



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP'
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DO
***E-COMMERCE*: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE**
VESTUÁRIO ESPORTIVO

LEONARDO BATISTA FERNANDES
WESLEY LUIZ ANGELINO MACHADO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Outubro, 2022



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP'
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP
Campus João Monlevade



LEONARDO BATISTA FERNANDES
WESLEY LUIZ ANGELINO MACHADO

**DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO CONTEXTO DO
E-COMMERCE: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BETA**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicada da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientação: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
JOÃO MONLEVADE
Outubro, 2022

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

M149d Machado, Wesley Luiz Angelino.

Desenvolvimento do planejamento estratégico no contexto do e-commerce [manuscrito]: um estudo de caso em uma empresa do ramo de vestuário esportivo. / Wesley Luiz Angelino Machado. Leonardo Batista Fernandes. - 2022.

43 f.: il.: color., tab..

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Evangelista Silva.

Coorientadora: Camila Alves Damásio.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Comércio eletrônico. 2. Pequenas e médias empresas - Administração. 3. Planejamento empresarial. 4. Planejamento estratégico. I. Fernandes, Leonardo Batista. II. Damásio, Camila Alves. III. Silva, Sérgio Evangelista. IV. Universidade Federal de Ouro Preto. V. Título.

CDU 658:005.2

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



FOLHA DE APROVAÇÃO

Leonardo Batista Fernandes e Wesley Luiz Angelino Machado

**Desenvolvimento do Planejamento Estratégico no Contexto do E-Commerce:
Um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Vestuário Esportivo**

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 25 de Outubro de 2022

Membros da banca

Dr. Sérgio Evangelista Silva - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
B. Eng. Produção - Camila Alves Damásio - Coorientadora - Mestranda PPGE - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. André Luís Silva - Convidado - Universidade Federal de Ouro Preto
Dra. Luciana Paula Reis - Convidada - Universidade Federal de Ouro Preto

Sérgio Evangelista Silva, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 28/10/2022



Documento assinado eletronicamente por **Sergio Evangelista Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 28/10/2022, às 12:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0419312** e o código CRC **297BAF1E**.

Dedicamos este trabalho ao proprietário da empresa estudada por todo apoio, incentivo e compreensão. Esperamos que este trabalho seja uma luz para que sua empresa prospere!

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente ao bom Deus por ter nos dado forças, saúde e coragem para enfrentar todos estes anos. Sem Ele, seria impossível contemplar tal objetivo.

Aos familiares de ambos os estudantes pelo carinho, amor, incentivo e paciência nesta longa trajetória.

À República O Caos, considerada nossa segunda família, onde fizemos não só amigos, mas sim irmãos, que levaremos pelo resto de nossas vidas e que tem grandes contribuições para que fosse possível escrever esse trabalho.

À UFOP e aos professores pelo conhecimento compartilhado, em especial ao professor Dr. Sérgio Evangelista Silva, que prestou todo apoio e paciência durante o processo de orientação deste trabalho e à mestranda do Mestrado em Engenharia de Produção Camila Alves Damasio por todo auxílio e disponibilizado para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

Uma nova empresa, associação ou empreendimento é vista como uma oportunidade para muitos. Entretanto, pode se tornar prejuízo se não houver um planejamento prévio, resultando em sérias consequências para o negócio, como por exemplo, a sua falência. Diante disso, é essencial que se faça o planejamento estratégico de forma correta e eficaz na tentativa de alocar os recursos devidamente de acordo com as necessidades, levando em consideração os objetivos gerais e específicos propostos. Assim, o presente trabalho tem como objetivo desenvolver o mapa estratégico para uma microempresa de *e-commerce* do ramo de varejo de vestuário esportivo. Para isso, foi elaborado um mapa estratégico em conjunto com o proprietário por meio de reuniões quinzenais, onde foram discutidas várias propostas e a captação de informações. Foi utilizada neste estudo a abordagem qualitativa por meio de entrevistas e análises dos ambientes (interno e externo), utilizando matriz SWOT em conjunto com as forças de Porter, proporcionando entendimento detalhado da organização e posteriormente a elaboração do mapa. Os principais resultados alcançados são: definição dos objetivos, metas, indicadores e iniciativas informados no mapa, bem como, a compreensão do mercado em que a empresa está localizada. Como implicações, este estudo espera que a empresa alcance os seus objetivos e consiga obter maior vantagem competitiva. Por fim, este trabalho pode ser utilizado para estudo posteriores no que compete ao planejamento estratégico de empresas de micro e pequeno porte.

Palavras-chave: mapa estratégico, microempresa, *e-commerce*.

ABSTRACT

A new company, association or venture is seen as an opportunity for many. However, it can become a loss if there is no prior planning, resulting in serious consequences for the business, such as bankruptcy. Therefore, it is essential that strategic planning is carried out correctly and effectively in an attempt to allocate resources properly according to needs, taking into account the general and specific objectives proposed. Thus, the present work aims to develop the strategic map for an e-commerce microenterprise in the sports apparel retail sector. For this, a strategic map was prepared together with the owner through fortnightly meetings, where various proposals were discussed and information was collected. A qualitative approach was used in this study through interviews and analysis of the environments (internal and external), using a SWOT matrix together with Porter's forces, providing a detailed understanding of the organization and later the elaboration of the map. The main results achieved are: definition of objectives, goals, indicators and initiatives reported on the map, as well as understanding the market in which the company is located. As implications, this study expects the company to reach its goals and achieve greater competitive advantage. Finally, this work can be used for further studies regarding the strategic planning of micro and small companies.

Keywords: strategic map, microenterprise, *e-commerce*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de elaboração do planejamento estratégico	14
Figura 2 - Matriz SWOT	26
Figura 3 - Mapa Estratégico	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aspectos Macroambientais	22
Quadro 2 - Pressões do Ambiente Específico	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação;
SWOT	<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer ou Business to Customer</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
G2C	<i>Government to Consumers</i>
G2B	<i>Government to Business</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Planejamento Estratégico	1315
2.2 E-commerce	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
3.1 Objetivo da pesquisa	20
3.2 Coleta de dados	20
4 RESULTADOS	21
4.1 Diagnóstico Estratégico	21
4.1.1 Caracterização Detalhada da Empresa	21
4.1.2 Aspectos Gerais Macroambientais	22
4.1.3 Pressões do Ambiente Específico.....	24
4.1.4 Análise SWOT (<i>Strengths Weaknesses Opportunities Threats</i>)	26
4.1.5 Análise Tríade e Objetivos	28
4.2 Plano Estratégico e Análises	30
4.2.1 Plano Estratégico	30
4.2.2 Execução e Controle.....	34
5 CONCLUSÃO.....	34
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE	40

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia, cada vez mais surgem formas inovadoras de praticar o empreendedorismo, trazendo novos conceitos e novas metodologias. O *e-commerce* é uma dessas novas formas, ele abre novas oportunidades eliminando as barreiras físicas ou geográficas, por meio do uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs) para oferecer novas possibilidades para a comercialização de bens e serviços no atacado e no varejo.

Para Albertin (2000), o comércio eletrônico (*e-commerce*) tornou-se a realização de toda a cadeia de valores dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, por meio de uma imensa utilização de novas tecnologias de comunicação e de informação, atendendo, assim, os objetivos de negócio.

Boa parte do novo ambiente empresarial está baseada no ambiente digital, que possui como componente básico para o seu funcionamento a *internet*, que é considerada uma infraestrutura de comunicação pública de fácil acesso, livre e de baixo custo, tornando-se acessível nos dias de hoje à grande parte da população mundial. Cada vez mais as empresas estão criando uma versão virtual de vendas dos seus produtos e, no contexto atual, essa metodologia já está sendo considerada como praticamente indispensável para sobreviver às constantes mudanças do mercado varejista (ALBERTIN, 2000).

A pandemia do COVID-19 influenciou diretamente para um salto de vendas do *e-commerce* no Brasil. O *e-commerce* brasileiro cresceu 27% em 2021, totalizando 182,7 bilhões em vendas, tendo o crescimento impulsionado nos meses de janeiro a abril (WEBSHOPPERS, 2022). A categoria de roupas esportivas no comércio eletrônico é extremamente relevante e é muito popular. Grande parte do público-alvo dessa categoria possui intimidade com a tecnologia e possui a prática de realizar suas compras *on-line*. A pandemia também influenciou o aumento do interesse no setor, uma vez que várias pessoas passaram a fazer compras via internet durante o período de confinamento.

Dessa forma, observa-se a relevância realizar o planejamento estratégico para uma empresa que está inserida no contexto do *e-commerce*, podendo assim observar melhor o seu ambiente externo, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, e assim traçar objetivos a serem alcançados para obter uma vantagem competitiva no mercado.

Para Oliveira (2007), planejamento pode ser definido como "o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz". Ou

seja, entende-se que o planejamento tem o intuito de reduzir a insegurança encontrada em diversas situações, bem como, proporcionar maior conquistas nos objetivos das pessoas e organizações.

A presente pesquisa tem por objetivo propor a criação de um planejamento estratégico para empresa Beta levando em consideração o atual momento e buscando alcançar os objetivos da empresa. A partir desse planejamento estratégico, a empresa Beta saberá de forma mais clara onde deverá focar suas ações para se destacar nesse setor, possibilitando a elevação de lucros, o crescimento da organização e a geração de valor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

Segundo Silva (2015), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades do ambiente. Portanto, compreende-se que o planejamento é um processo em que busca-se de forma eficiente e eficaz alocar recursos em prol dos objetivos, lidando com frequentes mudanças no ambiente, levando em consideração as possíveis ocorrências futuras.

Dessa forma, percebe-se que o planejamento é algo que se faz presente na vida das pessoas e empresas em diferentes situações cotidianas em serviços simples/complexos (JARZABKOWSKI, 2003). O planejamento inclui desde atividades simples, como uma compra de supermercado, até a construção de uma usina siderúrgica. Muitas vezes, o que vai diferenciar é o seu nível, complexidade e a forma de construção/implementação.

Conforme Silva *et al.* (2015), o planejamento estratégico se tornou algo vital nos dias atuais, pois percebe-se a superioridade das empresas que se planejam sob as empresas que não se planejam, devido a percepção do futuro acerca da tomada de decisão e acompanhamento/controle dos seus resultados alinhado com as expectativas.

Compreendida a definição/conceito de planejamento, faz-se necessário entendimento dos níveis de planejamento, como também, foco e objetivos. De acordo com Oliveira (2010) pode-se classificar o planejamento em três níveis considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Segue abaixo a explicação de forma sucinta sobre cada nível.

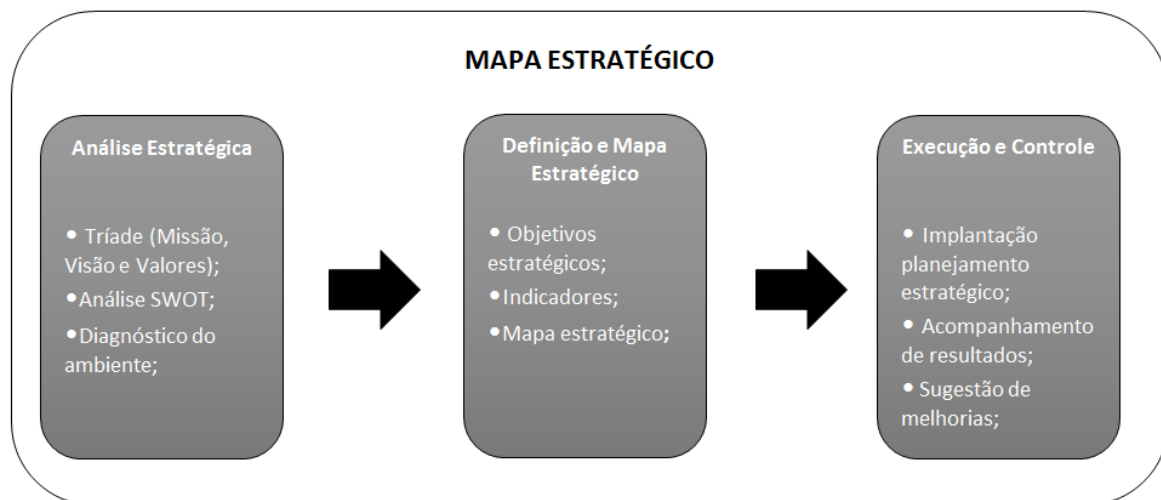
- **Estratégico (Alta administração):** Visão longo prazo com objetivos globais e planos genéricos onde geralmente, são elaboradas para um período de cinco a dez anos com revisões contínuas;

- Tático (Gerentes): Visão departamental responsável por propor metas e condições para seus compromimentos, seu prazo varia de um a três anos;
- Operacional (Supervisores): Envolve todos os níveis da organização que presenciam as rotinas e operações que sejam revisadas de três a seis meses. Seus objetivos são mais específicos.

Assim, (Alcaide *et al.*, 2018) destaca que inserir os empregados de níveis menores na implementação do planejamento estratégico pode proporcionar ganhos maiores, visto que, eles detém maior conhecimento sobre os problemas operacionais e a percepção dos resultados alcançados conforme iniciativas.

Em concordância com as visões apresentadas, observa-se a existência de diversas metodologias existentes na literatura com diferentes etapas e pensamentos de seus respectivos autores. Sendo assim, a metodologia considerada mais completa na visão dos escritores e que mais se aproxima do objetivo do trabalho foi citada por (Morato *et al.*, 2020), conforme figura abaixo.

Figura 1 - Etapas de elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado pelos escritores, baseado em (Morato *et al.*, 2020).

O mapa estratégico é dividido em três fases, cada uma contendo suas etapas. Buscando promover maior entendimento dos leitores, em seguida explicações de cada etapa. A primeira etapa Missão, Visão e Valores, também conhecida como tríade por alguns livros e autores. Conforme Comin (2012), a tríade foi criada com o intuito de alinhar e uniformizar objetivos e metas, bem como, conter os sentidos para que levem a uma única interpretação e leitura. Nessa

etapa, busca-se avaliar a tríade da empresa em questão e analisar se as informações contidas estão de acordo com suas ambições.

A segunda etapa de Análise Swot (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) método foi criado por Kenneth Andrews e Roland Christensen na década de 1960, ambos professores da Harvard Business School. Para Weihrich (1982 citado em Leitão e Deodato). A matriz SWOT é um modelo conceitual para efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas), ou seja, busca enxergar o potencial que determinada empresa detém monitorando as forças que podem influenciá-las, além de identificar oportunidades e ameaças.

A terceira etapa Diagnóstico do ambiente contará com outras três subetapas, sendo elas: macroambiente, microambiente e análise dos recursos da empresa. A primeira e segunda sub etapas serão conduzidas pelo estudo envolvendo as forças macroambientais e as forças de Porter. Quanto a terceira etapa é responsável por analisar todos os recursos que a organização detém ou precisa conquistar.

As cinco forças de Porter são consideradas uma ótima ferramenta para a busca do sucesso organizacional. Conforme Rodrigues (2016), a rivalidade entre os concorrentes é algo que vem crescendo significativamente com o fortalecimento do conceito de empreendedorismo, para tanto, a empresa deve conhecer os resultados dos seus concorrentes para adentrar ao negócio e não enxergar como algo negativo, mas sim desafiador. Quanto ao poder de negociação dos clientes devem ser extremamente valorizados, visto que nos dias atuais os clientes estão cada vez mais exigentes.

De acordo com Porter (1986), no poder de negociação dos fornecedores tem influências diretas com o aumento do preço ou pela baixa qualidade dos produtos/serviços, ou seja, é nesses quesitos que os fornecedores ganham brechas para colocar negociações em prática. A ameaça de entrada de novos concorrentes conforme Porter (1999) afirma que as firmas propõem-se a entrar no mercado a qualquer custo, entretanto, existem barreiras que minimizam essa entrada, como por exemplo, as legislações, exigência de capital inicial, acesso a canais de distribuição, entre outros.

A ameaça de produtos substitutos é um elemento que desperta interesse em muitas organizações, visto que se torna preocupante o fato de que a qualquer momento pode surgir um novo produto com funções superiores ou idênticas que podem atrair em maior número e qualidade os consumidores.

Quanto às forças macroambientais, segundo Wright *et al.* (2000), o macroambiente engloba uma rede de forças externas macroambientais complexa, como tendências e sistemas

econômicos, tecnológicos, político-legais e sociais que afetam as organizações de forma que a mesma não tenha controle sobre essas forças. Elas podem criar oportunidades ou ameaças para a empresa. Por isso, a análise do macroambiente é algo necessário do ponto de vista estratégico dos gestores de uma organização. O macroambiente pode ser estratificado em seis tipos de segmentos, sendo eles: demográfico, econômico, político, sociocultural, tecnológico e global, influenciando as organizações e suas decisões estratégicas.

Por fim, a última sub etapa dessa parte corresponde a análise dos recursos da empresa, compreendida através de reuniões estratégicas que demandam certo tempo e pessoas com conhecimento significativo sobre a empresa, no qual cita os pontos correspondentes a cada fator considerando o ambiente em que se encontra.

A quarta e quinta etapa, definição dos objetivos estratégicos e definição dos indicadores são peças fundamentais para a construção da sexta etapa, mapa estratégico. A seleção de indicadores, permite que se possa ter uma idéia sumária do funcionamento de uma dada realidade contribuindo, assim, para iluminá-la (ANDRIOL et al., 2016).

Dessa forma, para essas duas etapas é necessário que exista uma ligação entre elas que faça sentido, além disso, compreender os diferentes níveis que os indicadores podem representar como financeiro, qualidade, entre outros, se torna algo imprescindível.

Já a sexta etapa construção do mapa estratégico, segundo Kaplan e Norton (2004), apresenta o mapa estratégico buscando perceber a conexão existente entre cada um dos objetivos definidos, as ações que se fazem necessárias e seu alinhamento com a estratégia da empresa. Em outras palavras, é a junção dos propósitos com as quatro concepções do BSC (*Balanced Scorecard*), sendo elas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Segundo Fernandes e Berton (2005) o BSC é utilizado para conceituar o grau de criatividade e posicionamento estratégico dos colaboradores buscando a organização dos processos, de agregação de valor aos serviços/produtos e clientes da organização. Dessa forma, essa metodologia de gestão auxilia na organização dos objetivos dentro das perspectivas, na mensuração de desempenho e na tomada de decisões.

Com relação as últimas três etapas de implantação do planejamento estratégico, acompanhamento de resultados e sugestão de melhorias serão atividades que precisarão ser realizadas com uma periodicidade definida. A implantação deverá ser sempre avaliada e atualizada de acordo com suas necessidades incluindo ou retirando ações, indicadores ou até mesmo modificações dos objetivos (referencias). O acompanhamento geralmente é realizado em forma de relatórios e painéis contendo análise da evolução ou decadência dos indicadores já

definidos podendo ser alterados de acordo com a exigência da empresa. Por último, a sugestão de melhorias deve ser algo aberto para todos os colaboradores e seu surgimento não deve ser algo forçado, mas sim, de forma livre.

Por fim, como Silva e Fontana (2022) evidenciam, um fator crucial na aplicação de um planejamento estratégico é a colaboração de todas as pessoas da empresa, bem como, a comunicação, em especial no chão de fábrica.

2.2 E-commerce

Cada vez mais observa-se que o comércio eletrônico (ou *e-commerce*) passou por grande crescimento nas últimas duas décadas. Esta forma de comércio deixou de ser uma novidade e já é uma realidade há alguns anos. Além disso, essa forma de comércio só é possível graças à evolução da internet. Segundo Catalani (2006) O conceito de *e-commerce* se caracteriza como uma modalidade de negócios recente presente no mundo todo, e que utiliza a *internet* para realizar as suas operações. Nesse contexto, para Sato e Hespanhol (2018) o mundo virtual revolucionou a maneira de interação no mercado, de forma que algumas limitações antes existentes foram reduzidas e, por consequência, o comércio passou e passa por diversas transformações, pois as formas de negociação evoluíram, assim como o comportamento do consumidor, que cada vez mais faz uso da internet em seu dia-a-dia.

Existem diversas modalidades de comércio eletrônico sendo trabalhadas, entre elas:

1. B2B (*Business to Business*): literalmente “de negócio para negócio”. Trata-se de um modelo de comércio geralmente praticado por fornecedores e clientes empresariais.
2. B2C (*Business to Consumer ou Business to Customer*): é o comércio eletrônico efetuado diretamente entre a empresa ou prestadora de serviços e o cliente consumidor final. Basicamente o consumidor costuma adquirir os seus produtos a preços mais competitivos, pois não necessita de um “intermediador”. Esse mercado é composto por todos os consumidores que adquirem bens e serviços para uso próprio e final, isto é, não utilizam daquele produto adquirido para gerar lucro.
3. C2C (*Consumer to Consumer*): é o tipo de comércio eletrônico que se desenvolve entre usuários particulares da *internet*. Aqui o comércio de bens ou serviços não envolve produtores e sim consumidor final com consumidor final, como por exemplo, alguns marketplaces de vendas.

4. G2C (*Government to Consumers*): literalmente, “do governo para os consumidores”. Relação comercial pela internet entre governo (estadual, federal ou municipal) e consumidores, tais como, o pagamento via internet de impostos, multas e tarifas públicas.
5. G2B (*Government to Business*): trata-se da relação de negócios pela *internet* entre governo e empresas. Exemplo: as compras pelo Estado através da Internet por meio de pregões e licitações, tomada de preços, entre outros (USHIWATA *et al.*, 2006).

Vista tantas modalidades de comércio, o *e-commerce* se populariza cada vez mais trazendo os seus vários benefícios e vantagens competitivas. Para Albertin (1998) o comércio eletrônico é caracterizado pelas seguintes facilidades:

- Onipresença;
- Facilidade de acesso à informação;
- Baixo custo de Transação;

Dessa forma, os mercados eletrônicos passam a promover coordenação de atividades de negócio pelas formas de mecanismos de mercado, pela globalização de mercados, por abrir os mercados, pela oferta de acesso mais fácil e por substituir outros mecanismos de coordenação, especialmente hierarquias.

Buscando realizar a comparação entre o *e-commerce* e o comércio tradicional de forma mais objetiva, características como escalabilidade, estruturas de baixo custo, transações rápidas, linhas de produtos amplificadas, maior conveniência e customização de pedidos, além da possibilidade de que negócios locais acessem o mercado global, favorecem essa metodologia de venda (NISAR; PRABHAKAR, 2017).

Já Ushiwata *et al.* (2006) buscam definir os benefícios do *e-commerce* com os seguintes tópicos:

- Proporcionar novas maneiras de gerenciar as cadeias de suprimentos e de valor; aperfeiçoar sistemas de manufatura, logística e distribuição, que podem se tornar mais objetivos; e reunir parceiros de negócios em um meio operacional uniforme;
- Proporcionar às empresas e aos indivíduos a capacidade de comprar e vender produtos, serviços e informações pela internet, facilitando o processo de compra e venda;
- Automatizar as transações e o fluxo de informação entre as empresas. Ele ajuda as empresas a reduzir custos do serviço ao cliente ao mesmo tempo em que aumenta a

qualidade do serviço e a capacidade organizacional de gerenciar os relacionamentos com os clientes, uma vez que passa a ser feito de forma virtual.

Trazendo o comércio eletrônico para um contexto nacional, essa modalidade de comércio começou a ser praticada no país a partir da segunda metade da década de 1990. Não foi uma adaptação instantânea, e levou tempo pra que o consumidor brasileiro realmente passasse a consumir consideravelmente por meio dessa modalidade.

Com a implementação real da *internet*, a mesma passou a ser utilizada praticamente por universitários e, posteriormente, as compras pela rede mundial de computadores eram feitas apenas pelas classes A e B. Com o tempo, a tecnologia passou a ser mais acessível e a participação da classe C ficou muito maior, fazendo com que hoje quase metade das compras *online* sejam efetuadas por esse público. Logo, observa-se que a evolução do *e-commerce* está intimamente ligada à popularização da internet no Brasil. (PAULA *et al.*, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa pode ser classificada quanto à natureza, objetivo, abordagem e método. Diante disso, pode-se caracterizar a natureza como sendo aplicada, visto que busca aquisição de novos conhecimentos visando algum objetivo. Conforme Nascimento (2016), a pesquisa aplicada é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, é dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular.

Com relação a sua abordagem define-se como sendo qualitativa utilizando o método estudo de caso. O termo qualitativo nesse tipo de abordagem leva em consideração o contexto que está inserido, além disso, vai de frente às realidades sociais. Tal escolha se deu pelo fato de buscar entender a empresa estudada, bem como, sua estrutura e seus processos para posteriormente desenvolver a elaboração do planejamento estratégico.

O método determinado é estudo de caso por envolver uma empresa em todo o processo de pesquisa. De acordo com Nascimento (2016), tal método é composto por três etapas uma exploratória; outra de sistematização de coleta de dados e delimitação do estudo, e a última de análise e interpretação das descobertas.

A empresa selecionada para o estudo é a empresa Beta, fundada em março de 2021 atuante no mercado de venda de vestuários esportivos, tendo como destaque vestuário do nicho do futebol. No momento possui apenas um funcionário microempreendedor e seu funcionamento é realizado inteiramente de forma remota.

Por fim, o motivo da seleção da organização para o desenvolvimento do trabalho se deu por conta da facilidade na extração das informações necessárias para o estudo, em virtude da proximidade existente entre os autores e o proprietário da empresa.

3.1 Objetivo da pesquisa

A presente pesquisa tem por objetivo geral propor a criação de um planejamento estratégico para empresa Beta levando em consideração o atual momento e buscando alcançar os objetivos da empresa.

Deste modo, para alcançar o objetivo geral se torna necessário citar alguns objetivos específicos que serão abordados durante o estudo:

- Compreender o negócio e a atual situação da empresa Beta;
- Realizar análise do macroambiente e do microambiente;
- Identificar/analisar a tríade (Missão, Visão e Valores) e os objetivos da Beta;
- Identificação dos canais de *e-commerce* existentes;
- Elaboração do planejamento estratégico da empresa com a participação do proprietário.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

Inicialmente, foi realizada uma entrevista com aplicação de questionário (Apêndice) ao dirigente da empresa Beta para que fosse possível compreender as suas necessidades. Segundo Parasuraman (1991), um questionário trata-se de basicamente um conjunto de perguntas que é elaborado com a intenção de gerar dados necessários para se atingir um objetivo proposto.

Para Günther (2003), na elaboração de um questionário, o primeiro ponto a ser abordado para a sua criação é qual o objetivo da pesquisa em termos dos conceitos a serem pesquisados. Assim ele determina o seu conteúdo e a maneira de sua aplicação por meio de conceitos e itens.

O questionário possui um total de dezesseis questões em busca de compreender a empresa e seus conhecimentos estratégicos. Assim, foi possível adquirir dados como: mercado de atuação, objetivos, necessidades, o perfil dos consumidores que costuma atender, quais estratégias já foram adotadas pela empresa, quais são os pontos fortes da empresa, quais devem ser melhorados, os principais concorrentes e demais informações. Após a análise do questionário, verificou-se a necessidade de novas reuniões para compreensão de dúvidas que pudessem surgir durante a realização do trabalho, dessa forma, passou-se a realizar reuniões quinzenais com o proprietário para poder sanar e acompanhar o andamento do projeto,

totalizando 4 reuniões com duração média de 30 a 60 minutos realizadas entre os meses de julho a setembro.

Outro procedimento utilizado na coleta de dados foi o *benchmarking*, que acessou redes sociais de empresas do mesmo ramo para fortalecer e contribuir com o estudo e coletar boas práticas que pudessem ser utilizadas dentro do trabalho.

Os dados fornecidos pelo proprietário durante as reuniões foram transcritos conforme Apêndice, onde, posteriormente, foi realizada uma análise subjetiva pelos autores buscando a contextualização dos mesmos de acordo com as ferramentas utilizadas, possibilitando a criação do diagnóstico e do mapa estratégico.

Após a análise dos dados, foi proposto um modelo de estratégia para apresentação final com o cliente, bem como estratégias utilizadas que possibilitem uma maior visão da empresa dentro do seu ramo de atuação no mercado para possibilitar maior abertura e expansão no mercado.

4 RESULTADOS

4.1 Diagnóstico Estratégico

4.1.1 Caracterização Detalhada da Empresa

A empresa Beta é um *e-commerce* B2C (*Business-to-Customer*) do setor de varejo no nicho de vestuário esportivo. Sua criação veio através de uma concepção de seu dono durante a pandemia do Covid-19. No contexto onde a empresa foi criada, o comércio *on-line* estava em mais evidência e forte do que nunca, devido ao isolamento social.

Devido ao gosto do dono da empresa por esportes e a dificuldade pessoal de encontrar roupas esportivas de alta qualidade a um preço acessível, houve uma identificação da oportunidade de criar uma loja virtual no nicho, onde o envio dos produtos seria feito direto do fornecedor da empresa Beta para o cliente da mesma, sem a necessidade de um estoque para a loja.

A empresa iniciou seus serviços em março de 2021 em que seu proprietário relata haver hoje apenas um funcionário (o dono da empresa), localizado em João Monlevade - MG, e está há um ano e meio no mercado, realizando suas vendas através de um *Website* para todo o país. Seus fornecedores são internacionais, localizando-se em países tais como a China, a Tailândia e os Estados Unidos. Uma das características da empresa Beta é não dispor de estoque físico. Seus

produtos são entregues diretamente dos fornecedores para o consumidor final, utilizando transportadoras.

A organização conta com uma plataforma utilizada para a criação do site e postagens dos produtos, que possui vários templates de sites de *e-commerces* prontos, podendo personalizá-los. Além disso, a plataforma oferece todo o suporte necessário.

4.1.2 Aspectos Gerais Macroambientais

Referindo-se a aspectos macroambientais, vários fatores interferem na empresa, podendo se tornar forças de ameaça. Nesse cenário, essas forças estão voltadas para aspectos incontroláveis, que a empresa não consegue evitar. São aspectos influenciados por fatores sociais e econômicos no mundo e a empresa precisa se adaptar a essas forças que surgem. Essas forças podem ser classificadas em 6 categorias:

- Ambiente Político;
- Ambiente Econômico;
- Ambiente Sociocultural;
- Ambiente Tecnológico;
- Ambiente Global;
- Ambiente Legal.

Nesse contexto, foram definidos alguns aspectos dentro desses ambientes que possuem maior influência e ameaça sob a empresa Beta. Esses aspectos foram selecionados baseando-se em todos os 6 ambientes e foram definidos como:

- Preço do Dólar;
- Taxa de Juros;
- Aspectos Culturais;
- Leis e Tarifas;
- Novas Tecnologias.

Quadro 1 - Aspectos Macroambientais

Aspectos Macro-Ambientais	
Aspecto	Contexto da Empresa
Preço do Dólar	O preço do dólar interfere diretamente na empresa Beta, uma vez que o preço de custo da empresa relacionado à compras das camisas importadas é pago em dólar.
Taxa de Juros	A taxa de juros interfere na empresa indiretamente através da taxa cobrada do software de meio de pagamento e também do custo da mensalidade da plataforma do <i>website</i> , que também é influenciado pela taxa de juros indiretamente.
Aspectos Culturais	Os aspectos culturais da sociedade interferem com relação às novas práticas do ser humano de realizar compras pela internet e de cada vez mais focar no meio digital ao invés do físico.
Leis e Tarifas	O ambiente político influencia de forma que alianças entre países e novas leis de importação interferem no custo de importação do produto, uma vez que o produto é importado da China. Além disso, impostos cobrados de Pessoas Jurídicas no país também interferem nesse quesito.
Novas Tecnologias	Novas tecnologias interferem diretamente na empresa, pois trata-se de um mercado totalmente voltado para o digital e deve-se estar sempre sendo atualizado conforme novas formas de comprar surgirem.

Fonte: Os autores (2022).

Conforme a Tabela 1, foi abordado o contexto da empresa em relação aos 5 principais aspectos macroambientais. O contexto da empresa Beta foi analisado conforme entrevista realizada com o dono.

Referente ao aspecto do preço do dólar, foi identificado que a empresa Beta se encontra em uma circunstância onde esse aspecto interfere diretamente na parte de custo da matéria-prima, que é o próprio produto a ser repassado diretamente para o cliente sem a necessidade de estoque. O custo do produto é em dólar, e, por mais que esse custo não venha variando muito por parte dos fornecedores, o mesmo é variado através da alta variação do preço do dólar, pois é um custo pago em reais.

Quanto à taxa de juros, a mesma influência no financeiro da empresa através da taxa cobrada pelo meio de pagamento utilizado pela empresa, pois quando a taxa de juros aumenta de forma significativa, a taxa cobrada pelo software aumenta proporcionalmente e neste caso a demanda pode ser afetada negativamente. Além disso, esse aspecto impacta da mesma forma no custo da plataforma do *website*, que também aumenta o seu valor conforme a ascensão da taxa de juros.

Os aspectos culturais da sociedade tendem a influenciar positivamente a empresa Beta. A tendência atual de cada vez mais as compras estarem sendo realizadas através da *internet* favorecem a empresa na sua modalidade de vendas no digital. O ser humano está cada vez mais

depositando confiança no *e-commerce* e tende a tornar as compras através de sua própria casa algo predominante.

No que se refere às leis e tarifas, a organização é diretamente afetada pela taxa alfandegária cobrada pelos produtos ao entrar no Brasil. Essas taxas variam de acordo com as alianças formadas entre os países, e no caso do Brasil e China, que é o país de origem da maioria dos produtos importados, a aliança é saudável e a taxa é considerada razoável, porém, está sujeita à alterações de acordo com acordos políticos que podem surgir ou terminar. Além disso, impostos no país relacionados à Pessoas Jurídicas também afetam diretamente a empresa Beta.

Quanto às novas tecnologias, as mesmas são extremamente favoráveis à empresa Beta, uma vez que o método de venda da empresa já está voltado para o digital e novas tecnologias são bem-vindas, proporcionando novas formas de vender e novas plataformas. A empresa está alinhada com as tecnologias que estão surgindo e está sempre em busca de renovar seus métodos de vendas e processos internos.

4.1.3 Pressões do Ambiente Específico

Realizando uma análise do ambiente específico onde a empresa Beta está inserida, foi utilizado o modelo de Porter (1991) para compreender o nível de competitividade do mercado e as forças que influenciam diretamente no mesmo. O modelo apresenta os atores envolvidos (concorrentes, fornecedores, substitutos, clientes e novos entrantes), como eles se relacionam e como influenciam no negócio.

Dessa forma, cada uma das 5 forças foi abordada no contexto atual a empresa Beta, sendo elas:

- Rivalidade entre os concorrentes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Produtos substitutos;
- Poder de barganha dos clientes;
- Ameaça de novos entrantes.

Quadro 2 - Pressões do Ambiente Específico

Pressões do Ambiente Específico (Forças de Porter)	
Força	Contexto da Empresa
Rivalidade Entre Concorrentes	Existem vários sites na internet utilizando plataformas parecidas com a Nuvemshop tendo a mesma proposta da empresa Beta, vendendo produtos semelhantes. Isso estreita a rivalidade dentro da concorrência, tornando-a forte por ser numerosa.
Poder de Barganha Fornecedores	O poder de barganha dos fornecedores da Beta é considerado médio, uma vez que a mercadoria vendida é o próprio insumo adquirido dos fornecedores da China, repassado para os compradores. Além disso, o avanço da integração mundial da <i>internet</i> pode favorecer os mesmos à repassar o produto diretamente para os compradores finais do Brasil. Porém, o número de fornecedores no exterior que fabricam o mesmo produto também é alto, equilibrando a força.
Produtos Substitutos	São considerados produtos substitutos da empresa Beta outros canais de vendas que anunciam produtos iguais ou semelhantes. Esses canais de vendas estão voltados para Marketplaces no geral, como Mercado Livre, Shopee, Facebook Marketplace, além do comércio físico.
Poder de Barganha dos Clientes	A empresa é um comércio de varejo que possui um número de potenciais compradores muito alto. Além disso, os produtos anunciados possuem um preço abaixo do varejo presencial, porém, os clientes podem conseguir acesso aos fornecedores através de grandes pesquisas. Logo, o poder de barganha dos clientes é considerado médio.
Ameaça de Novos Entrantes	O mercado possui uma relativa baixa barreira de entrada devido à baixa necessidade de capital para entrar no mercado, porém, isso tem como consequência um mercado em que apenas os profissionais e os que oferecem alta atenção e qualidade para os clientes sobrevivem.

Fonte: Os autores (2022).

Referindo-se à Tabela 2, podemos observar que no quesito de rivalidade entre os concorrentes, vários sites na *internet* utilizam plataformas parecidas com a usada pela empresa Beta, tendo a mesma proposta de importar produtos semelhantes sem estoque e entregar diretamente na casa do cliente. Esse fato tem como consequência um mercado onde a rivalidade estreita pela questão de ser numerosa, porém, com pouco profissionalismo inserido nesse alto número de concorrência.

O poder de barganha dos fornecedores está presente na ideia de que o insumo adquirido dos mesmos é o próprio produto repassado para os clientes, sem sofrer alterações. Com isso, existe o risco de os fornecedores começarem a ter acesso direto aos clientes finais da organização, dependendo da integração mundial da *internet* e também do *e-commerce* internacional. Porém, o número de fornecedores que fabricam os mesmos produtos vendidos pela empresa Beta também é extremamente alto, equilibrando essa força e tornando esse poder de barganha médio.

Quanto aos produtos substitutos da empresa Beta, podemos ter como ameaças os demais canais de vendas que anunciam os mesmos produtos vendidos pela organização, sendo eles desde outros *marketplaces* conhecidos na *internet*, como em redes sociais ou sites e aplicativos específicos para esses anúncios, até o próprio comércio presencial, com lojas físicas. A empresa tem como vantagem a confiança proporcionada ao cliente de ter um *website* próprio, com métodos de pagamento extremamente confiáveis, porém, os produtos substitutos também têm suas vantagens, como popularidade, no caso dos *marketplaces* digitais e a opção de experimentar o

produto, no comércio físico.

No que se diz respeito ao poder de barganha dos clientes, é visto que a empresa Beta possui um público alvo muito grande, com uma demanda na mesma proporção (superando até o alto número de concorrentes no mercado). Além disso, o preço dos produtos é extremamente competitivo e muito mais baixo do que produtos físicos (onde existe o custo de estoque). Por outro lado, os clientes que realizarem pesquisas extensas, podem chegar a ter acesso aos fornecedores da empresa, equilibrando a força e fazendo com que seja algo médio.

No quesito de novos entrantes do mercado, a barreira é extremamente baixa, uma vez que o capital mínimo de entrada é muito pequeno, pois não é necessário estoque para iniciar, apenas investimento na plataforma do *website* e de *marketing*. Também não é necessário investimento em infraestrutura física para entrar no mercado, porém, essa baixa barreira de mercado gera a entrada de concorrentes pouco profissionais e que oferecem pouca credibilidade. Logo, como a empresa Beta aplica um alto profissionalismo no negócio, proporcionando muita atenção no atendimento ao cliente, organização dos processos internos e qualidade nos produtos através de fornecedores confiáveis, a mesma passa a se sobressair nesse mercado competitivo, onde a demanda é muito alta e necessita de confiança para realizar a compra, coisa que é proporcionada pela organização.

4.1.4 Análise SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*)

Realizando uma análise da Matriz SWOT em que busca-se compreender as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa Beta e proporcionar a seleção de uma estratégia apropriada levando em consideração análise crítica dos ambientes internos e externos. Abaixo temos a matriz SWOT realizada integralmente com o auxílio do proprietário que não mediu esforços em compartilhar todas as informações para dar seguimento ao trabalho.

Figura 2 - Matriz SWOT

S forças	W fraquezas	O oportunidades	T ameaças
<ul style="list-style-type: none"> → Mix de produtos; → Venda sem necessidade de estoque; → Preços acessíveis; → Qualidade dos produtos; → Variedade nas condições de pagamento; → Feedback positivo dos clientes; → Logística reversa eficiente; → Ausência de gastos de uma loja física; 	<ul style="list-style-type: none"> → Dificuldade de negociação com os fornecedores; → Dificuldades no tempo das entregas; → falta de mão-de-obra; → Vender sem o cliente experimentar o produto; 	<ul style="list-style-type: none"> → crescimento do hábito de comprar online; → Surgimento de novidades em curto espaço de tempo; → Contratação de mais um colaborador; → Redução de impostos para as mercadorias ou matérias-primas compradas pelo e-commerce; → Novas tecnologias que podem ser aproveitadas pela empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> → Baixa barreira de entrada de concorrentes; → Crises econômicas no país; → Alta do dólar; → Leis de importação;

Fonte: Os autores (2022).

Portanto, conhecendo as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças tem-se uma visão aprofundada dos ambientes externo e interno que compete a empresa Beta. Entende-se que ao analisar as oportunidades e ameaças nota-se o que pode ser melhorado, entretanto, ao explorar as fraquezas e ameaças indica as vulnerabilidades da organização.

Dentro do ambiente interno (forças e fraquezas), analisando as forças nota-se a presença de características essenciais consideradas pela maioria dos consumidores, por exemplo, produtos com preço acessível, qualidade boa e alto mix. Segundo o proprietário: *“A loja busca preservar a qualidade dos seus produtos com um preço acessível no mercado do e-commerce”*. Essa comprovação vai de encontro a missão da empresa *“Fornecer satisfação no vestuário esportivo dos clientes através da alta qualidade com preços acessíveis”*.

Ao analisar as fraquezas do ambiente interno foi possível identificar problemas estruturais como a falta de mão-de-obra, fator que interfere diretamente nos outros processos, essa fraqueza terá que levar em consideração a análise de custos da empresa. Outras limitações como negociações com fornecedores e o tempo das entregas precisam ser trabalhadas mudanças nesse setor como procura de novos fornecedores e mudança na estrutura de entrega da empresa para otimizar o tempo.

Já no ambiente externo da organização pelo SWOT (oportunidades e ameaças), considerando as oportunidades nota-se que nos últimos tempos os consumidores estão mais

tendenciosos a realizar compras pela internet, um dos fatores que contribui significativamente para esse aumento é o *lockdown* ocasionado pela pandemia do vírus da Covid-19. Quanto ao surgimento de novidades em curto período de tempo, o proprietário engrandece com o seguinte comentário: “*O vestuário esportivo está a todo momento sendo renovado com novos modelos e novas tecnologias, despertando novas oportunidades*”. Sendo assim, é um mercado repleto de novidades a todo momento compete à empresa traçar as melhores estratégias para aproveitar tal oportunidade da melhor forma possível. Em relação a contratação de um novo funcionário novamente é um tema discutido no trabalho e mostra quão grande está sendo o déficit encontrado por tal quesito, demonstra que a empresa precisa agir imediatamente.

No que diz respeito às novas tecnologias a empresa precisa acompanhar o mercado para não ficar para trás e buscar-se atualizar periodicamente com as novidades do negócio. Por fim, com relação aos impostos é um fator que no geral não depende da empresa, porém, formas de reduzir podem ser estudadas para compor a estratégia da empresa buscando reduzir custos.

Referente às ameaças foi pontuado quatro pontos, o primeiro é sobre a barreira de entradas considerada extremamente fácil para inserção de novos concorrente o que pode desfavorecer muito a empresa Beta dependendo do produto oferecido, já os outros três pontos crise econômica, variação do dólar e leis de importação são variáveis que empresa não tem sob seu controle, todavia, medidas conseguem ser tomadas com antecipação para minimizar os impactos causados, dessa forma, é pertinente a empresa Beta acompanhar de perto cada variável para tomada de decisões mais eficientes e antecipadas evitando quaisquer consequências maiores.

4.1.5 Análise Tríade e Objetivos

A partir da coleta de dados realizada por meio do questionário (Apêndice 1), constata-se através de perguntas a existência da tríade na organização, bem como, seus objetivos gerais e específicos, deste modo, nessa etapa busca-se realizar uma análise para certificar que: foram bem definidas, estão condizentes com a realidade da organização, existência de relação entre eles, e por fim, a direção estratégica.

Portanto, tem se como tríade as seguintes propostas pela empresa:

- **Missão:** “*Fornecer satisfação no vestuário esportivo dos clientes através da alta qualidade com preços acessíveis*”;
- **Visão:** “*Ser referência nacional no quesito vestuário esportivo importado*”;
- **Valores:** → *Compromisso*;
→ *Responsabilidade*;

→ *Inovação.*

Além disso, foram identificados os seguintes objetivos gerais e específicos:

- **Objetivos Gerais:** 1) *Aumentar o número de compras através de tráfego orgânico na loja (clientes que acessam o site sem gastar com anúncios nas redes sociais);*
2) *Aumentar o ticket médio de compras na loja;*
3) *Aumentar o número de pedidos.*
- **Objetivos Específicos:** 1) *Aumentar a quantidade de posts nas redes sociais;*
2) *Melhorar o engajamento dos clientes em pelo menos 30%;*
3) *Elaborar promoções que aumentam o ticket médio dos clientes;*
4) *Atrair clientes com disposições de realizar compras maiores;*
5) *Aumentar a taxa de conversão do site (clientes que compram/clientes que entram no site);*
6) *Melhorar a qualidade dos anúncios e do público para os anúncios.*

Analisando a tríade da empresa em primeiro momento na visão observa-se de imediato o propósito da existência da empresa levando em consideração a demanda do mercado e a presença de vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, demonstrando a essência do negócio.

Quanto a visão representada, válida a ideia de onde a empresa almeja chegar saindo da sua zona de conforto e traçando sucessos maiores. Por fim, os valores conforme a fala do proprietário busca transmitir os princípios e as crenças da organização, ou seja, a imagem que deseja passar aos seus *stakeholders*, indo de encontro ao conceito de valores na literatura.

Com relação aos objetivos apresentados durante a entrevista verifica-se que a empresa tem conhecimento de onde pretende chegar e da força que pode exercer dentro do mercado, porém, o que lhe falta são apenas as ações que vão conduzir para o alcance dos objetivos gerais e específicos, para isso, busca-se a construção do mapa estratégico no presente trabalho.

Portanto, a tríade e os objetivos gerais e específicos definidos pela empresa cumprem com seus respectivos papéis e comprovam a existência de relação entre eles.

4.2 Plano Estratégico e Análises

4.2.1 Plano Estratégico

Após realizar o diagnóstico estratégico da empresa e explicitar a tríade e os objetivos gerais e específicos definidos pelo dono, temos como etapa a elaboração do plano estratégico da organização.

Para elaborá-lo, foi utilizado como referência o BSC (Balanced Scorecard) visando organizar e conectar alguns objetivos alinhados com a estratégia da empresa, separando de forma estratégica as quatro percepções do BSC (Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Processos do Cliente e Financeira). Diante disso, os objetivos gerais e específicos informados na primeira reunião com o proprietário da empresa Beta foram adaptados para o contexto das quatro percepções do BSC, com alguns adicionais.

No mapa, cada objetivo está alinhado à sua respectiva percepção do BSC e, além disso, está ligado a outro objetivo da empresa, até chegar ao objetivo final do aspecto financeiro: Aumentar a lucratividade da empresa.

Além disso, cada objetivo apresentado no mapa possui a sua meta definida, além dos indicadores e iniciativas necessárias para atingir cada meta.

Figura 3 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em (Morato *et al.*, 2020)

Na percepção do Aprendizado e Conhecimento, temos como único objetivo a qualificação da equipe. Como a empresa atualmente possui apenas um integrante, essa qualificação será uma iniciativa própria do proprietário e terá como meta a participação em palestras ou realização de cursos específicos do nicho da empresa inserido ou de desenvolvimento pessoal pelo menos duas vezes ao mês. O indicador do objetivo é quantidade de cursos ou palestras realizadas e as iniciativas para atingir a meta serão a procura na internet por palestras e cursos a respeito do nicho. Esse objetivo está ligado diretamente ao objetivo de aumentar diretamente a lucratividade da empresa.

Quanto à percepção de Processos Internos, temos três objetivos alinhados com as estratégias do dono: otimizar a logística reversa, melhorar os fornecedores e otimizar o desenvolvimento do site.

Para atingir o objetivo de otimizar a logística reversa, é definido como meta diminuir o custo e o tempo dessa logística, uma vez que atualmente é um processo não muito explorado pelo proprietário. Com indicadores temos custo e tempo dessa logística e como iniciativa é proposta a procura por novas plataformas de gestão de envios de logística reversa, como por exemplo a plataforma Melhor Envio, que proporciona um processo mais eficaz e acessível. Esse objetivo é ligado à experiência dos clientes.

No que se refere ao objetivo de melhorar os fornecedores, a meta é validar no mínimo 3 fornecedores em até 6 meses. O indicador é a quantidade de fornecedores validados e as iniciativas para isso são a busca desses fornecedores através de networking e redes sociais, e também a negociação com os fornecedores já conhecidos. Esse objetivo está ligado diretamente com o objetivo de reduzir custos.

Já para otimizar o desenvolvimento do *site*, o mesmo consiste em melhorar a experiência do usuário no acesso. A meta é melhorar o tempo de desempenho do site em 20% mais rápido e, para isso, será analisado esse tempo como indicador. Como iniciativa para isso, será feita a contratação de um novo funcionário especializado no assunto, que terá como função realizar a programação do site, assim como lançamento de novos produtos no mesmo e também atender clientes através do *e-mail* e *WhatsApp*. Esse objetivo atingido, leva ao objetivo de melhorar a experiência dos clientes.

Na percepção do processo de novos clientes, os objetivos estão voltados para aumentar o ticket médio dos clientes, experiência dos clientes e aumentar a prospecção ativa/passiva.

O primeiro deles, de aumentar o ticket médio dos clientes, está alinhado ao objetivo direto do proprietário e sua meta é de dobrar o ticket médio através de promoções. Os indicadores são o

valor médio gasto por cliente na loja por compra e as iniciativas estão voltadas para realizar promoções de combos e aumentar a diversidade dos produtos da loja. O aumento do ticket médio dos clientes tem ligação direta com aumentar a lucratividade da empresa.

Relacionado ao objetivo de experiência dos clientes na loja, como meta foi considerado aumentar o número de *feedbacks* positivos do serviço prestado pela empresa. Essa meta será acompanhada através da taxa de abandono do site sem compras e também do número de *feedbacks* positivos. As iniciativas para chegar a essa meta estão voltadas para a contratação do novo colaborador que também ficará responsável por otimizar o desempenho do *site*, sendo que o mesmo também terá como responsabilidade o atendimento ágil e atencioso aos clientes. Com o objetivo atingido, a ligação é com o aumento da receita de vendas.

O aumento da prospecção ativa e passiva é um objetivo extremamente importante voltado para o *marketing* e canais de venda da empresa Beta. A meta relacionada a esse objetivo é basicamente aumentar o número de pedidos no *site*. Para atingir essa meta, como indicadores, nós temos o índice de novos clientes no período, demonstrando o sucesso do *marketing*. Dessa forma, como iniciativas principais tem-se o estudo de outros canais de vendas, como plataformas e *sites* de *marketplace*, a melhora do público-alvo nos anúncios pagos nas redes sociais e também a alavancagem do engajamento nas redes sociais da empresa com uma produção maior de conteúdo, favorecendo a prospecção passiva. Esse objetivo também está ligado ao objetivo financeiro de aumento da receita de vendas.

Relacionado à última percepção, a financeira, foram traçados 3 objetivos principais para a empresa: reduzir custos, aumentar a receita de vendas e aumentar a lucratividade da empresa. Vários dos demais objetivos do mapa, estão ligados a esses objetivos diretamente, uma vez que a empresa necessita da lucratividade.

Quanto ao objetivo de reduzir custos, a meta é reduzi-lo em no mínimo 5% em até 6 meses, utilizando indicadores de demonstrativos de custos mensais, utilizando as iniciativas de negociações com fornecedores, novas plataformas e procura de novos fornecedores. Essa redução de custos está ligada ao objetivo de aumentar a lucratividade da empresa Beta.

A respeito do aumento da receita de vendas, esse objetivo visa aumentar essa receita em no mínimo 15% em até 6 meses, tendo como indicador o demonstrativo mensal de vendas, tendo como iniciativas atrair e reter cada vez mais clientes com mais ticket médio. Como ligação, também temos o aumento da lucratividade da empresa.

O aumento da lucratividade da empresa é o objetivo que tem como consequência os outros dois objetivos financeiros. É o objetivo final que a empresa pretende atingir e tem como meta o

aumento da lucratividade em no mínimo 20% em até 6 meses, tendo como indicador o Balancete semestral e como iniciativa justamente os outros dois objetivos que ligam diretamente à esse, a redução de custos da empresa o aumento das receitas.

4.2.2 Execução e Controle

Como última fase do mapa estratégico, temos a execução de iniciativas definidas no mapa e controle das mesmas através dos indicadores e metas, também definidos no mesmo. Vale ressaltar que essa fase não será realizada no presente estudo, pois, por se tratar de uma proposta de planejamento estratégico, ficará a critério da organização avaliar e implementar o mapa ou não. Considerando que o mapa será aplicado, a empresa Beta deverá ter como responsabilidade a aplicação e controle do mesmo.

As três sub etapas dessa fase são a implantação do mapa, o acompanhamento de resultados e a sugestão de melhorias. Como atualmente a empresa possui apenas um integrante e, por mais que a expectativa seja a de contratação de mais um colaborador, apenas o dono terá responsabilidades voltadas para o ponto de vista estratégico da organização. Dessa forma, é ideal que o proprietário tenha organização para aplicar as iniciativas do mapa através de ferramentas de gestão de atividades.

Quanto ao acompanhamento dos resultados, é sugerida a utilização de *dashboards* para a visualização objetiva do desempenho dessas atividades. A sugestão é utilizar aplicativos como Excel e Power BI para fazer a construção dos dados e dos painéis.

Já relacionado à sugestão de melhorias, é importante que o dono possua conhecimento apurado de gestão, pois, dessa forma, o mesmo conseguirá observar oportunidades de melhorias no mapa conforme a sua aplicação. Além disso, a sugestão de melhorias também é importante para adaptar as estratégias do mapa em possíveis modificações que o contexto onde a organização está inserida pode sofrer, podendo tanto ser algo positivo (oportunidade) como algo negativo (ameaça).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo geral pesquisar sobre planejamentos estratégicos com enfoque no mercado do *e-commerce* e posteriormente realizar a elaboração de um mapa estratégico para a empresa Beta. O principal intuito desse mapa é conduzir a organização ao atingimento de seus objetivos, atuando em suas principais deficiências e tornando-a mais ativa no mercado.

Durante o seu desenvolvimento fica evidente a utilização de diversas literaturas que puderam proporcionar um trabalho mais rico, como por exemplo: forças de Porter, análise tríade, etapas para construção do mapa estratégico, BSC, análise do macro e microambientes, *e-commerce* e suas características, entre outros.

A metodologia utilizada para construção do trabalho foi eficiente, visto que desempenhou seu papel com êxito, além disso, a coleta de dados gerada através da aplicação de um questionário em reuniões informais, proporcionou maior entendimento sobre a empresa como as práticas da gestão atual, deficiências da organização, o risco na tomada de decisões e principalmente a evidência da necessidade da empresa implementar o mapa estratégico.

Após compreender as dificuldades da empresa Beta para criação do mapa, muitos desafios foram confrontados pelos autores, como por exemplo a escassez de literaturas de planejamento estratégicos ligados ao *e-commerce*, Entretanto, as análises se tornaram fundamentais para possibilitar o desenvolvimento do projeto. Durante as análises do diagnóstico, diversos fatores foram discutidos juntamente com o apoio do proprietário e algumas conclusões foram levantadas que necessitam de demasiada atenção por parte do gestor da organização, no que visa suas tomadas de decisões, como: variação no preço do dólar, que influencia diretamente no preço dos produtos oferecidos, conforme análise nos aspectos macroambientais, a baixa barreira para entrada de concorrentes, explorada nas forças de Porter e o déficit na contratação de um novo colaborador, levantada na análise SWOT.

Com relação ao modelo apresentado, o mesmo foi realizado de forma simples, funcional e condizente com a realidade da empresa, principalmente com relação ao quesito custos.

Os objetivos traçados no mapa foram influenciados diretamente pelos objetivos informados pelo proprietário da empresa Beta na colheita de dados, porém, com adaptações ao contexto do BSC e suas percepções, podendo definir metas, indicadores e iniciativas para cada um deles.

O alcance desses objetivos proporcionará um cenário favorável para a empresa Beta no mercado inserido, de forma que esteja alinhada com a sua tríade e com as intenções iniciais gerais e específicas informadas pelo dono no primeiro encontro.

A evolução da era digital é algo extremamente promissor para a empresa, que está inserida em um mercado que cresce na mesma proporção. Muitas oportunidades surgem nesse meio e, com uma adaptação eficaz com relação às novas tecnologias e formas de vender no meio digital, a organização pode obter vantagem competitiva nesse contexto.

A produção de conteúdo nas redes sociais da empresa pelo proprietário já é algo com

notória relevância atual e no momento, essa utilização é essencial no que tange ao *marketing* da organização. Esse *marketing* pode ser explorado tanto na prospecção passiva, através de conteúdo gerado e de visibilidade, quanto na prospecção ativa, através de anúncios pagos direcionados ao público-alvo (tráfego pago).

Espera-se que com a apresentação do projeto ao proprietário indique a importância que se tem um planejamento nos dias atuais nas empresas e possa projetar o alcance dos objetivos propostos e por consequência, resultados como: otimização dos recursos, melhorias nos processos, vantagem competitiva no mercado e ser vista como referência nacional no mercado inserido.

Por fim, este trabalho possui como expectativa a contribuição para trabalhos futuros do mesmo segmento, aplicados à ideia de comércio eletrônico, diagnóstico empresarial e mapa estratégico.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. **Comércio Eletrônico: Benefícios e Aspectos de sua Aplicação**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 52-63, 2 mar. 1998.

ALBERTIN, A. **O COMÉRCIO ELETRÔNICO EVOLUI E CONSOLIDA-SE NO MERCADO BRASILEIRO**. RAE - Revista de Administração de Empresas, [s. l.], v. 40, n. 4, p. 94-102, 2 out. 2000.

ANDRIOLA, W. B.; ARAÚJO, A. C. **Relevância do uso de indicadores de gestão para a autoavaliação e o planejamento estratégico de Instituições de Ensino Superior**. Meta: Avaliação, Rio de Janeiro, v. 8, n. 24, p. 515-533, dez. 2016.

CATALANI, L.; KISCHINEVSKY, A.; RAMOS E.; SIMÃO H. . **E-commerce**. 2ª Edição Revisada. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COMIN, F. S. **Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho**. Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba. v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H.; **Administração Estratégica: Da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva., 2005.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

JARZABKOWSKI, Paul. **Relevance in theory & relevance in practice: strategy theory in practice**. In: EGOS COLLOQUIUM, 19., 2003, Copenhagen. Anais... Copenhagen: EGOS, 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10a. ed., p. 10, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LEITÃO, J.; DEODATO, C. Porter e Weihrich: **Duas Faces de uma Matriz Estratégica para o Desenvolvimento da Indústria de Moldes Portuguesa**. Acesso em: 09, maio, 2022.

MORATO, H. A.; OLIVEIRA, J. P. N.; VIEIRA, P. R.; GOMES, T. L. A. **Planejamento Estratégico do E-commerce Feito de Rap.** Faculdade de Tecnologia SENAC, Goiás: 2020.

MUNOZ, C. A.; PINTADO, A. B.; CERIO, J. M. D. **Manufacturing strategy process: the role of shop-floor communication.** *Management Decision*. Revista Emerald Insigh, v. 56, n. 7, p. 1581–1597, 2018.

NASCIMENTO, F. P. **Classificação da Pesquisa.** Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. cap. 6 livro “Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC”. Brasília: Thesaurus, 2016.

NISAR, T.; PRABHAKAR. G. **What factors determine e-satisfaction and consumer spending in commerce retailing?** *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 39, p. 135-144, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 27^a ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARASURAMAN, A. **Marketing research.** 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PAULA, R. M. D.; MOREIRA, S. A.; FERREIRA, M. P. **E-COMMERCE: Ações competitivas para o estímulo de compras no varejo.** *Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 15, 22–37, 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

PORTER, M. E. **COMPETIÇÃO = On competition: estratégias competitivas essenciais.** 13. ed. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999. 511 p

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

RODRIGUES, C. V. **A elaboração do planejamento estratégico à luz das cinco forças de Porter.** Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma 2016

SATO, C.; HESPANHOL, R. **Comércio Eletrônico e Mídias Sociais: Uma Revisão Sistemática.** *Empreenda UNITOLEDO, [S. l.]*, v. 2, p. 117-131, 1 jun. 2018.

SILVA, H. H. **Planejamento estratégico de marketing**. Editora FGV, 2015.

SILVA, I. E.; FONTANA, M. E.; **Mapeamento da influência dos mecanismos de comunicação Shoop-Floor no planejamento estratégico da produção**. XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil, 2022.

SILVA, L. A. M.; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. **A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão**. Administração de Empresas em Revista, v. 1, n. 10, 2015.

USHIWATA, F; VICENTE R. S.; PRADO, A. A.; SILVA, M. B.; RIBEIRO R. B. **As perspectivas do Comércio Eletrônico no Brasil e no mundo**. Janus, lorena, [S. l.], ano 3, n. 4, p. 23-35, 1 abr. 2006.

WEBSHOPPERS. **Webshoppers: O mais completo relatório sobre o mercado de e-commerce**. 45^a ed. 2021. Disponível em: <<https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>> Acesso em: 08, maio, 2022.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Perguntas da entrevista semiestruturada realizada com a proprietário:

- **Informações da empresa**

1. De onde surgiu a ideia de criar a empresa Beta?

A ideia de criar a empresa surgiu na pandemia, em um cenário onde o comércio on-line estava em mais evidência e mais forte do que nunca. Como eu sempre gostei de esportes e sentia a falta de comprar roupas dos esportes que gosto num preço mais acessível e de alta qualidade, pensei em unir a minha paixão por vendas, com a minha paixão pelo esporte aproveitando o cenário que estava vivendo, de realizar vendas on-line e através do Dropshipping (sem precisar de custo de estoque). Foi aí que comecei a pesquisar fornecedores pelo mundo todo e estudar formas de criar um site para realizar as vendas.

2. Quantos funcionários tem na empresa?

Hoje a empresa só conta comigo como funcionário. Porém, a demanda está ficando alta e estudo contratar um funcionário para realizar os atendimentos dos clientes que entram em contato via redes sociais e também tirar dúvidas.

3. Qual missão, visão e valores da empresa?

Missão:

Fornecer satisfação no vestuário esportivo dos clientes através da alta qualidade com preços acessíveis.

Visão:

Ser referência nacional no quesito vestuário esportivo importado.

Valores:

- *Compromisso;*
- *Responsabilidade;*
- *Inovação.*

4. Quais objetivos gerais e específicos?

Objetivos Gerais:

1. *Aumentar o número de compras através de tráfego orgânico na loja (clientes que acessam o site sem gastar com anúncios nas redes sociais);*

2. *Aumentar o ticket médio de compras na loja;*
3. *Aumentar o número de pedidos.*

Objetivos Específicos:

- 1.1) *Aumentar a quantidade de posts nas redes sociais;*
- 1.2) *Melhorar o engajamento dos clientes em pelo menos 30%.*

- 2.1) *Elaborar promoções que aumentam o ticket médio dos clientes;*
- 2.2) *Atrair clientes com disposições de realizar compras maiores;*

- 3.1) *Aumentar a taxa de conversão do site (clientes que compram/clientes que entram no site);*
- 3.2) *Melhorar a qualidade dos anúncios e do público para os anúncios.*

5. Quais são os stakeholders do seu negócio?

Meus Fornecedores; Meus Clientes; Concorrentes; Os possíveis parceiros de divulgação; Eu.

6. A empresa busca capacitação técnica a respeito do seu negócio?

Sim! Inclusive, quando a loja foi criada, eu comprei um curso a respeito de Dropshipping para o meu nicho esportivo, além de ter um grupo onde eu e outros lojistas do Dropshipping compartilhamos experiências.

● **Estratégico**

7. Existe um planejamento estratégico?

Não, nunca cheguei a realizar um planejamento estratégico de fato na empresa.

8. Quais canais de comunicação a empresa utiliza para divulgar seu trabalho?

Atualmente a empresa é divulgada pelo Instagram, pelo Facebook, pelo Google e também pelo famoso “boca a boca”.

9. Quais são os canais de e-commerce?

Hoje 85% das vendas são realizadas através do próprio site, com o cliente realizando o seu próprio pedido. Porém, em pedidos de tamanhos específicos ou em casos de peças mais raras,

realizo vendas através do WhatsApp e do Instagram também. Mas todas as vendas eu registro no site, porque é por lá que eu analiso os meus indicadores.

10. Existem metas/indicadores para mensuração e acompanhamento dos resultados?

Existem sim. Os principais indicadores que eu analiso na loja são os de taxa de acessos/compras, (quantidade de acessos que preciso ter no site para realizar uma venda), o de ticket médio, o de custo por início de finalização de compra (custo em anúncios para a o início de uma compra no site, entre vários. Mas confesso que não é todo mês que costumo atribuir metas para todos os meus indicadores não.

11. Qual o nível de conhecimento sobre os concorrentes?

Atualmente eu acredito que tenho um bom conhecimento sobre os meus concorrentes por estar sempre recebendo propagandas deles quando estou navegando nas minhas redes sociais, assim como eu acredito que eles sempre recebem as minhas (risos). Sempre que vejo uma loja legal, costumo dar uma olhada para ver o que posso melhorar no meu site, ou algum tipo de promoção diferente. Além disso, no grupo de WhatsApp em que tenho contato com outros vendedores, costumamos falar muito a respeito também. Nós acreditamos que é um mercado que tem muito espaço no Brasil.

● **Economia**

12. Como as variações da economia influenciam o nicho da empresa?

Infelizmente o dólar principalmente influencia muito. Como eu importo as peças de outros países, o meu preço de custo é em dólar. Então, se o dólar sobe, automaticamente o meu preço de custo sobe na mesma proporção. Porém, quanto ao preço de custo em dólar, confesso que em um ano, não teve nenhum tipo de reajuste, o que é ótimo para mim (risos). Mas, no mais, o que influencia diretamente no meu custo além do preço do produto que pago em dólar, é o preço para divulgar na internet e também as taxas do intermediador de pagamento.

13. Nos últimos meses o balanço financeiro da empresa tem sido positivo?

Felizmente sim! Durante o ano de 2021, o balanço da empresa passou por altos e baixos, porém, no final do ano passado e neste ano o faturamento subiu de forma exponencial, e felizmente continua subindo. Acredito que tem muito a ver com o domínio que passei a ter nas

minhas estratégias de divulgação, principalmente nas redes sociais, além da diminuição de custos selecionando fornecedores melhores e mais baratos.

- **Cliente**

14. Existe um plano de marketing?

Atualmente infelizmente não existe um plano de marketing. Essa é uma ambição minha.

15. Qual o impacto da concorrência sobre o negócio?

Acredito que como a barreira de entrada para esse mercado não é muito grande, a concorrência acaba sendo alta, porém, são poucos que realmente se profissionalizam no mercado e que conseguem demonstrar confiança para o cliente.

16. Como é realizado o pós-venda na empresa?

Modéstia à parte, eu recebo bastante elogios do meu Pós-Venda (risos). São enviados e-mails automáticos para o cliente em todo o processo de acompanhamento do pedido, e costumo atender às dúvidas de forma muito objetiva e transmitindo confiança. Quando as peças chegam em meus clientes, costumo fazer contato via WhatsApp para colher o feedback e dou garantia para eles também. Em caso de arrependimento, faço a logística reversa para a minha sede e devolvo o dinheiro, e também ofereço troca por tamanho. A logística reversa é feita com a utilização de uma plataforma, o “Melhor Envio”, que fornece etiquetas de envio há um custo menor, feita para empreendedores. Posteriormente, anuncio as camisas que voltam por tamanho nas próprias redes sociais da loja com o bônus de pronta entrega.