Robert Hirsch. Segundo ele, em seu livro “Empreendedorismo” é processo no qual se dedica tempo e esforços necessários, assumindo todos os riscos e recompensas, para criar algo diferente e que tenha algum valor, fazendo com que haja satisfação econômica e social

#### 1.1.2 Definição

De acordo com especialistas no assunto como Bygrave e Zacharakis (2007), na atualidade, empreendedorismo é a capacidade e vontade em desenvolver, organizar, e

gerenciar uma nova empresa, ou uma nova idéia, assumindo riscos, para se resolver problemas gerando lucro.

Recursos naturais e financeiros e trabalho, combinados com a proatividade empreendedora visa a obtenção de lucro. Assim é necessário o espírito empreendedor por este estar em busca de oportunidades, mesmo sem ser possuir recursos suficientes para aproveitá-la de modo pleno, promover a inovação e ter capacidade de assumir riscos. Em um cenário cada vez mais competitivo isto é fundamental para destacar-se e obter sucesso.

O exemplo conhecido de empreendedorismo é o de começar uma nova empresa. Entretanto, há outros tipos de empreendedorismos que visam melhorar o modo de se fazer algo já existente a fim de solucionar algum problema, criando-se valor, como no empreendedorismo social, empreendedorismo financeiro e intraempreendedorismo.

### **1.1.3 O empreendedor**

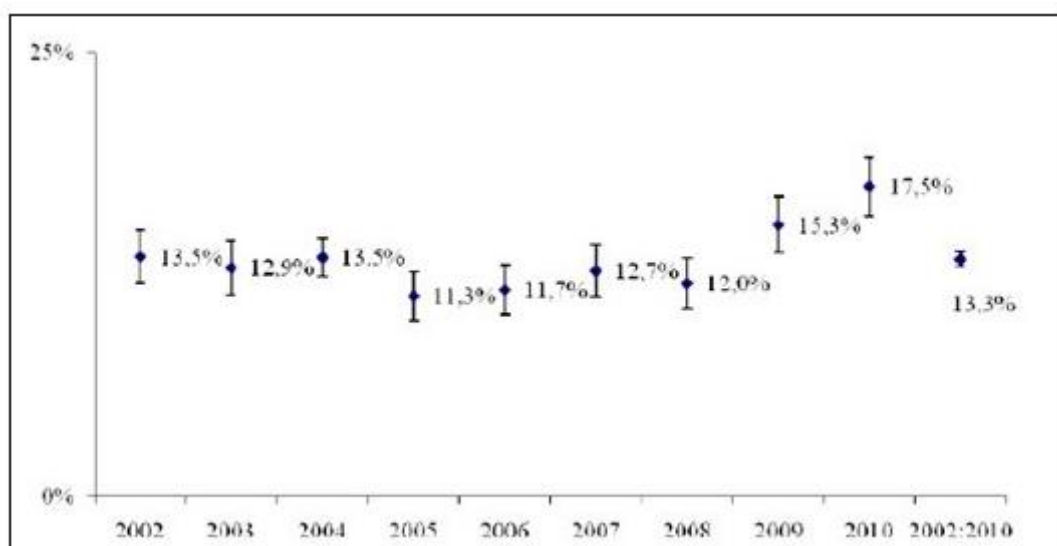
O empreendedor deve desenvolver algumas características específicas, de acordo com Mintzberg (1993), Fredrickson (1986), Miller and Friesen (1978) para que ele obtenha maior sucesso em seus empreendimentos. Deve ser hábil em transmitir ideias, convencer outras pessoas, em captar informações, em planejar, ser racional, saber liderar e trabalhar em equipe e ter alta capacidade de adaptabilidade. Também são necessários conhecimentos gerais relacionados à criação e gerenciamento da empresa, tais como nas áreas de marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle. Além disso, é necessário que ele seja disciplinado, saiba assumir riscos, ter a proatividade inovadora, persistente e acreditar em suas projeções, ser visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e o mais importante é que ele goste do que faz.

De acordo com Cassio Spina, da Anjos do Brasil em uma entrevista para a EXAME (2012) afirmou que “O melhor setor para empreender é aquele que o empreendedor conhece, pois o conhecimento sobre o mercado é requisito para aumentar suas chances de sucesso”.

### 1.1.4 Contexto do empreendedorismo

Um índice usual para se medir o empreendedorismo em um país é a Taxa de Empreendedores em Estágio Inicial (TEA). Esta taxa é a proporção de empreendedores entre 16 e 64 anos possuem algum negócio com menos de 42 meses de existência, frente o total da população. De acordo com pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), dentre 59 países pesquisados o Brasil, em 2010, a TEA foi de 17,5%. Isto é um fator positivo e releva uma crescente vocação para o empreendedorismo dos brasileiros, uma vez que taxa média entre 2002 a 2010 foi de 13,38%.

#### **Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) – Brasil 2002:2010**

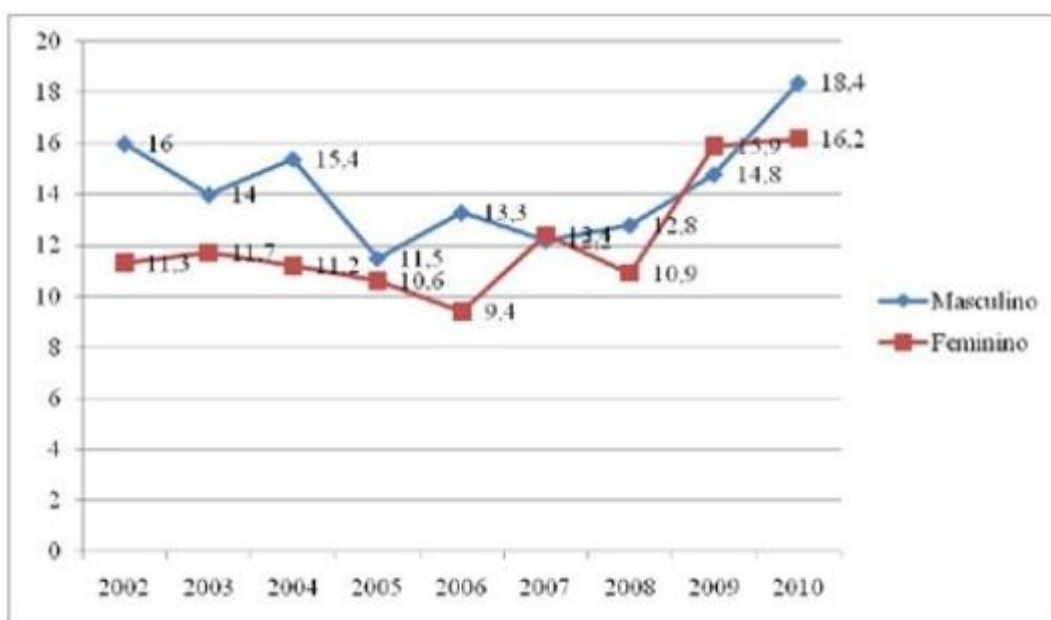


Fonte: pesquisa GEM Brasil 2002:2010

Apesar de o empreendedorismo ter se popularizado no Brasil na década de 90, durante a abertura da economia, apenas com a entrada em vigor em 2007 da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e em 2008 da lei do Microempreendedor Individual é que realmente o empreendedorismo ganhou força no país. Apesar das condições macroeconômicas estarem favorecendo o empreendedorismo, o governo ainda precisa evoluir com suas políticas de apoio, infraestrutura e capital formal para os novos negócios. As crescentes taxas de empreendedorismo são decorrentes principalmente do ambiente sociocultural, em detrimento das condições favoráveis para se empreender.

Nesta distopia, um dos fatores relevantes é que os empreendedores têm passado a empreender mais por observarem uma oportunidade do que por necessidade. Assim sendo, nota-se que o perfil tem migrado para indivíduos com mais estudo e capacidade de planejamento e mais dinheiro para investir. Conforme a renda per capita, também tem crescido a taxa de empreendedorismo, como é mostrado na tabela abaixo. E nesse avanço, destaca-se o aumento expressivo do número de mulheres, que atualmente representa 49,3% do total de empreendedores brasileiros, de acordo com a pesquisa GEM (2011) como é mostrado no gráfico abaixo.

### Taxa de evolução de empreendedores homens e mulheres no Brasil 2002:2010



Fonte: pesquisa GEM Brasil 2002:2010

### Taxa de empreendedorismo versus renda

Faixa de Renda (salários mínimos)	TEA	Motivação		Razão oportunidade/necessidade
		Oportunidade	Necessidade	
Menos de 3	16,3	9,1	6,9	1,3
De 3 a 6	19,0	14,6	4,2	3,5
Mais de 6	19,2	15,3	3,7	4,1
Total	17,5	11,9	5,4	2,2

Fonte: adaptado de pesquisa GEM Brasil 2002-2010



## Número de empresas, pessoal ocupado assalariado e taxa de crescimento segundo tipo de evento da empresa

Tipo de evento da empresa	Número de Empresas			Pessoal Ocupado Assalariado		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>Total</b>	<b>4.077.662</b>	<b>4.268.930</b>	<b>4.530.583</b>	<b>26.978.086</b>	<b>28.238.708</b>	<b>30.821.123</b>
<b>Sobrevivente</b>	<b>3.188.176</b>	<b>3.322.254</b>	<b>3.531.460</b>	<b>26.160.232</b>	<b>27.373.575</b>	<b>29.797.370</b>
<b>Taxa sobrevivência</b>	<b>78,2</b>	<b>77,8</b>	<b>77,9</b>	<b>97,0</b>	<b>96,9</b>	<b>96,7</b>
<b>Entradas</b>	<b>889.486</b>	<b>946.676</b>	<b>999.123</b>	<b>817.854</b>	<b>885.133</b>	<b>1.023.753</b>
<b>Taxa entrada</b>	<b>21,8</b>	<b>22,2</b>	<b>22,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,3</b>
<b>Saída</b>	<b>719.915</b>	<b>755.154</b>	<b>736.428</b>	<b>414.908</b>	<b>452.208</b>	<b>363.848</b>
<b>Taxa saída</b>	<b>17,7</b>	<b>17,7</b>	<b>16,3</b>	<b>1,5</b>	<b>1,6</b>	<b>1,2</b>

Fonte: IBGE, diretoria de pesquisa, cadastro central de empresa, Brasil -2007-2010

### 1.1.5 Fatores que influenciam o empreendedor ao abrir um novo negócio

De acordo com uma entrevista, concedida à EXAME (2012), de Rodrigo Zeidan, especialista em finanças e professor da Fundação Dom Cabral, um empresário deve ter três fontes de receita:

- Pró-labore, que também pode ser definido como o custo de oportunidade do empreendedor estar trabalhando na empresa, no lugar de ter um emprego;
- Retorno econômico, que é o custo de oportunidade de ter seu patrimônio no negócio ao invés do mercado financeiro;
- Geração de valor, que pode ser definido como o lucro acima do retorno econômico.

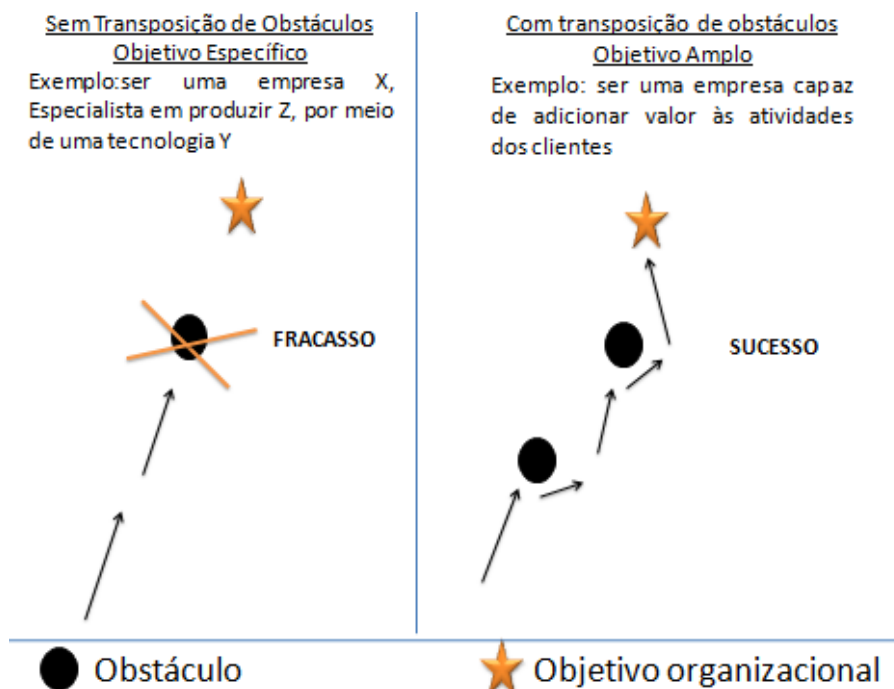
Para se iniciar um novo negócio não se deve esperar muito tempo. Segundo Zacharakis (2012) tomar o primeiro passo o quanto antes utilizando os recursos já disponíveis é fundamental. Deve-se então, aproveitar as capacidades, conhecimentos e infraestruturas já existentes e ao longo do tempo buscar suprir as carências do negócio. Além disso, é importante buscar minimizar os riscos, sempre que possível, ao abrir um

novo negócio. Nesse sentido, é importante encontrar algum sócio para partilhar os riscos e investimentos.

Dois fatores são fundamentais para que a empresa venha a obter sucesso. O primeiro é que os objetivos de vida do empreendedor estejam alinhados com os objetivos de longo prazo traçado para a empresa; e o segundo é que os objetivos de longo prazo não venham a ser tão rígidos a ponto de se um obstáculo, ao longo do percurso, caso não possa ser transposto a empresa não venha a falir. Portanto é necessário que o objetivo principal traçado venha a ser mais amplo e flexível para que alguns obstáculos possam ser contornados caso surjam desafios intransponíveis.

Podemos observar que algumas empresas ao longo de sua vida útil mudaram seus objetivos e estratégias de curto prazo porém não suas missões, a exemplo da IBM que era uma importante produtora de hardware e software, no entanto passou a ser uma empresa voltada a melhorar o desempenho operacional de outras empresas através da implementação de softwares de gestão personalizados, após o surgimento de inúmeros concorrentes.

### Superando obstáculos para atingir a missão da empresa



Fonte: Adaptado de Babson College (2012)

## 1.2 As etapas de uma empresa em crescimento

Segundo estudos realizados por Neil C. Churchill e Virginia L. Lewis as pequenas empresas que atingem o pleno crescimento, ao longo de seu desenvolvimento, passam por cinco diferentes estágios. Em cada um deles há importantes considerações a serem vistas com cautela.

- Estágio 1 - Existência

Os principais desafios desta etapa inicial são conquistar novos clientes e entregar de modo eficaz os produtos e serviços adquiridos pela clientela, de modo a tornar o negócio viável; fazer com que as operações possam ser expandidas e melhorar a qualidade dos produtos e serviços, os quais muitas vezes na fase inicial não obtêm aceitação do mercado; conseguir capital suficiente para financiar a fase de Start-Up, na qual geralmente as despesas são maiores do que a receita.

Nesta fase, comumente, o dono do negócio realiza as atividades principais e supervisiona o trabalho realizado por seus colaboradores.

As novas empresas que continuam que conseguem passar pela fase um, passam para a fase dois.

- Estágio 2- Sobrevivência

Após superar os primeiros obstáculos para o início de suas operações a empresa que se encontra na fase de sobrevivência provou possuir um negócio viável com aceitação dos produtos por seus clientes. O que deve preocupar o empreendedor neste momento é como equilibrar a equação entre despesas e custos totais, compostos basicamente pelos custos fixos somados aos custos variáveis, a fim de atingir o Break Even Point – custo igual à receita-, considerando as outras empresas que atuam no mesmo segmento de mercado, e até mesmo ultrapassando-o tornando-se uma organização lucrativa.

Nesta fase geralmente há algum gerente responsável por auxiliar o dono a supervisionar outros funcionários. Tal gerente não possui significativa autonomia uma vez que segue com rigor as decisões e orientações do dono da empresa.

As Strat-Ups que conseguem superar o estágio dois, crescem e passam aos próximos desafios encontrados no estágio três de desenvolvimento.

- Estágio 3- Sucesso

Nesta etapa a organização está relativamente sólida e possui seguro Market Share. No estágio de sucesso o gestor deve fazer com que a empresa se adapte às mudanças da demanda de mercado para poder minimamente manter o Status Quo por tempo indeterminado. Se isto for o pretendido o dono começa a se desligar gradativamente do negócio, e passar parte de suas responsabilidades a gestores profissionais, desenvolvendo atividades paralelas ao negócio.

Outro caminho que pode ocorrer neste momento depende das intenções do dono da empresa, que pode planejar expandir as atividades da organização com o intuito de fazê-la crescer. Assim, neste momento ele estará mais envolvido do que nunca em cada área da empresa e será o responsável por contratar gestores altamente capacitados, os quais devem estar alinhados aos objetivos corporativos, tanto no curto quanto no longo prazo. O dono do negócio também assume os riscos de angariar recursos para possibilitar a expansão, a qual também deve ser acompanhada pelo desenvolvimento de sistemas de controles específicos e aprimorados para cada área da organização por meio de um planejamento acurado.

As empresas que optam por não se expandirem podem voltar ao estágio dois de desenvolvimento, até saírem do negócio. As empresas que tentam a expansão se não conseguirem mantê-lo o Status Quo ou vão à falência por uso ineficaz dos recursos para que a expansão se torne possível.

Já as empresas que conseguem realizar a expansão, passam ao estágio quatro de desenvolvimento.

- Estágio 4 - Decolagem

Neste estágio o maior desafio é como crescer de modo acelerado e como financiar tal crescimento. Para que isto seja possível o dono deve estar atento à delegação e estar capacitado para realizar tal atividade, afim de abdicar de certas responsabilidades transferi-las às pessoas certas a fim de aumentar a eficácia da gestão do rápido crescimento, controlando desempenho e encontrando erros, à medida que a empresa se torna mais complexa.

A obtenção de recursos e sua administração, empregando-os na medida exata nas áreas de necessidade é fundamental, uma vez que o desperdício destes ou escoamento em áreas desnecessárias são prejudiciais ao sucesso da organização. O crescimento é obtido quando o dono consegue aceitar perdas em sua porcentagem de ganhos, os quais devem ser reinvestidos no negócio.

Neste momento o dono e a empresa não representam a mesma “pessoa” embora muitas vezes ele tenha o controle acionário da organização. É interessante ressaltar que muitos dos empreendedores que fundaram a empresa e a trouxeram até a fase de sucesso não seguem nos próximos estágios. Eles são voluntaria ou involuntariamente substituídos por investidores ou outros acionistas.

As empresas que continuam a se desenvolver atingem o estágio cinco ou voltam gradativamente da escala evolutiva ou vão a falência por ineficiência da gestão empregada.

- Estágio 5 - Maturidade dos recursos

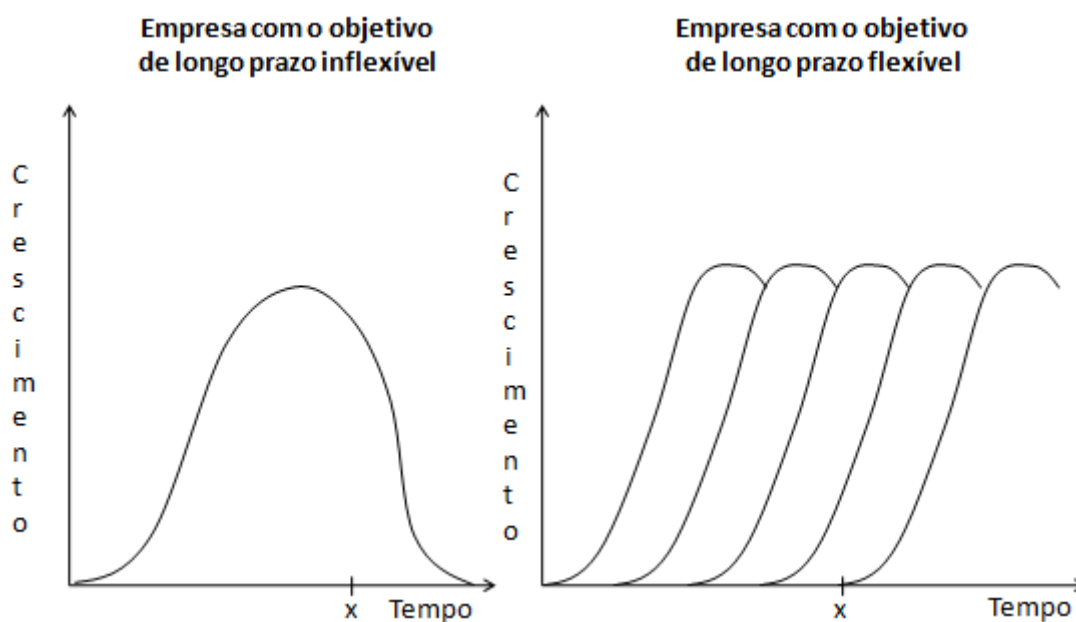
Quando a empresa adentra a fase em que os recursos começam a obter certa maturidade algumas questões devem ser estudadas com cautela. Uma delas é a importância de uma boa administração dos recursos financeiros para que os ganhos sejam constantes ou crescentes. Outro é a grande relevância em se manter o espírito empreendedor corporativo, além de procurar otimizar a flexibilidade e a rapidez de respostas a problemas, assim como ocorrem em pequenas empresas devido a menores burocracias. Melhorar constantemente a qualidade da gestão, assim como do planejamento estratégico do futuro são outros fatores importantes a

serem implementados com o intuito de minimizar as ineficiências dos sistemas que tendem a crescer com a expansão da empresa.

Se a empresa não mantiver o espírito empreendedor ela inicia ao longo do tempo a entrada no estágio de petrificação, no qual ela tende a permanecer a mesma por muitos anos e acaba não se adaptando às novas demandas de mercado. Isto a leva a regredir em sua escala de desenvolvimento.

No estágio de maturidade dos recursos, comumente, o dono e a empresa representam entidades pouco dispares tanto em questões financeiras, administrativas como com relação a objetivos futuros.

### Curva de amadurecimento de um negócio



Fonte: Adaptado de Babson College (2012)

O posicionamento da empresa com objetivos de longo prazo flexíveis, inovando sempre, faz com que a empresa ao atingir seu amadurecimento total e venha a parar de crescer, decair e falir, uma vez que uma nova curva de amadurecimento é traçada.

### 1.2.1 Ciclo de vida de uma empresa de comércio eletrônico

Segundo Albertin (2012) para que uma empresa de comércio eletrônico se desenvolva ela passa por quatro ciclos de vida. Ao longo de evolução ela influenciada diretamente pelas oportunidades e ameaças do Mercado, perfil e lealdade do cliente, do modelo de negócio adotado por ela, e pela avaliação do Mercado com relação à própria empresa.

Ciclos de vida

#### 1. E-estratégia

- Informações internas e externas
- Fatores Críticos de Sucesso
- Análise de Valor

#### 2.E-studo

- GAP analysis
- Análise de barreiras
- Análise funcional
- Custo/Benefícios
- ROIT

#### 3.E-xecução

- Alinhamento de parcerias
- Reestruturação
- Elaboração de planos
- Contratação e treinamento
- Melhoria de produtos e serviços

#### 4. E-volução

- Expansão de produtos e serviços
- Mudança de processos
- Pesquisa
- Mensuração e monitoramento

### 1.2.2 O conceito de ciclo de vida do produto

“O conceito de ciclo de vida do produto (CVP) é mais bem utilizado para interpretar as dinâmicas do produto e do mercado. Como ferramenta de planejamento, o conceito de CVP auxilia os gerentes a caracterizar os principais desafios de marketing em cada estágio da vida de um produto e a desenvolver estratégias de marketing

alternativas. Como ferramenta de controle, o conceito de CVP auxilia a empresa a medir o desempenho do produto em relação a produtos semelhantes lançados no passado. O conceito de CVP é menos utilizado como ferramenta de previsão, pois os históricos de vendas exibem padrões diversos e os estágios variam em duração.” (KOTLER, 2000, p.338)

<b>Resumo das características, dos objetivos de marketing e das estratégias do ciclo de vida do produto.</b>				
<b>Características</b>	<b>Introdução</b>	<b>crecimento</b>	<b>Maturidade</b>	<b>Declínio</b>
Vendas	Baixas	Rápido crescimento	Pico	Declínio
Custos por cliente	Alto	Médio	Baixo	Baixo
Lucros	Negativos	Crescentes	Elevados	Em declínio
Cientes	Inovadores	Adotantes imediatos	Maioria mediana	Retardatários
Concorrentes	Poucos	Número crescente	Número estável, começando a declinar	Em declínio
<b>Objetivos de Marketing</b>				
	Criar consciência de produto e experimentação	Maximizar a participação de mercado	Maximizar os lucros defendendo participação de mercado	Reduzir gastos e tirar o máximo da marca
<b>Estratégias</b>				
Produto	Oferecer um produto básico	Oferecer ampliações de produto, atendimento, garantia	Diversificar marcas e modelos	Eliminar modelos fracos
Preço	Preço elevado	Preço de penetração	Preço equivalente ao da concorrência ou melhor	Reduzir preços
Distribuição	Seletiva	Intensiva	Mais intensiva	Ser seletivo: eliminar pontos-de-venda não-lucrativos
Propaganda	Construir consciência de produto entre adotantes e distribuidores imediatos	Construir consciência e interesse no mercado de massa	Enfatizar as diferenças e os benefícios da marca	Reduzir ao nível necessário para reter clientes fiéis convictos
Promoção de vendas	Utilizar fortes promoções de vendas para incentivar a experimentação	Reduzir para tirar vantagem da grande demanda	Aumentar para encorajar a mudança de marca	Reduzir a um nível mínimo

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

“O problema do empreendedor é projetar um produto ótimo para esse mercado. Ele tem três opções:



- 1.O novo produto poder ser projetado para atingir as necessidades de um dos extremos do mercado (um estratégia de nicho único).
2. Dois ou mais produtos podem ser simultaneamente lançados para obter dois ou mais segmentos do mercado (um estratégia de nicho múltiplo).
3. O novo produto pode ser projetado par ao ‘meio’ do mercado (um estratégia de mercado de massa).” (KOTLER, 2000, p.340)

“Para as pequenas empresas, uma estratégia de nicho único é a mais indicada. Uma pequena empresa não tem recursos para capturar e segurar o mercado de massa. Uma grande empresa deve procurar as massas, projetando um produto que seja médio em tamanho e número de funções. Um produto no centro minimiza a soma das distancia das preferências existentes para o produto real, diminuindo assim a insatisfação total.” (KOTLER, 2000, p.240)

“Se as vendas do novo produto forem boas, novas empresas entrarão no mercado, levando a um estágio de crescimento. Uma pergunta interessante é: “onde uma segunda empresa entrará no mercado, supondo que a primeira se estabeleceu no centro?” A segunda empresa tem três opções:

1. Pode posicionar sua marca em um dos extremos (estratégia de nicho único).
2. Pode posicionar sua marca próxima ao primeiro concorrente (estratégia de mercado de massa).
3. Pode lançar dois ou mais produtos em extremos diferentes e desocupados (estratégia de nicho múltiplo).” (KOTLER, 2000, p.340)

### **1.3 Planejando a empresa para chegar ao sucesso**

Kettinger, Grover, Guha e Segars (1994), através de seus estudos, consideram essencial se respaldar em três aspectos de consideração para efetivar uma vantagem competitiva sustentável.

- Forças ambientais
- Fatores de fundação
- Estratégia de ação

Nesse sentido podemos ampliar nosso horizonte de análise para elevar as possibilidades de um negócio obter sucesso.

Análise das tendências do macroambiente para não perder participação de mercado ao longo do tempo.

- Ambiente econômico - Análise das tendências das variáveis econômicas que afetam, fundamentalmente, a demanda e a oferta de produtos e serviços nos mercados em que a empresa atua ou pretende atuar;
- Ambiente tecnológico - Análise das tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar, na empresa, o uso de determinadas matérias primas e insumos ou o emprego de determinados processos operacionais e gerenciais;
- Ambiente demográfico - Análise das tendências relativas a características de populações que possam ter implicações no direcionamento das atividades futuras das empresas;
- Ambiente sócio cultural - Análise das tendências relativas a crenças básicas, valores, normas, comportamentos e costumes sociais na sociedade com as quais a empresa interage, de forma a perceber situações que possam afetar o seu desenvolvimento futuro;
- Ambiente Político - legal - Análise das tendências relativas a leis, códigos, instituições e correntes ideológicas que possam afetar a empresa.

### **1.3.1 O planejamento da estratégia empresarial**

Para que uma empresa com enfoque no comércio eletrônico obtenha sucesso em sua estratégia empresarial é fundamental que algumas ferramentas gerenciais sejam utilizadas para que a tomada de decisão seja mais precisa. Entre tais ferramentas

encontra-se as cinco forças do mercado, Porter (1991), e a análise SWOT, que estudam os fatores que influenciam as empresas.

- As cinco forças de Porter

#### 1. Rivalidade entre concorrentes diretos

Os concorrentes diretos utilizam os mesmos recursos e tecnologias e atendem o mesmo mercado, em função disto eles oferecem grandes perigos à empresa.

O estudo da rivalidade entre a Concorrência é fundamental uma vez que competem em relação a preço, produto, inovação, marketing e publicidade. Neste sentido é necessário compreender o modo de atuação dos concorrentes, o número de concorrentes e suas respectivas quotas de mercado, taxa de crescimento da indústria, diversidade da concorrência, e diferenciação de seus produtos, complexidade e assimetria informacional, bem como as barreiras a saída.

#### 2. Poder de barganha dos fornecedores

O poder de barganha dos fornecedores é proporcional a sua importância no fornecimento de produtos ou serviços para a empresa. Para se avaliar o poder de barganha de um fornecedor, a empresa necessita entender o grau de diferenciação dos insumos, os custos dos fatores de produção em relação ao preço de venda do produto, capacidade de integração dos fornecedores com a empresa em relação a integração de outras empresas, fornecedores existentes no mercado e suas respectivas participações no mercado.

#### 3. Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes oferecem maiores riscos à empresa à medida que as barreiras de entrada no mercado são mais baixas, que o acesso aos canais de distribuição é facilmente obtido, à medida que a diferenciação dos produtos não é tão significativa, a exigência de capital é mais baixa, que as políticas governamentais não são tão rígidas e os ativos de marketing - fatores que agregam valor a empresa como reputação da marca, acesso a matérias primas, core competences, valores cultivados pela empresa – são mais fáceis de serem obtidos. Os riscos oferecidos pelos novos entrantes também são maiores à medida que os custos de transação são mais baixos, que economia de escala não é significativa, e que a vantagem competitiva é absoluta em custo.

#### 4. Poder de barganha dos clientes

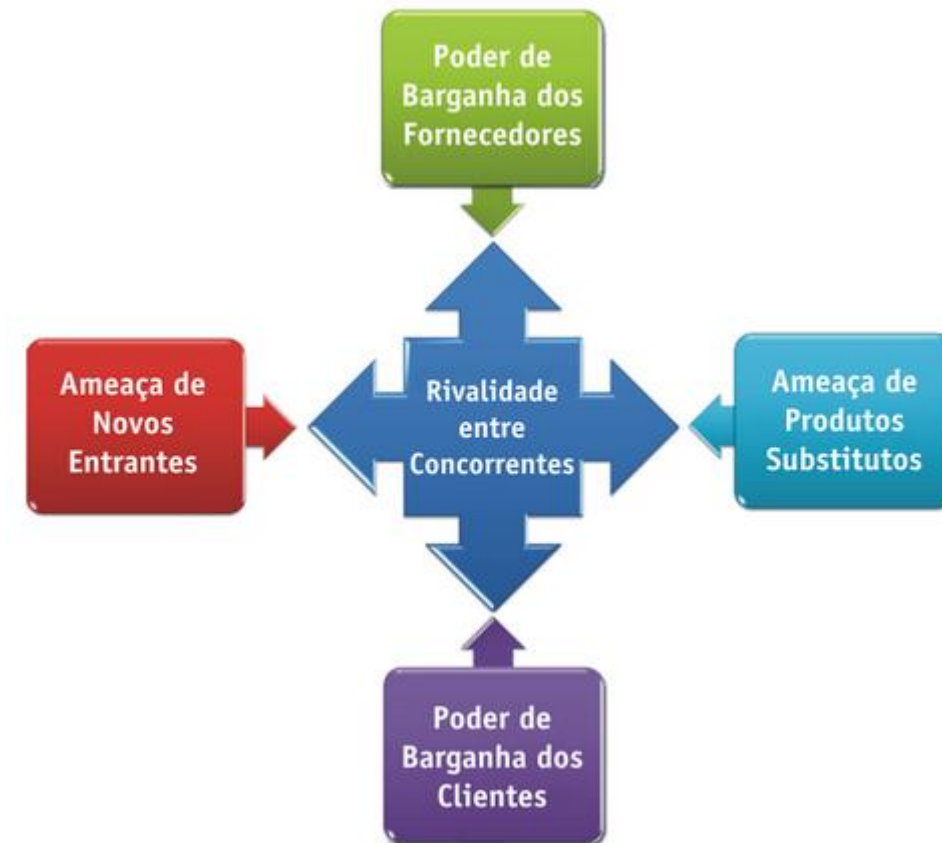
Para compreender o poder de negociação dos clientes relativo à empresa fornecedora de produto ou prestadora de serviço é importante analisar o comportamento do cliente e suas necessidades. Além disso, é relevante entender as oportunidades existentes – para poder fornecer serviços associados ao produto para agregar valor e fazer valer a pena ao cliente a oferta de valor financeiro superior-, os segmentos de mercado existentes, pois possuem diferentes necessidades-, sua comunicação com os clientes para transmitir de modo claro e eficaz a informação desejada ao cliente, tamanho dos clientes para analisar seu poder de barganha frente a empresa.

#### 5. Ameaça de produtos substitutos (concorrentes indiretos)

Esta representa um dos maiores perigos às empresas uma vez que elas não se previnem contra os produtos e/ou serviços substitutos. Estes utilizam tecnologias diferentes e fazem produtos diferentes porém atendem a mercados diferentes. O risco consiste na capacidade de tais produtos substitutos terem a capacidade para atender o mesmo mercado que as empresas uma vez que suprem a mesma necessidade do cliente.

A análise da relação preço-rendimento, nível de diferenciação, uso da tecnologia, qualidade do produto, poder de preço-oferta vão medir o esforço para se combater o substituto.

### As cinco forças de Porter (1991)



Fonte: Porter (1991)

- Análise SWOT

Uma vez que a análise SWOT é uma ferramenta para a gestão da empresa, bem como para o planejamento estratégico, é fundamental que ela seja aplicada no contexto social e mercadológico em que a empresa está inserida, ou pretende se posicionar.

Este tipo de análise tem por objetivo efetuar uma síntese das análises internas e externas à empresa; identificar os elementos chave para a gestão da empresa para que seja possível estabelecer prioridades de atuação; e possibilitar com que seja feita a melhor escolha estratégica de acordo com os riscos e problemas a serem enfrentados pela organização.

A ferramenta SWOT (strengths, weakness, opportunities, threats) analisa o cenário da empresa em duas frentes, ambiente interno (forças e Fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças). Aquele abrange os principais fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes, enquanto este corresponde às perspectivas do mercado e seus influenciadores.

O ambiente interno da empresa é tido como fonte de análise para a identificação das forças ou fraquezas da empresa. As forças representam as vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes. Já as fraquezas revelam as desvantagens internas da empresa em relação aos demais players de Mercado que atuam no mesmo setor da empresa.

Uma vez que o ambiente interno é resultado das estratégias de atuação definidas pelos gestores da organização, então eles podem controlá-lo. Neste sentido os pontos fortes devem ser valorizados ao máximo e os pontos fracos devem ser observados e analisados para que possam ser controlados, melhorados ou então para que seu efeito seja minimizado.

No ambiente externo da empresa identifica-se as oportunidades que são os aspectos positivos que podem ser utilizados a favor da empresa para que ela venha a obter maiores vantagens competitivas, e as ameaças que são os fatores que podem fazer com que a empresa tenha um efeito negativo em sua vantagem competitiva de mercado.

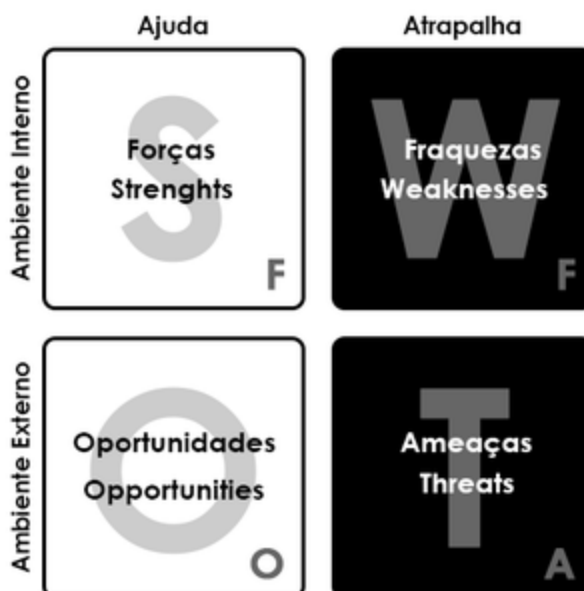
Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a empresa deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

De forma geral o ideal é utilizar-se ao máximo os pontos fortes da empresa para aproveitar ao máximo as oportunidades de mercado e minimizar as ameaças. Já com relação as fraquezas elas precisam ser minimizadas pelas estratégias adotadas pela empresa.

A combinação destes dos fatores positivos e negativos dos ambientes internos e externos, auxiliam significativamente a tomada de decisão na definição da estratégia de negócios da organização.

"Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças " (SUN TZU, 500 a.C.)

### Análise SWOT (FOFA)



Fonte: Adaptado de Porter (1991)

### 1.3.2 Princípios importantes na Nova Economia Digital

Com base em Albertin (2004) para as empresas se adequarem às novas pressões de negócio – como competição global, orientação a cliente, necessidade de operações em tempo real, entre outras - a fim de superar os obstáculos e atingir o sucesso organizacional ou até mesmo para que seja possível a sua sobrevivência, as empresas tem revolucionado em todos os sentidos seu modo de realizar processos, de criar novas regras e parâmetros, e de uso do TI, o qual é mais utilizado de modo mais intenso a cada dia. Nesta busca para se modernizar e acompanhar as tendências de mercado e da sociedade, elas devem estar preparadas para transformar seu negócio quase que ininterruptamente, uma vez que ela está inserida em um ambiente caracterizado pela inovação. Neste sentido segundo Albertin (2004) ela deve obedecer os seguintes princípios:

- Liderança em gerenciamento;
- Análise de negócios;
- Parceria de negócios;
- Infra-estrutura de TI e comunicações;
- Gerenciamento de projetos;
- Gerenciamento de fornecedores e contratos;
- Gerenciamento de dados;
- Integração de sistemas internos;
- Aprendizado;
- Gerenciamento de serviços;
- Consultoria.

Ainda nesse contexto, segundo Albertin (2004) para que as empresas estejam preparadas para transformar constantemente seu negócio, com o intuito de aproveitar as novas oportunidades de mercado e, também de se fortalecer frente aos riscos desta transformação, elas devem atender aos princípios abaixo:

- Projeto e estabelecimento de arquitetura;
- Análise de tendências de negócios;
- Conhecimento do valor do cliente;
- Rápida avaliação, aprovação e entrega de produto;
- Seleção e introdução de tecnologia;
- Utilização estratégica da informação;
- Gerenciamento de mudanças;
- Gerenciamento de alianças;
- Gerenciamento de infra-estrutura;
- Gerenciamento de custo e risco;
- Liderança para Mudanças
- Habilidades
- Sensibilidade para as necessidades e oportunidades de mercado: sintonia com o ambiente
- Pensamento do tipo caleidoscópico: estímulo a idéias inovadoras
- Foco no tema: comunicação para gerar visões



- Identificação de retaguarda e apoio: obtenção de coalizão entre comprar e construir
- Desenvolvimento do sonho: fomento do espírito de equipe
- Tratamento das dificuldades durante a mudança: persistência e perseverança
- Reconhecimento de sucessos: transformação de todos em heróis

### **1.3.3 Estratégia Competitiva**

Obter uma vantagem competitiva difícil de ser copiada é fundamental para que a empresa obtenha um sucesso sustentável a longo prazo. Para que isto seja possível pode-se adotar três estratégias empresariais genéricas, Porter (1991), liderança em diferenciação – produtos ou serviços geralmente diferenciados por tecnologia ou conteúdo -; liderança em custo – geralmente aplicado a commodities -; e enfoque.

A postura competitiva, segundo Fahey (1994), define como uma organização se diferencia dos concorrentes atuais e futuros aos olhos e entendimento dos consumidores. Neste contexto, é a diferenciação embutida pela empresa em um produto que determina a escolha do consumidor por aquele produto. Essa diferenciação, para Fahey (1994), pode se apresentar em diversas dimensões, como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

Para a empresa é fundamental que ela determine seu foco de atuação, quais consumidores ela pretende atender, como ela participará na indústria e a forma mais adequada que adotará para que consiga obter o melhor desempenho possível no segmento escolhido para sua atuação. Entretanto para que isto seja possível, é fundamental que a organização conheça a si própria detalhadamente, conheça a indústria em que está atuando, bem como seus concorrentes, do mercado, e o modo como se dá a dinâmica entre esses fatores. Tendo isso em vista, a organização poderá determinar qual será a estratégia competitiva mais adequada para seu sucesso.

De acordo com Porter (1991), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.” (p.1). A escolha da estratégia competitiva adequada, segundo o mesmo autor, é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A primeira questão consiste em analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade a longo prazo e tentar identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão refere-se aos determinantes da posição competitiva, que podem variar de uma indústria para outra. É a combinação das duas questões que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por conseqüência, o desempenho futuro da empresa.

É importante observar que as respostas a ambas as questões são dinâmicas, ou seja, podem se apresentar modificadas em diferentes momentos, uma vez que o mercado competitivo em que as empresas atuam são dinâmicos e estão constantemente em mudança. Isto ocorre principalmente para as empresas que atuam no comércio eletrônico. Por isso, é necessário que se faça um acompanhamento constante desses elementos para que se garantam ações coerentes com o ambiente observado. Uma empresa pode modelar tanto a atratividade de uma indústria quanto a posição competitiva, de acordo com Porter (1991). Ainda que a atratividade em uma determinada indústria seja resultado de elementos sobre os quais a empresa pouco pode influir, ela pode se apresentar maior ou menor, dependendo da estratégia competitiva que essa empresa escolha. Da mesma forma, a posição competitiva da empresa também pode variar de acordo com a escolha da sua estratégia. Portanto, conclui-se que, ao mesmo tempo em que a escolha da estratégia competitiva é resultado das características do meio ambiente, ela também é responsável por provocar mudanças nesse meio. Há uma sinergia entre estratégia competitiva e ambiente, à medida em que um responde às manifestações do outro.

A estratégia competitiva a ser adotada deve derivar da compreensão aprofundada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Para isso, segundo Porter (1991) é fundamental que seja feita uma análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, utilizando-se o Modelo de Cinco Forças,

que trata de análise do ambiente organizacional. Além disso, a outra questão determinante na escolha da estratégia adequada, para Porter (1991), é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria, que determina comparativamente a rentabilidade e o market share dessa empresa em relação à média da indústria. Neste sentido para um bom desempenho a longo prazo, é preciso que a organização apresente uma vantagem competitiva sustentável.

“A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”. Porter (1991) (p.2).

Ainda no contexto acima, o autor acrescenta que é possível intensificar a vantagem competitiva em uma indústria por meio de inter-relações com outras organizações que estejam competindo em indústrias relacionadas. Dessa forma, a empresa diversificada pode criar valor e estabelecer as bases para uma boa estratégia. A ideia das inter-relações de Porter converge com um dos aspectos da classificação ambiental proposta por Emery e Trist (1965). No ambiente classificado como ‘turbulento’, uma das características seria a percepção de que interdependência é algo positivo para as organizações, senão essencial para a sobrevivência delas no ambiente em que atuam.

De acordo com Trist (1976), é imprescindível a existência de uma aceitação da interdependência como valor essencial, o que resulta em conseqüente tentativa da adoção das relações cooperativas em detrimento das relações competitivas. “O estabelecimento de uma ordem negociada é essencial para a regulamentação social de um ambiente turbulento”. (p. 18 – Tradução da autora)

“A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser ‘tudo para todos’ é uma receita de

mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.” (Porter, 1991, p.10)

Segundo Porter (1991), há dois modelos básicos estratégicos de vantagem competitiva – liderança de custo e diferenciação – que devem ser escolhidas de acordo com a estrutura da indústria e com a capacidade da organização em lidar melhor do que seus concorrentes com as cinco forças. Esses dois tipos de vantagem competitiva somados à faixa de atuação selecionada pela empresa resultam em três estratégias genéricas para obtenção de melhor desempenho em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia enfoque tem duas variações: enfoque no custo e enfoque na diferenciação.

		Vantagem Competitiva	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

Fonte: Estratégias Competitivas Genéricas (Porter 1991)

- Liderança em custo

A estratégia de liderança em custo é frequentemente utilizada pela empresa que tem como características um escopo amplo, atendendo a diversos segmentos do mercado, oferece um produto padrão e procura obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Entretanto, um líder de custo não deve desconsiderar a diferenciação, uma vez que precisa garantir que seu produto tenha padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros. A liderança em custo exige que a empresa seja a melhor e não apenas uma das líderes, o que se traduz como uma

estratégia que depende fundamentalmente de preempção (Porter, 1991), isto é, da capacidade que a empresa tem de se antecipar aos demais concorrentes.

- Liderança em diferenciação

Já a estratégia de diferenciação baseia-se em oferecer produtos, com características específicas, que permitam que se cobre um preço-prêmio por esse produto. O elemento diferenciador de cada produto pode variar, o que permite que – diferentemente da estratégia de liderança de custo – haja mais de uma empresa obtendo vantagens da adoção dessa estratégia. Analogamente ao que se viu na liderança de custo, o diferenciador também deve se preocupar com o custo, já que sua estratégia pode ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos, (Porter) 1991.

- Liderança em enfoque

A terceira estratégia genérica classificada por Porter (1991) é o enfoque. A empresa que opta por esse tipo de estratégia tem por objetivo obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado e, portanto, não tem uma vantagem competitiva geral. Essa estratégia associa-se às outras duas, gerando duas subdivisões: enfoque no custo e enfoque na diferenciação, que possuem as mesmas características já mencionadas, porém, neste caso, em segmentos-alvos específicos.

Essa estratégia mostra-se eficaz em casos de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo. A percepção da existência desse segmento é um passo importante na definição da estratégia do negócio. Normalmente, existe espaço para diversas empresas de enfoque na mesma indústria, basta que elas escolham segmentos-alvos diferentes.

### ***1.3.3.1 Riscos das estratégias Genéricas***

De acordo com Gupta (1994) a vantagem competitiva deve ser definida como relativa e não em termos absolutos. Neste sentido a vantagem competitiva deve ser examinada em camadas, ou seja, deve se superar os concorrentes em vários aspectos para que seja mais sólida e que a sua base deve permanecer com o passar do tempo, mesmo que haja alterações em seus elementos-chave. Esse último elemento citado por Gupta relaciona-se ao que Porter (1991) se refere como sustentabilidade, ou seja, uma estratégia genérica só gera bons resultados se ela for sustentável frente aos concorrentes, o que não é simples. As estratégias genéricas apresentam riscos que podem representar oportunidades de ataque da concorrência ou mesmo problemas por descuido da própria organização.

### Riscos das estratégias Genéricas

<b>Riscos de Liderança no Custo</b>	<b>Riscos da Diferenciação</b>	<b>Riscos do Enfoque</b>
Liderança custo não sustentada - Concorrentes imitam - Tecnologia muda - Outras bases para liderança no custo se desgastam	Diferenciação não sustentada - Concorrentes imitam - Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para compradores	Enfoque é imitado O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais - Estrutura erode - Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade no custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento - Diferenças do segmento em relação a outros estreitam-se - Vantagens de uma linha ampla aumentam
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

Fonte: Porter (1991)

#### 1.4 Plano de Negócios

Antes de se dar início à construção de uma empresa é fundamental que sejam feitos um plano de negócios, PN, e um plano de viabilidade os quais devem ser realizados com base em dados, informações concretas e análises. Por meio destes se aumenta a eficácia na previsão a respeito da chance de sucesso ou fracasso do novo

empreendimento, muito embora as suposições e estudos utilizados de respaldo, mudem ao longo do tempo.

O plano de viabilidade do negócio, de uso pessoal do empreendedor, é utilizado para que este tenha uma noção do que é necessário para iniciar o empreendimento e o que ele já possui. É fundamental que já se tenha iniciado o negócio com os recursos disponíveis antes de apresentar as ideias ao investidor. Eles podem ser eletrônicos, financeiros, naturais ou conhecimentos específicos. Neste sentido é fundamental que se aja não esperando pelo amanhã ou pela ajuda de outros indivíduos, porque geralmente elas não vêm no começo - quando apenas você pode acreditar em sua ideia. Para que haja uma redução dos custos comumente realiza-se uma associação a algum indivíduo que compartilhe dos planos e deseje iniciar o negócio em conjunto para se reduzir os riscos. No plano de viabilidade é importante analisar se a relação esforço-retorno é mais vantajosa do que outros investimentos e outros esforços. Nesse sentido, a previsão de receita deve ser conservadora para que se tenha mais noção dos riscos envolvidos no empreendimento.

Com relação ao Plano de Negócios, há dois modelos principais, o linear e o interativo. Naquele se faz o plano de marketing, depois o operacional, o de desenvolvimento, o financeiro e enfim apresenta-se os apêndices, não havendo a volta e a refação dos planos previamente feitos à medida que os seguintes forem sendo estruturados. Dessa forma pode haver distorções entre os planos no final do plano de negócios. Isto já não ocorre no modelo interativo uma vez que os planos são feitos e refeitos quase que em conjunto. Assim sendo, à medida que os planos forem feitos, volta-se para modificar os planos feitos anteriormente. Desta forma procura-se por um alinhamento e encadeamento lógico entre as diferentes partes do PN, não havendo distorções de informações, embora possa haver redundância.

Por meio deste plano estruturado o empreendedor deve transpor algumas ideias e fatos. Dentre elas estão: quais são as estratégias a serem implementadas no novo negócio; os fatores que irão convencer e provar aos stakeholders da empresa quanto a viabilidade e as vantagens em se investir no negócio; quais os recursos necessários para se colocar a ideia em prática; as capacidades do empreendedor para fazer o negócio atingir os objetivos previamente propostos. Além dessas informações, o plano de negócio também deve conter outras informações, como: qual o mercado alvo

selecionado e por que; capacidades de consumo e crescimento do mesmo; porque os clientes deveriam comprar o serviço ou produto oferecido pela empresa que se pretende fundar. Também é importante haver no PN os motivos pelos quais os empregados deveriam trabalhar para empresa.

Com relação às previsões de receita e de retorno sobre investimento, geralmente, eles devem ser baseados no cenário otimista ou em uma previsão entre a normal e a conservadora.

Segundo a EXAME – PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (2012) para haver uma apresentação completa é importante que haja os seguintes componentes de um plano de negócios:

#### 1. Sumário executivo

Deve conter de modo sucinto: o conceito do negócio; a oportunidade e a estratégia; descrição dos produtos e serviços; visão geral da indústria; descrição e breve análise do ramo de atuação e mercado alvo; vantagens competitivas; previsões de rentabilidade e capacidade em geração de receita; equipe de colaboradores necessários e o que a empresa tem a oferecer a estes.

#### 2. Análises da indústria e do segmento de mercado

Para se fazer a análise completa da indústria é necessário destacar as empresas concorrentes existentes, a dinâmica, os problemas comuns existentes, os benefícios em se atuar neste mercado, evidenciar as falhas e “gaps” do mercado, ilustrar como uma empresa pode obter resultados de sucesso atuando neste mercado, mostrar como as marcas e falhas existentes levam inevitavelmente ao produto ou serviço inovador que pretende oferecer. Informações a serem analisadas: como a indústria em questão é definida; qual o tamanho da indústria; qual a previsão de crescimento; como a indústria está estruturada; como a indústria é segmentada; como os segmentos são diferenciados; em qual segmento deseja atuar; quais são as marcas existentes e quais são os principais desenvolvimentos feitos; quem é a empresa maior e mais importante; quais os problemas comuns enfrentados pela indústria; se as integrações são verticais ou



horizontais; quais são os acontecimentos nacionais e internacionais que influenciam mudanças na indústria.

Em relação ao segmento de mercado a ser atingido é fundamental que sejam consideradas algumas informações como: como o mercado é definido; qual o tamanho do mercado; qual tem sido e será a previsão de crescimento; como o mercado é segmentado; como os segmentos se diferenciam; quais são as principais empresas deste mercado; o que influencia a decisão de compra dos consumidores; quais são as características essenciais do produto ou serviço para os clientes; qual o valor gerado por tais características; o que os clientes gostam e não gostam do que tem sido oferecido; como clientes compram neste segmento; por quais meios; quais as principais dificuldades enfrentadas; quais são as vantagens em se atuar neste segmento; quais são as barreiras de entrada; quais são as barreiras de saída; qual o poder de barganha dos clientes; qual o poder de barganha dos fornecedores.

Existem tanto os concorrentes diretos quanto os indiretos. Os que oferecem mais riscos são os indiretos uma vez que os players não estão atentos às suas ações no mercado, apesar de os produtos e serviços substitutos terem a capacidade de resolver o mesmo problema por uma forma e um meio diferente. Assim sendo tais empresas podem ser rapidamente surpreendidas por alguma ação de um concorrente indireto. Assim é importante que se destaque os produtos ou serviços substitutos e como tal substituição ocorre.

Deve haver uma pesquisa dos principais concorrentes, os quais devem ser destacados pelos respectivos nomes, visando informar o número de funcionários, média dos salários anuais destes; participação de mercado; anos de experiência no ramo em que atua; reputação; estratégia competitiva; preço praticado; qualidade do produto ou serviço; localização geográfica; clientes atendidos e suas expectativas e necessidades; e vantagens oferecidas aos clientes por tais empresas e necessidades importantes não atendidas e/ou falhas existentes.

### 3. Visão geral sobre a empresa a ser fundada

Por meio deste, no plano de negócios, faz-se a apresentação pessoal, dizendo quem é o empreendedor, o que ele faz, suas capacidades e objetivos de vida futuro. Também se transmite ao leitor como o produto ou serviço atende às necessidades ilustradas nas

análises da indústria, do mercado e da própria empresa. Como entrar no negócio e crescer, com dados e estratégias.

#### 4. Plano de marketing

Nesta etapa deve constar os clássicos 4 P's: produto, preço, praça e promoção. A apresentação do mercado alvo, em detalhe, é algo fundamental para se compreender a capacidade de expansão do negócio e oportunidades de atuação. Também é necessário que se apresente quais os meios e formas a serem utilizados para alcançar os clientes do mercado alvo; e como atender suas necessidades não atendidas pelas empresas já existentes.

#### 5. Plano operacional

Neste componente do plano de negócios deve-se mostrar como deverá ser executada todas as principais atividades diárias da empresa, e quais os cuidados a se ter para reduzir as chances de não ocorrer o planejado.

#### 6. Plano de desenvolvimento

Este é fundamental para que se tenha um “trilho” a ser seguido. Por meio deste se expõe quais as atividades e esforços a serem realizados para se atingir os objetivos e planos previamente determinados. Quando os planos devem ser atingidos? Onde você está nesta escala de desenvolvimento? O que se deve fazer para chegar lá? Quando fazer?

#### 7. Administração

Neste é apresentada com detalhes as capacidades e habilidades, relevantes ao negócio, do empreendedor e os planos para preencher as lacunas de necessidades, seja de desenvolvimento do próprio empreendedor ou contratação de colaboradores com as qualidades para atender as necessidades.

## 8. Pontos críticos ou riscos

Neste momento trabalha-se com cenários e suposições para prever eventuais riscos e pontos críticos além dos planos de contingência, caso tais problemas ocorram.

## 9. Plano financeiro e previsões

Este é uma dos componentes mais importantes de um plano de negócio, uma vez que ele possibilita com que se analise de fato a viabilidade do novo empreendimento.

Nesta etapa se apresenta principalmente as projeções, ao longo de cinco anos, do balanço patrimonial de acordo com os cenários pessimista, moderado e otimista. Este reporta a condição financeira em um determinado período de tempo, evidenciando potenciais fontes de problemas como inventário, despesas pagas antecipadamente, contas a receber, contas a pagar e créditos incobráveis. Além disso também reporta o fluxo de caixa o qual demonstra a entrada e saída de dinheiro da empresa em um determinado período; e da demonstração de resultado dos exercícios o qual mostra na forma de um sumário a evolução das despesas e receitas, bem como dos lucros.

Para cada um dos cenários também é necessário considerar as sazonalidades de geração de receita e apresentar a quantidade de recurso financeiro requisitada e quando as quantias são necessárias. Além disso, deve haver, no plano financeiro, as principais fontes de receita, as principais fontes de saída de dinheiro – custos fixos, variáveis e despesas - e a quantidade de cliente que tornam o negócio viável.

## 10. Apêndices

Nesta parte se anexa gráficos, tabelas, figuras e documentos citados ao longo do plano de negócio.

Há autores que preferem que o Plano de negócios seja mais detalhado como Abrams (2010) que define que um PN, deve ser os seguintes componentes:

## **1. Sumário Executivo**

### **2. Descrição da empresa**

1. Nome legal e forma do negócio
2. Missão e objetivos
3. Nome dos gestores chave
4. Localização e informações geográficas
5. Estágio de desenvolvimento da empresa
6. Marcas, patentes e outros fatores legais
7. Produtos ou serviços da empresa
8. Especialidade de informações do negócio
9. Status financeiro
10. Conquistas até o presente momento

### **3. Análise da Indústria e tendências**

1. Tamanho e crescimento
2. Maturidade da indústria
3. Impacto dos fatores econômicos
4. Fatores sazonais
5. Fatores tecnológicos
6. Questões regulatórias
7. Fornecimento e distribuição
8. Considerações financeiras
9. Mudanças antecipadas e tendências na indústria

### **4. Mercado Alvo**

1. Fatores geográficos e demográficos
2. Estilo de vida
3. Padrão de consumo
4. Sensibilidade de compra
5. Tamanho e tendências de mercado

### **5. A concorrência**

1. Posição competitiva
2. Distribuição do Market Share
3. Barreira de entrada

4. Concorrência no futuro

## **6. Posição estratégica e avaliação do risco**

1. Forças da organização
2. Oportunidades de mercado
3. Avaliação do risco
4. Definição da posição estratégica

## **7. Plano de marketing e estratégia de vendas**

1. Mensagem da organização
2. Veículos de marketing
3. Parcerias estratégicas
4. Outras estratégias de marketing
5. Força de venda e estrutura
6. Pressupostos de vendas

## **8. Operações**

1. Planta e imóveis
2. Plano de fabricação ou produção
3. Equipamentos e tecnologia
4. Necessidade de força de trabalho
5. Gestão de estoques
6. Fornecimento e distribuição
7. Requisitos de compra e serviço ao cliente
8. Pesquisa e desenvolvimento
9. Utilização da capacidade
10. Controle de qualidade
11. Preocupações de segurança, ambiental e de saúde
12. Sistema de gestão de informações
13. Outras questões operacionais

## **9. Plano de Tecnologia**

1. Posicionamento e objetivos da tecnologia empregada
2. Posicionamento e objetivos da internet

3. Necessidade de Hardware
4. Necessidade de Software
5. Necessidade de Telecomunicações
6. Necessidade de pessoas com conhecimentos em TI

## **10. Gestão e organização**

1. Recursos humanos chave – funcionários
2. Corpo de diretores
3. Especialistas no assunto/ consultores
4. Organograma organizacional
5. Cultura corporativa/Estilo da gestão

## **11. Envolvimento com a comunidade e responsabilidade social**

1. Responsabilidade social – Objetivos
2. Política organizacional
3. Atividades comunitárias

## **12. Plano de desenvolvimento, marcos e saída**

1. Objetivos corporativos de longo prazo
2. Estratégia de crescimento
3. Marcos
4. Avaliação de risco
5. Plano de saída

## **13. Plano financeiro**

1. Fonte de receitas
2. Fluxo de caixa projetado
3. Balanço patrimonial
4. Análise do Break-Even point
5. Utilização de fundos

## **14. Apêndice**

## 1.5 Conselhos de empreendedores de sucesso

De acordo com uma publicação da revista EXAME – PEQUEUNAS E MÉDIAS EMPRESAS (2012), segundo alguns empreendedores de sucesso, para se iniciar o próprio negócio online e construir uma empresa de sucesso no mundo digital é fundamental que se tenha a habilidade para agir rápido, saber priorizar as tarefas e focar na experiência do usuário. Além disso, segue abaixo algumas diretrizes importantes a serem adotadas.

### 11. Testar ideias gastando pouco

Testar ideias gastando pouco dinheiro é possível e fundamental a um novo empreendimento. “Este é um exercício muito valioso, porque ele testa se você tem ou não um cliente. Isto poderia significar, por exemplo, a criação de um site básico e a execução de alguns anúncios no Google”, explica Kimball Thomas, sócio-fundador e co-CEO da Baby.com.br.

### 12. Ser receptivo a críticas

“Esteja aberto para críticas e tenha planos alternativos para a rota inicial traçada. Acredite que o êxito virá não de um único grande feito, mas sim de um conjunto de pequenos feitos diários que, ao final, somados, serão o grande segredo do sucesso”, afirma Samir Iásbeck, CEO e fundador do Qranio.com, startup especializada em quiz game. Além disso, ele recomenda que as pessoas não deixem que seu sonho seja destruído pelas dificuldades e barreiras a serem enfrentadas ao se empreender.

### 13. Ter uma avaliação clara do capital necessário

Ter significativo conhecimento do mercado em que se irá atuar, os sócios terem habilidades complementares e com capital suficiente para sustentar a empresa pelo menos no ano inicial de desenvolvimento é algo desejável de acordo com algumas dicas

de Leonardo Simão, CEO e fundador da Bebê Store. “Tenha uma avaliação clara do capital necessário para desenvolver o primeiro ano da empresa”, complementa Simão, que também foi diretor e cofundador dos sites Loteria Brasil e Lotérica.

#### 14. Construir uma excelente equipe

Criar uma empresa na internet deve ser feito em etapas, em função disso é preciso buscar o equilíbrio entre querer implementar todas as ideias e projetos simultaneamente ou um de cada vez. “É essencial construir uma excelente equipe. A execução da ideia e o progresso da empresa dependerão totalmente do time que está por trás”, ensina Julio Vasconcellos, cofundador e CEO do Peixe Urbano.

#### 15. Focar no design

Para Eduardo L’Hotellier, CEO do GetNinjas, é imprescindível que o empreendedor que deseja atuar na internet saiba a utilizar usar o Google a seu favor, uma vez que esta plataforma é a principal aliada para o marketing online. Além disso, segundo ele o design da página do site é essencial. “É difícil dobrar o número de visitantes do seu site, porém é mais fácil dobrar o número percentual de pessoas que fazem uma compra. Uma simples troca de cor de um botão pode aumentar a conversão em mais de 20%”, explica.

#### 16. Monitorar os clientes

Para Arthur Pelanda, CEO do Taxijá, nem sempre é necessário inovar para empreender na internet. Fazer com que a experiência do usuário seja positiva do começo ao fim é a principal recomendação dele. “Ganhar clientes na internet é tão rápido quanto perdê-los, por isso, monitore, especialmente no começo, todas as transações para garantir o máximo de experiências positivas”, explica. Pelanda é responsável pela Mobinov, empresa que idealizou o Taxijá. Anteriormente, foi responsável pela área de projetos da Paggo, empresa de mobile payments vendida para a Oi em 2007.



#### 17. Ficar atento às formas de pagamento

Ter uma plataforma de qualidade para atender a demanda dos internautas e manter um relacionamento com os usuários por meio das redes sociais são algumas recomendações das sócias Barbara Diniz e Mariana Penazzo, da Dress & Go, e-commerce brasileiro que aluga vestidos assinados por grandes estilistas. Além disso, elas ressaltam a importância das formas de pagamento. “É preciso deixar todas as informações claras para o cliente, como as formas de pagamento, segurança nas transações financeiras e logística para a entrega do produto, no prazo estipulado”, contam.

#### 18. Ter um propósito forte

Para quem deseja abrir uma empresa na internet, pensar em um negócio que as pessoas queiram espalhar a ideia espontaneamente é fundamental, segundo recomendações de Carlos Souza, fundador do Veduca. Além disso, ele enfatiza a importância de ter foco e um propósito forte.

#### 19. Preparar para ter escala

Carmelo Queiroz é CEO e cofundador do Logovia, uma plataforma que reúne designers e empresários que buscam soluções de design gráfico. Ele recomenda, “Prepare o seu negócio para ter escala e automização, pois as margens são pequenas e o volume potencial de clientes é incomparavelmente maior do que o empreendimento ‘físico’”.

#### 20. Não se iludir

Para Vinicius Roveda, CEO da ContaAzul, é necessário entender a complexidade envolvida em um negócio online. Mesmo sem uma unidade, este tipo de empresa exige muito do empresário. “A princípio, gerenciar um negócio na internet parece mais fácil do que uma loja física, mas basta pensar em tarefas como emissão de notas, fechamento

do caixa, registro de vendas, controle de estoque, etc, para perceber que não é tarefa fácil”, afirma.

#### 21. Fazer um blog

Para empreendedores que desejam atuar na internet é importante que um blog seja feito, recomenda Luciano Kalil, cofundador e CEO do SitePX, plataforma que cria sites, “Se tiver habilidade, faça um blog. O Google adora conteúdo. Quando mais você falar do seu negócio, mais o Google vai entender da sua empresa e vai ser mais fácil de você aparecer nos resultados de busca. Publique o máximo de dias que puder em seu blog, preferencialmente assuntos quentes, novidades, dicas. Funciona como imã a outros blogs”.

#### 22. Não demorar para lançar o produto

Para Felipe Fioravante, CEO do iFood, para empreender na internet é fundamental não perder o foco, contratar boas pessoas e não demorar para lançar o seu produto. “Os empreendedores, muitas vezes, gastam muito tempo desenvolvendo o produto antes de colocá-lo para teste com usuários reais. O ideal é lançar o mais rápido possível, com as funcionalidades essenciais. A partir da interação com os clientes, definir os próximos passos”, explica.

#### 23. Ser rápido e eficiente

A barreira de entrada de concorrentes no comércio eletrônico é relativamente pequena. “O que vale é ser rápido e eficiente. Acredito muito na inovação que se encontra em serviços e produtos ainda não oferecidos, mas que podem ser feitos aqui no Brasil”, afirma Maurício Kigiela, CEO e fundador da Smartbill, plataforma de automação de cobranças recorrentes.

#### 24. Entender o comportamento e expectativas do público-alvo

Para Deb Xavier, CIO e fundadora do Jogo de Damas, antes de começar um negócio digital é preciso conhecer muito bem o seu público-alvo tanto em seu comportamento de compra como em suas expectativas. “Isso vai garantir que você não tenha surpresas quando começar a sua empresa. Há diversas ferramentas e possibilidades para que o estudo seja completo e te dê um panorama claro do comportamento de quem vai ser seu cliente”, explica.

#### 25. Olhar além da página da internet

O holandês Pieter Lekkerkerk, sócio da EscolherSeguro, recomenda que o produto ou serviço seja aperfeiçoado antes de ser escalado, além disso, para ele, manter um espírito crítico é outro fator fundamental. “Olhe além da internet. O site é, cada vez mais, uma coisa muito simples para ser replicada, mas os verdadeiros vencedores atingem excelência em, por exemplo, logística e pagamentos também”, complementa.

#### 26. Focar na qualidade do serviço

Para Leandro Ramos e Thiago Ramos, fundadores do KaBuM!, ser extremamente transparente com seus clientes e focar na qualidade do serviço são atitudes fundamentais para quem deseja construir uma empresa de sucesso na internet. “Com a Internet, o consumidor conquistou um poder nunca antes alcançado. A sua satisfação é algo muito valioso para a loja. O ‘boca a boca’ virtual é sem dúvida o mais eficaz de todos”, explicam.

#### 27. Ir além da necessidade do cliente

Flávio Aguiar, um dos fundadores e CEO do Widbook, afirma que agilidade e curiosidade deveriam ser o lema de todo empreendedor que decide atuar na internet. “Procure saber tudo sobre seu mercado e sobre o comportamento dos seus usuários e clientes. Procure oferecer algo que eles ainda não sabem que precisam”, ensina. Aguiar

também fundou e é sócio da agência digital Digitale.XY2, empresa do grupo Attitude-Global.

#### 28. Ter vários modelos de receita e fazer o site ter audiência

Para Pierre Mantovani, diretor geral do Omelete e sócio fundador da TechRok Ventures, a forma de ganhar dinheiro no mundo digital, na atualidade, mudou. “Tenha vários modos de receita e não apenas um. A complexidade da internet é maior e o empreendedor pode ter assinatura, publicidade, venda de produtos, entre outros”, explica. Além disso, ele afirma que o maior valor que uma empresa de internet tem é audiência.

#### 29. Ser paciente

Para Lucas Amorim, sócio fundador e CTO da BipBop, um negócio online precisa começar enxuto. “No começo, é preciso ter carinho, atenção e paciência”, afirma. Além disso, ele acredita que o empreendedor precisa ir adaptando a empresa com calma para depois aplicar o todo capital necessário para aperfeiçoar e escalar o empreendimento.

#### 30. Frequentar eventos ligados ao tema

Para Pedro Eugenio, CEO do Busca Descontos, empreendedorismo na internet exige muita dedicação, trabalho árduo e disciplina. Ele afirma que seguir um planejamento é essencial para não se perder em meio a muitas prioridades. “É válido também frequentar eventos ligados ao tema de empreendedorismo na internet, fazer muito networking, perguntar a opinião de terceiros, especialistas, amigos ou simplesmente pessoas com perfil para se tornarem seus clientes”, ensina.

# Capítulo 5

---

## 1. Estudo de Caso

### 1.1 Mercado

Para o estudo de caso foi escolhida a empresa Azeitona Preta cujo foco de atuação é o de compras coletivas na internet. O modelo de compra coletiva surgiu no Brasil em meados de 2010 e rapidamente se estabeleceu como uma significativa nova fonte de publicidade digital ao intermediar relações entre clientes e empresas na modalidade de comércio digital de produtos e serviços.

Este é um sistema no qual anunciantes oferecem seus produtos ou serviços com expressivos descontos, por meio de um site de compra coletivas, com o intuito de atrair consumidores e alavancar as vendas Blessa (2005) e fidelizar novos clientes. Neste sentido, o site divulga a oferta aos usuários cadastrados, os quais, por sua vez, também ajudam a convidar conhecidos para conhecerem a oferta. Estes caso estejam interessados se inscrevem para realizarem a aquisição. A oferta é disponibilizada durante um tempo determinado. Se durante este período, o número mínimo estabelecido de tickets comprados for atingido, a oferta é validada e todos os compradores recebem um cupom do site, obtendo então o direito a adquirir o produto ou serviço com o desconto. De acordo com Vieira (1999), o consumidor passa por sete etapas durante o processo de compra na rede: comodidade, atendimento, conteúdo informacional do site, layout da homepage, segurança, taxa de tempo e entrega e oferta de produtos.

Neste contexto, especificamente, os e-consumidores estão em busca de preços baixos e conveniência na hora de optar pela compra on-line e trocam informações a fim de otimizar o seu tempo Fernandes (2010). Além disso, eles estão sempre em busca de novidades: lugares novos,

comidas diferentes e passeios inusitados - os sites de compras coletivas trazem a possibilidade de ter essas situações pela metade do preço, retendo cada vez mais clientes. Neste sentido, as características dos websites de compras coletivas relacionam-se diretamente com as tendências de mercado do e-commerce citadas por Kalakota e Robinson (2002): proporcionam um serviço de autoatendimento ágil e rápido, diversas opções de produtos e oferecem soluções integradas de serviços dentro de um mesmo local.

No início de 2011, o website de consultoria em comércio eletrônico E-Vision realizou uma pesquisa relatando detalhes importantes sobre quem consome produtos e serviços oferecidos em sites de compras coletivas, que confirmam alguns indicadores citados anteriormente: - Ofertas com mais de 60% de desconto (independente do preço original) vendem muito: elas indicam uma oportunidade muito boa de venda e ativam o comportamento impulsivo dos consumidores. - Produtos com valor mais de R\$ 200,00 têm mais dificuldade de venda: quanto mais alto o valor percebido pelo consumidor, menores são as chances de uma compra impulsiva ser efetuada. - Produtos sazonais podem chegar a ótimos preços fora de temporada e são venda certa: oportunidade diferenciada por preços especiais - a receita do sucesso para o público-alvo.

No primeiro ano de implementação do modelo de compras coletivas no país já havia mais de mil sites operando em apenas doze meses. Já no segundo ano o mercado atingiu o estágio de consolidação, movimentando cerca de R\$ 1,65 bilhão de reais no Brasil, um crescimento de 644% em relação a 2010, segundo relatório do indicador InfoSaveMe em parceria com a e-bit, consultoria especializada em comércio eletrônico. O resultado corresponde a 9% do faturamento total do e-commerce brasileiro em 2011, que foi de R\$ 18,7 bilhões.

Apesar de reconhecido como carro-chefe dos sites de compra coletiva o preço promocional já não basta para garantir que um portal de compras coletivas obtenha sucesso no país. Prova disso são os inúmeros negócios virtuais que abriram no auge da febre das compras coletivas e que acabaram por fechar suas portas. Na atualidade, a tendência é de queda. Dos mais de 1 200 sites que chegaram a operar no Brasil, estima-se que a metade já tenha fechado ou sido vendida. Segundo dados da e-bit, no ano de 2012 as empresas sobreviventes aumentaram apenas 3% em relação a 2011, sendo que no mesmo período, as vendas pela internet no país cresceram

20%. De abril de 2012 a abril de 2013 o número de internautas que acessaram os principais sites de compras coletivas no Brasil caiu de 70% a 90%, de acordo com as estatísticas do Alexa.com, site que mede o tráfego na internet.

Como prova deste cenário de queda, no primeiro trimestre de 2013, o Groupon apresentou queda de 5% em suas vendas globais, chegando a um valor de Mercado na Nasdaq, a bolsa de valores das empresas de tecnologia, de um quarto dos 13 bilhões de dólares que alcançou ao estrear no mercado de ações em novembro de 2011. Além disso esta é uma das 20 empresas que mais recebem queixas no Procon de São Paulo e a segunda no site Reclame Aqui. O Peixe Urbano, segunda maior empresa do mercado demitiu, 200 funcionários — de um total de 1 000 — desde julho de 2012. O ClickOn, a terceira maior força, saiu de metade das mais de 40 cidades em que atuava. Depois de o faturamento total desses sites no país ter subido 570% entre 2010 e 2011, os resultados do primeiro semestre de 2012 decepcionaram.

Além da diminuição do número de players no mercado, nesta fase de aparente declínio ou estagnação, outro fator observado é a relevante diminuição na entrada de pequenos empreendedores. De fato, entre 2010 e 2011, houve uma bolha eufórica entre os empreendedores, muitos dos quais eram despreparados e possuíam poucos recursos financeiros, que entraram no mercado estimulados pela facilidade de implantação do negócio e o baixo custo da solução. Na atualidade, a maioria dessas empresas tem vendido seus ativos, seu cadastro de clientes ou uma marca regional, caso os tenha, ou simplesmente tem encerrado suas atividades. Associado à este contexto também observa-se uma consolidação do setor por meio das fusões e aquisições em busca por fortalecimento por parte dos grandes players.


Além do exposto acima, o número de cupons médios vendidos caiu em 2012 e 2013, assim algumas empresas do setor aumentaram a comissão que cobram dos lojistas. Em função disso, os comerciantes, para compensar a elevação das comissões, passaram a oferecer serviços de qualidade inferior aos clientes. O resultado disso tudo tem sido a insatisfação dos consumidores, que passaram a comprar ainda menos cupons. Segundo Vavra (1993), a insatisfação com o produto o serviço, a falta de importância com a reclamação feita e a mudança

de políticas da empresa são os principais motivos que fazem um consumidor desistir de efetuar uma compra.

Já que o modelo de negócios passa por dificuldades no mercado brasileiro e periga esgotar, os sites de compra coletiva tem buscado promover novos serviços. Entretanto é fundamental destacar que neste ambiente de atuação a satisfação dos clientes deve estar sempre em primeiro lugar. Assim, é importante ter uma excelente estratégia pós-venda, principalmente para os clientes que entram em contato com o SAC da empresa. O pós-marketing, mais conhecido como serviço de pós-venda, tem como objetivo manter os clientes satisfeitos com a compra, aumentar a probabilidade de novas aquisições, oferecer a percepção de cuidado aos clientes, deixar perceptível que a empresa está atenta à sua satisfação (VAVRA, 1993). O bom atendimento e a empatia são importantíssimos quesitos nessa situação, pois transformarão uma experiência ruim do cliente com o parceiro em uma boa experiência do cliente com o website (BERRY; PARASSURAMAN, 1992). Esta confiança e segurança são primordiais para que o consumidor continue adquirindo ofertas com frequência e este diferencial tornou-se um dos pilares para manter os principais sites do setor no desafio de atender este mercado.

Conforme dados pesquisados pelo site alexa.com, que reúne ferramentas que calculam estimativas de audiência dos milhares de sites da internet, e publicados pelo Portal Bolsa de Ofertas, primeiro site de notícias especializado em compras coletivas do Brasil, o site de compras coletivas Azeitona Preta ocupa a 6ª posição, em 24 de julho de 2012, entre os top 50 maiores sites de compras coletivas brasileiros de maior audiência, como pode ser observado abaixo.



colocação		Logo	Site	Alexa-Brasil	
Atual	Anterior			24-jul	4-jul
1	2		peixurbano.com.br	59	64
2	1		groupon.com.br	65	62
3	3		hotelurbano.com.br	83	101
4	4		clickon.com.br	119	122
5	6		pank.com.br	196	325
6	5		azeitonapreta.com.br	224	261
7	7		clikvantagens.com.br	413	503
8	10		cupomnow.com.br	427	686
9	9		ofertaunica.com	503	600
10	8		quero2.com.br	505	562
11	12		pocaplata.com.br	688	832
12	15		lacadordeofertas.com.br	696	884
13	14		grupara.com.br	705	845
14	17		clubedesconto.com.br	748	942
15	18		viajarbarato.com.br	890	1.006
16	19		citybest.com.br	939	1.086
17	21		fileurbano.com.br	974	1.266
18	13		kadz.com	1.160	841
19	22		patadeelefante.com.br	1.185	1.270
20	35		cidadeoferta.com.br	1.211	1.939

Ranking dos 20 maiores sites de compra coletiva em 2012

Fonte: www.bolsadeofertas.com.br – Ranking dos 50 maiores sites de compra coletiva - (24/07/2012)

## 1.2 A empresa Azeitona Preta

### 1.2.1 A família fundadora

A primeira empresa da família foi fundada em 2004, o site MF Rural. A oportunidade de atuação da empresa surgiu da dificuldade que o pai, veterinário e agricultor, sentia em comprar produtos para o

gado e manutenção da terra. Dessa dificuldade, surgiu a oportunidade e os filhos deste agricultor construíram um site onde continham preços, de todas as regiões do Brasil, de todos os produtos relacionados ao agronegócio, desde sementes, até tratores e máquinas agrícolas.

### **1.2.2 A empresa de comércio eletrônico**

A Azeitona Preta, empresa familiar de Marília, interior de São Paulo, de compra coletiva foi fundada em 28/10/2010, no modelo agregador, por Rodrigo Fabrizzi Lucas e seus 5 irmãos. Eles já trabalhavam no ramo da internet há 6 anos na empresa MF Rural, da qual são proprietários fundadores, quando surgiu a ideia de entrar neste mercado. Em um jantar um dos irmãos comentou com a família sobre o modelo de negócio que se iniciara nos Estados Unidos e que estava começando se tornar significativo no Brasil e então pensaram na possibilidade de realizar este tipo de operação, uma vez que já tinham uma boa equipe de TI, escritório estabelecido e já detinham o conhecimento de como abordar os clientes na internet.

A partir deste dia os irmãos decidiram investir todos os recursos que haviam angariado ao longo dos anos, a fim de fundarem a Azeitona Preta e iniciarem a operar o mais rápido possível para serem os pioneiros em Marília. “Trabalhando com internet e tendo equipe de TI, ficou fácil para criarmos o Azeitona Preta”, afirma Fabrizzi. Eles acreditavam que se o modelo de negócio obtivesse êxito nesta cidade, eles buscariam expandir a operação para cidades com potencial. Para eles sendo o pioneiro e trabalhando corretamente, o sucesso se alcançaria mais facilmente.

Em função do excelente desempenho da já pré-estabelecida equipe de TI, em apenas duas semanas o site Azeitona Preta estava em perfeito funcionamento tanto com relação às ofertas quanto com relação à Central de Pagamentos. Desde então, a empresa começou a atuar como um publicitário para os estabelecimentos da cidade, oferecendo a um preço muito atrativo os produtos ou serviços prestados pelos locais. Segundo eles essa publicidade que realizam tem o objetivo de atrair as pessoas até os estabelecimentos, a fim de que conheçam seus produtos e serviços, inicialmente com preços muito atrativos, e posteriormente que se tornarem, a longo

prazo, clientes fiéis das empresas ofertantes. Nesse modelo de atuação o Azeitona Preta assim como a maioria dos sites de compra coletiva recebe uma comissão sobre as vendas.

A primeira oferta foi uma Pizza do Forno com 70% de desconto, de 32,90 por 9,87 e representou um grande sucesso uma vez que era a primeira oferta que realizavam e atingiram o marco de 378 pizzas vendidas. Este início promissor animou muito a equipe e então passaram a fazer muita publicidade na cidade de Marília a fim de atrair mais compradores. Para fazerem boas operações, a equipe pesquisou o que havia de melhor na cidade e fizeram propaganda em todos os jornais, revistas, rádios, outdoors, panfletagem, posts em canais de televisão da cidade, Globo, Band, SBT e Record. Fabrício afirma, “Com todas essas publicidades, conseguimos ficar muito conhecidos e cada vez mais "na boca do povo". Como sempre há concorrência em tudo que é bom, foram criados 15 sites concorrentes em Marília, mas que em pouco tempo só restou o Azeitona Preta. Há de se frisar que isso foi muito importante para o nosso crescimento, já que vemos a concorrência com bons olhos, pois ela nos faz crescer e trabalhar sempre firme, sem nos acomodarmos”.

Após o enorme sucesso na cidade de Marília, o modelo também foi implementado em Campo Grande, onde a empresa também obteve resultados significativamente satisfatórios. Assim, os gestores já sabiam como agir e como chegar em cidades novas, então, resolveram expandir ainda mais. Hoje estão presentes fisicamente em Assis, Bauru, Botucatu, Belo Horizonte, Campo Grande, Franca, Jaú, Limeira, Marília e Rio Preto. Além disso, realizam ofertas Nacionais e Viagens que abrangem todas as cidades do Brasil, já que a publicidade em grandes emissoras de TV proporcionou à empresa cadastros em todo o Brasil. Como reflexo deste cenário, atualmente há cerca de 700 mil cadastros no site Azeitona Preta.

Nos últimos meses a empresa tem iniciado o processo de abertura em mais duas novas cidades, onde já alocaram uma equipe para realizar pesquisas de mercado e, o contato direto com as empresas publicitárias dessas cidades para realizarem as propagandas do Azeitona Preta.

### 1.2.3 Dificuldades

De acordo com Fabrizzi, a principal dificuldade que tiveram foi a de apresentar esse modelo de negócio para os estabelecimentos e fazer com que entendessem que era uma publicidade positiva para seu local, já que em resumo o modelo é: "Vou vender seu produto com 70% de desconto e, desse valor, você me dará 50%, ou seja, seu produto custa 30,00, vou vender por 9,00 e ficar com 4,50."

"Na época, "só um "louco" faria isso" - palavras de 99% de estabelecimentos que hoje trabalham conosco. Hoje, entendem que é o melhor tipo de publicidade que existe, já que só pagam a publicidade sobre as vendas, sobre clientes dentro de seu estabelecimento", ele afirma.

Outra dificuldade que a empresa enfrentou foi quando houve a concorrência do primeiro site do Brasil nesse ramo, o Peixe Urbano. Segundo o gestor eles eram e ainda são muito fortes e possuíam um capital absurdamente elevado. Quando esta empresa passou a operar nas cidades em que o Azeitona Preta estava atuando. Isto preocupou bastante os gestores da empresa, uma vez que o novo entrante oferecia ofertas, sem percentual de comissão, para os principais parceiros do Azeitona Preta na cidade, apenas para tirá-la do mercado. De acordo com Fabrizzi "O que nos seguiu foi a seriedade com que o Azeitona Preta trabalha, atuando sempre com transparência e dando total apoio e feedback para nossos parceiros e consumidores. Nosso jeito de trabalhar, fez com que esse nosso concorrente enxergasse que o espaço dificilmente seria tomado e decidiu abandonar as cidades em que nós já atuávamos."

Com relação às dificuldades quanto aos sistemas, operações e infraestrutura do comércio eletrônico os gestores não enfrentaram, uma vez que possuíam uma equipe já estabelecida com o domínio de tal conhecimento, visto que já operavam no comércio eletrônico sob o modelo negócio a consumidor.

#### 1.2.4 A empresa hoje

A família é exclusivamente detentora do Grupo MF Rural, fundado em 2004, assim como de todas as empresas que o compõem, como a Azeitona Preta. Hoje o conglomerado, formado por 60 funcionários entre eles representantes comerciais, gerentes, diretores, atendentes de SAC, entre outros, é totalmente estruturado, havendo todas as tarefas e cargos divididos e bem definidos.

A Azeitona Preta é atualmente a 5ª maior potência nacional no setor, conforme o ranking de 2013 de sites de Compras Coletivas. A atividade da empresa é a mesma desde o seu início, bem como sua geração de receita que é respaldada no resultado das comissões sobre as vendas realizadas no site, as quais são em média 50% do valor ofertado. Paralelamente a isto a empresa possui fontes alternativas de recursos financeiros proveniente do Google e de Banners. Além disso, há uma equipe responsável pela ativa atuação nas páginas sociais onde o seu público está conectado, a fim de atraí-los a realizarem as compras.

Para os gestores a empresa tem atingido o estágio de sucesso em função de alguns aspectos, conforme completa Fabrizzi em seu depoimento. “Acreditamos que nosso diferencial é o trabalho honesto e com total transparência. Além de estudar diariamente o mercado em que atuamos, estando sempre antenados às mudanças. Trabalhamos de uma maneira em que o consumidor de nossos serviços será sempre muito bem acolhido em nossa empresa, tendo total respaldo quanto seus problemas e dúvidas. Nossos clientes consumidores não levam quaisquer tipos de prejuízo, terão sempre seus problemas solucionados com a maior rapidez possível. Acreditamos ainda que, o fato de sermos uma família muito unida, somos seis irmãos, todos diretores do Grupo, é um grande diferencial, pois todos trabalham juntos com o mesmo objetivo sempre.”

### **1.3 Característica dos empreendedores fundadores**

Ser um empreendedor de sucesso não é uma tarefa fácil como pode ser observado pelo depoimento de Fabrizzi, “Sempre que tivemos alguma ideia interessante, acreditamos nessa ideia e trabalhamos seriamente para que alcançássemos o sucesso. Não tivemos medo do insucesso, trabalhamos dia e noite até dar certo. Fomos "loucos" e investimos tudo que tínhamos nesse novo modelo de negócio, tivemos persistência e fomos buscar.”.

Ainda o gestor acredita que há fatores fundamentais para que o empreendedor obtenha sucesso “O empreendedor tem persistência, não se acomoda, não se importa com barreiras, está fora dos padrões normais. Ele quer fazer o que ele quer fazer e pronto, não importa como. O empreendedor é aquele que faz algo acontecer, faz do nada, tem simplesmente a força, o foco e a energia. Ele tem uma visão, que não é necessariamente congruente com o que o resto do mundo vê e diz para ele mesmo: "eu não me importo com o que eles veem, isso é o que eu vejo e é pra onde eu quero ir”. O empreendedor para ter sucesso não pode ter medo tão grande de falhar que o impeça de agir, tem um tremendo otimismo e tremenda energia. Enfim, é um cara decidido! “

## **2. Conclusão**

Por meio deste Programa de Iniciação Científica com respaldo na pesquisa cujo tema é fatores críticos de sucesso para novos negócios em comércio eletrônico, com foco no Negócio a Consumidor, foi possível resumir e reunir informações e conhecimentos a respeito de como aumentar a probabilidade de um negócio com respaldo no e-commerce business to consumer, obter sucesso, destacando-se aspectos técnicos, gerenciais e comportamentais essenciais ao empreendimento no comércio eletrônico. Dessa forma, a contribuição à sociedade, tem sido fornecer uma obra com informações essenciais em um campo de conhecimento tão significativo

quanto é hoje o Comércio Eletrônico, Negócios na Era Digital e Empreendedorismo. Nesse sentido é esperado que esta pesquisa possa auxiliar indivíduos que pretendem desenvolver seus conhecimentos no assunto e até mesmo os que desejam fundar uma nova empresa no ramo da pesquisa apresentada.

Com o estudo efetuado foi possível verificar que para se abrir um novo empreendimento no comércio eletrônico voltado ao negócio a consumidor há inúmeros fatores que devem ser sabidos e estruturados previamente ao início da empresa. Após feito isto, ainda há aspectos fundamentais que devem ser cuidados em uma organização cujas operações são fundamentadas no comércio eletrônico a fim de que ela venha a obter sucesso a longo prazo. Observou-se pela pesquisa que não é necessário que um plano de negócios seja estruturado previamente o início do empreendimento desde que não tenha necessidade de recursos de terceiros. Muito embora, buscar todos os conhecimentos necessários tanto de empreendedorismo, gerenciais, e dos aspectos relevantes do comércio eletrônico previamente e durante a execução do empreendimento é fundamental para obter o sucesso empresarial a longo prazo.

Em relação ao aspecto profissional, social e intelectual, como pesquisador e aluno, desenvolvi minhas habilidades de pesquisa e de construção de informações, de conclusão de ideias e de apresentação das mesmas de forma organizada, concisa e de fácil entendimento ao leitor. Também desenvolvi habilidades em comunicação com pessoas mais experientes, como meu orientador, e em compreensão de ideias de outros indivíduos.

# Referências

---

ALBERTIN, A. L. Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso. 6. Ed, São Paulo: Atlas, 2009

ALBERTIN, A. 1.Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. Ed, São Paulo: Atlas, 2012

Associação Brasileira de Comércio Eletrônico. Disponível em: <<http://www.abcomm.com.br/noticias.php>>. acessado em 06. Dez.2012.

BLOCH, M.; PIGNEUR, Y.; SEGEV, A. On the road of electronic commerce, a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue. Lausanne: Institut D'informatique et Organisation, Exole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 1996.

Bolsa de Ofertas. Disponível em: <[www.bolsadeofertas.com.br%2Ftop-50-ranking-maiores-sitescompracoletiva%2F&ei=ktYwUvPqD4rq8wSKqIAQ&usg=AFQjCNHCeiP9wOOwW99nnqzs3PYKySdgFA&sig2=fa5WNuvPVk1m9fVgec9Qnw&bvm=bv.52109249,d.eWU](http://www.bolsadeofertas.com.br%2Ftop-50-ranking-maiores-sitescompracoletiva%2F&ei=ktYwUvPqD4rq8wSKqIAQ&usg=AFQjCNHCeiP9wOOwW99nnqzs3PYKySdgFA&sig2=fa5WNuvPVk1m9fVgec9Qnw&bvm=bv.52109249,d.eWU)>. acessado em 11/10/2012

BYGRAVE, W; ZACHARAKIS, A. Entrepreneurship, 2007.

CAMERON, D. Electronic commerce: the new business platform of the internet. Charleston: Computer Technology Research Corp., 1997.

Comércio eletrônico. E-commerce. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br>>. acesso em 19. Nov.2012.

CHOI, S.; STAHL,D. O.; WHISTON, A. B. The economics of electronic commerce. Indianapolis: Macmillan Technical publications, 1997.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P.- Marketing: São Paulo: Saraiva 2003

DUALIBI, R.; SIMONSEN JR.,H. Criatividade e Marketing. McGrawHill, 1990.



E-commerce. Comércio eletrônico. Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/consultoria\\_e-commerce.php](http://www.e-commerce.org.br/consultoria_e-commerce.php)>. acesso em 13. Dez.2012.

E-commerce: compra coletiva. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/compra-coletiva-mercado.php>>. acesso em 24.Out.2012.

FAHEY, Liam. 1994. Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge. In: FAHEY, Liam, RANDALL, Robert M. The Portable MBA in Strategy. New York, John Wiley & Sons.

FELIPINI, D. Empreendedorismo na Internet. São Paulo: Brasport, 2012

KALAKOTA, R.; WHINSTON, A. Electronic commerce: a manager's guide. New York: Addison-Wesley, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSONG, Gary. Introdução ao Marketing. LTC, 4ª edição, 2000.

Moura R. M. Comércio Eletrônico: seus aspectos de segurança e privacidade. Revista de Administração de Empresas – RAE, EAESP;FGV, v.38, nº 2, p.49-61. Abr./jun. 1998.

MCLEAN.; WETHERBE.; STAKE, R. E. Case Studies. In N. Denzin Y. Lincoln, Handbook of qualitative researchM, 1999.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. Business Model Generation, 2010.

Paypal Brasil. Disponível em: <<https://www.paypal-brasil.com.br/empreendedor/index.php?q=plataforma>>. acesso em 28. Out.2012

Programa de Aceleração do Crescimento para Pequenas e Médias Empresas <[http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/conteudo\\_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=43803](http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=43803)>. acesso em 03. Set.2012.

Revista de dedução eduser.<<https://www.eduser.ipb.pt/index.php/eduser/article/viewFile/61/41>>. acesso em 03. Set.2012.

Revista Abril. Compra Coletiva. Disponível em:  
<<http://info.abril.com.br/noticias/mercado/compras-coletivas-movimentam-r-731-mi-no-1- semestre-22082012-57.shl>>. acesso em 05. Out.2012.

Revista Abril. Comércio eletrônico. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/topicos/comercio-eletronico>>. acesso em 22. Dez.2012.

Revista Exame – Pequenas e Médias Empresas  
<<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,fechamento-dos-sites-de-compras-coletivas-faz-setor-buscar-novos-meios-de-gerar-receita,1918,0.htm>>. acesso em 08. Set.2012.

Revista Exame – Pequenas e Médias Empresas <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/0061/noticias/o-peixe-urbano-apos-o-fim-da-febre-das-compras-coletivas?page=3>>. acesso em 25. Set.2012.

Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Comércio Eletrônico. Disponível em:  
<<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,DML7997-17149,00-COMERCIO+ELETRONICO.html>>. acesso em 07. Jun.2013.

TIMMONS; ZACHARAKIS A.; SPINELLI. Business Plans that Work: a guide for small business, 2004

YIN, R. Applications of case study research. Beverly Hills, CA: Sage Publishing, 1993.

YIN, R. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

