

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM NOVO E-COMMERCE

GABRIEL AUDRYC OLIVEIRA ANDRADE

MARIANA

2023

GABRIEL AUDRYC OLIVEIRA ANDRADE

GESTÃO ESTRATÉGICA EM UM NOVO E-COMMERCE

Trabalho de conclusão de graduação apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa

MARIANA

2023

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

A553g Andrade, Gabriel Audryc Oliveira.
Gestão estratégica em um novo e-commerce. [manuscrito] / Gabriel
Audryc Oliveira Andrade. - 2023.
34 f.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de empresas. 2. Comércio eletrônico. 3.
Planejamento estratégico. I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II.
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 004.738.5:339

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Gabriel Audryc Oliveira Andrade

Gestão estratégica em um novo e-commerce

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

Aprovada em 28 de março de 2023.

Membros da banca

Dra. - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. - Fernanda Maria Felício Macedo Boava - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra. - Héli da Mara Gomes Norato - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 25/05/2023.



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 25/05/2023, às 00:31, 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 **0502743** e o código CRC **D2C75F8B**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por me darem o apoio necessário durante todo o período acadêmico, aos demais de meus familiares por me ajudarem inúmeras vezes sob diversos cenários e também à minha namorada, por me auxiliar durante esse longo período distante.

Agradeço à minha orientadora e professora Deborah, pela paciência e atenção colocada nesta pesquisa, além de ser uma ótima comunicadora que me cativou desde nosso primeiro contato.

Por fim, agradeço aos meus colegas de turma, com os quais dividi momentos de inseguranças, muitos momentos de alegrias e que, por consequência, viraram verdadeiros amigos.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo investigar como ocorre a gestão estratégica de um e-commerce fundado em 2020. O assunto foi escolhido pelo fato de ter ocorrido um aumento significativo de novos consumidores e novos lojistas virtuais no mercado de e-commerce nos últimos três anos tanto no Brasil quanto no mundo, resultando num mercado cada vez mais competitivo. Grande parte dessa popularização do e-commerce se deu pelos desafios impostos pela pandemia do COVID-19, enfrentada em 2020 e 2021, uma vez que os consumidores não podiam mais sair de casa e os lojistas precisaram inovar, buscando novas formas de realizar suas vendas, encontrando assim, a criação de lojas virtuais. Entretanto, o mercado de e-commerce brasileiro já é amplamente dominado por grandes empresas que contam com mais recursos e investimentos, dificultando a entrada de novas lojas. Em face dessa contextualização, foi realizada uma pesquisa de caráter descritivo, propondo-se detalhar as características da empresa que serviu como objeto de estudo. Para alcançar os objetivos foram realizadas observações não participativas, análise documental e entrevistas semiestruturadas com funcionários e o proprietário da organização, com a intenção de obter diferentes perspectivas sobre a gestão e as estratégias utilizadas pela empresa. Como resultado, foi visto que o e-commerce estudado realiza uma gestão estratégica de forma simples e pouco estruturada, mas consegue obter efeitos positivos, mesmo que acabe excluindo alguns pontos relevantes que possibilitam a otimização destes resultados. Além disso, foi observado que a empresa precisou ampliar seu campo de atuação e explorar seu conhecimento sobre vendas online, deixando de ser somente um e-commerce simples para passar a introduzir outras lojas físicas para vender no mercado digital, com o intuito de se manter competitiva. Pontua-se também que todos esses processos decisórios, processos internos, elaboração de novas estratégias e a dinâmica organizacional, ocorrem de acordo com os acontecimentos do dia a dia, caracterizando uma abordagem processualista sob estratégia.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Competitividade; E-commerce.

ABSTRACT

The present research aims to investigate how the strategic management of an e-commerce company founded in 2020 occurs. The subject was chosen due to the fact that there has been a significant increase of new consumers and new virtual vendors in the e-commerce market in the last three years, both in Brazil and the world, resulting in an increasingly competitive market. A large part of the e-commerce popularization was due to the challenges posed by the COVID-19 pandemic, faced in 2020 and 2021, since consumers could no longer leave their homes the retailers needed to innovate, seeking new ways to carry out their sales, which resulted in the creation of new virtual stores. However, the Brazilian e-commerce market is already broadly dominated by large companies that have more resources and investments, making it difficult for new stores to access the market. In this context, a descriptive research was carried out, proposing to detail the attributes of the company that served as the object of study. To achieve the goals, non-participatory observations, documental analysis, and semi-structured interviews were carried out with employees and the owner of the organization with the intention of obtaining different perspectives on the management and strategies used by the company. As a result, it was detected that the e-commerce studied utilizes strategic management in a simple and unstructured way, but manages to obtain positive effects, even if it ends up excluding some relevant points that allow the optimization of these results. In addition, it was observed that the company needed to expand its field of action and explore its knowledge about online sales, no longer being just a simple e-commerce, to start placing other physical stores to sell in the digital market in order to remain competitive. It is also pointed out that all these decision-making processes, internal processes, development of new strategies, and organizational dynamics occur according to day-to-day events, characterizing a proceduralist approach under strategy.

Keywords: Strategic management; Competitiveness; E-commerce.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Tratamento e análise dos dados coletados.....	17
QUADRO 2 - Síntese dos resultados.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
2.1 ESTRATÉGIA	8
2.2 E-COMMERCE	12
3. METODOLOGIA	15
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	17
4.1 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	18
4.2 CONTEXTO DA EMPRESA	20
4.3 DIFERENCIAL DA EMPRESA	22
4.4 PROCESSO DECISÓRIO	23
4.5 DINÂMICA ORGANIZACIONAL	24
4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
5. CONCLUSÃO	29
REFERÊNCIAS	31
APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO EM CAMPO	34
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	34

1 INTRODUÇÃO

O comércio online está cada vez mais competitivo no Brasil e no mundo devido ao crescente número de consumidores e novos e-commerces. De acordo com a pesquisa realizada pela Cetic.br (2022), o Brasil alcançou o número de 152 milhões de usuários de internet, correspondendo a 81% da população total do país. Segundo relatório da NeoTrust apresentado pelo site Resultados Digitais (2021), em 2020 o e-commerce brasileiro ganhou 20,2 milhões de novos consumidores, caracterizando um aumento de 36,7% em relação a 2019 e o número de lojas virtuais teve um aumento de 40% se comparado com o ano anterior.

O crescente número de novos e-commerces pode ser observado já que em 2020 houve um aumento de 120% na utilização de plataformas de comércio eletrônico (INFORCHANNEL, 2021). Essas plataformas oferecem a criação de lojas virtuais de maneira rápida e intuitiva por meio de planos que atendem a todos tipos de lojistas, com isso, comércios locais tradicionais e pequenas empresas passaram a comercializar facilmente seus produtos digitalmente, desde o momento da venda até a entrega, sem que seja preciso despender um alto valor para toda essa operação. Em decorrência disso, o mercado que sempre foi dominado por grandes e-commerces multinacionais vem ganhando cada vez mais novas lojas.

Pinho, Carvalho e Ramos (2021, p.4) pontuam que "desde seu surgimento à atualidade, as empresas de pequeno, médio e grande porte vem expandindo suas vendas para a internet, como uma forma de alcançar novos clientes". Tendo em vista esse alto crescimento do mercado digital, os maiores e-commerces brasileiros como Mercado livre, Shopee, Amazon, Magazine Luiza e entre outros (CONVERSION, 2022), viram a oportunidade de deixar o mercado acessível a essas novas lojas e ainda assim continuarem sendo líderes do segmento, passando a atuar cada vez mais como marketplaces.

Marketplaces, segundo Lessa, Vieira e Matos (2021), referem-se a ambientes virtuais em que há comercialização entre clientes e vendedores, atendendo a demanda de cada participante da negociação, no qual um deseja comprar e o outro deseja vender.

Com isso, os grandes e-commerces, que eram conhecidos por vender categorias específicas de produtos, conseguiram atrair lojas parceiras para comercializar mercadorias de outros departamentos, como automotivo, acessórios para festas ou até mesmo vestuário, dentro de seus próprios sites em troca de uma comissão por cada venda.

Considerando todas essas novas dinâmicas, este estudo teve como objetivo investigar como ocorre a gestão estratégica de um novo e-commerce. Para responder a essa questão,

realizou-se um estudo de caso em um e-commerce fundado em 2020, que tem seu escritório situado em uma cidade do interior de Minas Gerais, com a pretensão de analisar quais são as decisões estratégicas tomadas, como elas acontecem e quais fatores são importantes para que esse novo e-commerce se estabeleça em um mercado já consolidado. A investigação teve a finalidade de contribuir com o debate teórico do campo e contribuir com o entendimento da estratégia, a partir da análise fundamentada na realidade prática de uma organização.

Após esta breve contextualização sobre o e-commerce no Brasil e com os objetivos da pesquisa já definidos nesta introdução, seguiremos o debate, apresentando o referencial teórico, onde são explorados os principais conceitos para desenvolvimento do trabalho. Por sequência, a metodologia, definida a fim de detalhar como ocorreu a coleta e tratamento dos dados obtidos. Em seguida, é feita a análise e discussão dos resultados, com base nas categorias encontradas nos dados levantados pelo trabalho de campo. Por fim, são explicitadas as considerações finais, buscando alinhar os conhecimentos teóricos com o que foi observado na prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção o debate que fundamenta teoricamente o trabalho foi estruturado em duas temáticas principais. A primeira trata do debate sobre estratégia, sendo feito um levantamento da produção de conhecimento sobre estratégia no Brasil e as principais definições de gestão estratégica. A segunda trata sobre o surgimento do e-commerce e seu desenvolvimento num contexto brasileiro, com a finalidade de entender melhor a história e a atual realidade do tema escolhido.

2.1 ESTRATÉGIA

Para que seja possível entender sobre estratégia, torna-se relevante, num primeiro instante, fazer um levantamento sobre a produção de conhecimento sobre o tema no Brasil.

Em pesquisa que visa analisar a produção de conhecimento sobre estratégia empresarial no período entre 1991 a 2002 no Brasil, os principais resultados obtidos por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) é de que existem poucos autores nacionais que exercem profissionalmente a área de estratégia e que as pesquisas não são baseadas no contexto prático das empresas. É ressaltado também pelos autores que a estratégia deve ter aplicação prática, o que é reforçado na seguinte frase: "Isso implica um caráter prescritivo para a área, com

menção do que deve ser feito e também evitado. E isso é o que não se encontra na área. " (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003, p. 61).

Ainda sobre 1991 a 2002, é apresentado por Marcon e Bandeira-de-Mello (2016) que a academia brasileira em estratégia é fortemente representada pelos autores da perspectiva clássica do modelo de Whittington e em seguida a perspectiva processual. É explicado por Fabiano (2011) que, para a abordagem clássica, o lucro é o objetivo maior e supremo da organização e o planejamento racional é o único meio de alcançá-lo.

A perspectiva processual para Colla, Martins e Kato (2012) pode ser caracterizada por uma estratégia que emerge passo a passo, geralmente de forma desordenada, como uma forma da organização lidar com as contingências e as surpresas constantes do mercado.

É visto que as abordagens consideram linhas de pensamentos opostas, uma vez que a abordagem clássica se baseia na racionalidade do gestor e no planejamento a longo prazo para obter um resultado ótimo enquanto a perspectiva processualista considera fatores como o ambiente, definindo que a estratégia acontece através de um acúmulo de acontecimentos do dia a dia e da capacidade adaptação da organização para se alcançar um resultado satisfatório.

Retomando a análise da produção de conhecimento sobre estratégia no Brasil, Gosling e Gonçalves (2004) ao analisar as produções entre o período de 1997 a 2002 observaram uma predominância de pesquisas qualitativas e o alto uso das abordagens clássicas e processuais no início dos anos 2000. Já no levantamento das pesquisas entre 2000 a 2010 realizado por Colla, Martins e Kato (2012), os autores sintetizam que a abordagem clássica continua sendo a mais representativa na academia brasileira em estratégia, uma vez que os estudos são feitos sob a lógica da estratégia deliberada com foco na maximização dos lucros.

No período entre 2003 a 2011, Marcon e Bandeira-de-Mello (2016) concluíram em sua análise que as pesquisas em estratégia continuam exploratórias/descritivas e baseadas em estudos de caso qualitativos. Assim como o levantamento referente a 1991 de Bertero, Vasconcelos e Binder aponta sobre poucos autores nacionais, Marcon e Bandeira-de-Mello destacam o mesmo panorama nos estudos mais atuais:

Tradicionalmente os autores estrangeiros (e seus paradigmas) são mais citados do que os nacionais, porém os métodos destinados a desenvolver esses paradigmas não são utilizados. Fica portanto, uma inconsistência entre a realidade empírica e uma revisão bibliográfica desconectada, no caso de estudos exploratórios, ou sem aderência à realidade local, no caso dos estudos descritivos. (MARCON; BANDEIRA-DE-MELLO, 2016, p. 139-140)

Portanto, pode-se afirmar que historicamente existe uma padronização no modo de produzir pesquisas e estudar sobre estratégia no Brasil, predominando o modo qualitativo descritivo ou exploratório em um estudo de caso, além de utilizar as abordagens processualista e clássica da gestão estratégica. Esse panorama auxiliará no andamento da pesquisa a fim de se obter os resultados e atingir os objetivos propostos.

Tendo visto como estudos sobre estratégias são produzidos no Brasil, apresenta-se agora os princípios da estratégia como gestão, e para isso, é explicado por Guazzelli e Xarão (2018), que a gestão estratégica surgiu como disciplina influenciada pela economia e pela sociologia, sendo considerada uma espécie de evolução da teoria das organizações criada por Max Weber. A gestão estratégica engloba outros elementos gerenciais de uma empresa e que são importantes para o andamento das estratégias da organização.

"A gestão estratégica pode ser pensada como a combinação de três elementos principais: entender a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e gerenciar a estratégia em ação" (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011, p. 35). As escolhas estratégicas referidas no fragmento exposto anteriormente são as responsáveis por delinear o processo decisório dentro das organizações. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2011), as decisões são geralmente ligadas a questões de planejamento, como: objetivos de longo prazo da organização; delimitações de áreas de atuação; vantagem competitiva; adaptação estratégica ao ambiente e oportunidades; recursos e competências; valores e expectativas dos atores do ambiente interno e externo da organização.

Em relação à adaptação estratégica ao ambiente, deve ser feita uma análise do mesmo considerando o mercado, produto e outros fatores, ficando explícito no trecho a seguir:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados, e, prospectiva, quanto à sua posição produtos versus mercados desejada no futuro. (OLIVEIRA, 2023, p. 71)

Sobre as oportunidades, é mostrado por Oliveira (2023) que estas oportunidades são as forças que as empresas não controlam e que podem favorecer a empresa em suas decisões, bastando ser reconhecida pela organização e aproveitada.

Retomando os estudos de Johnson, Scholes e Whittington (2011) a posição estratégica refere-se à identificação do impacto causado pelo ambiente, pela capacidade estratégica da organização (recursos e competências) e pelas expectativas e influências dos atores da organização. Por fim, os autores ainda pontuam que a estratégia em ação é a prática dessas

decisões dentro da empresa, ou seja, assegurar que essas escolhas sejam desempenhadas da melhor forma.

No que se refere a atores, capacidade e prática das estratégias dentro da organização, pode-se determinar que estes são todos fatores do ambiente interno e um ponto de alta relevância para a pesquisa é a definição de cultura organizacional, uma vez que também está relacionado à estratégia em ação, sendo assim o conceito é definido da seguinte forma:

Cultura organizacional consiste em um conjunto de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (PEREZ; COBRA. 2016, p. 39).

Visto que o planejamento estratégico é uma questão chave para este estudo, adotamos a definição conceitual de que planejamento é "[...] um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance dos objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado" (ANDRADE, 2016, p. 12).

Ainda segundo Andrade (2016), esses processos geralmente são constituídos por etapas como: definição clara do objetivo da organização; diagnóstico do ambiente interno e externo a fim de tomar decisões assertivas e, por fim, decisão e ação que caracterizam as estratégias desenvolvidas no dia a dia para continuar relevante dentro do mercado. Pode-se dizer também que o "planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa" (OLIVEIRA, 2023, p. 3).

Andrade (2016) pontua que pequenas ou novas empresas possivelmente já realizam processos de planejamento estratégico, mesmo que de maneira simples e sem considerar todos os pontos descritos acima. Entretanto, à medida que uma organização cresce, a necessidade por um planejamento estratégico formal e bem estruturado aumenta. Para isso, todo esse processo e suas atividades devem se desencadear por todos os níveis da organização. Os níveis organizacionais podem ser representados por responsabilidades em cada ação tomada na empresa. Portanto, de acordo com Andrade (2016), as organizações apresentam os seguintes níveis: Institucional, intermediário e operacional, sendo diferenciados pela responsabilidade e pela participação no processo decisório que cada um detém.

Kuazaqui (2015) divide esses três níveis como estratégico, tático e operacional, respectivamente. É explicado pelo autor que o planejamento estratégico, é situado no nível

institucional, permitindo direcionar o caminho que a organização como um todo irá percorrer até seus objetivos em um longo prazo, ou seja, atividades necessárias, como e quando serão realizadas, etapas, recursos, metas, além de possibilitar estabelecer o início e fim do processo de implementação de uma nova estratégia, fornecendo o resultado esperado em cada fase.

Já o planejamento tático envolve o gerenciamento e a otimização de determinadas áreas da empresa. Segundo Kuzaqui (2015), o planejamento tático determina como será a gestão de recursos e as áreas da organização que serão abrangidas, sendo assim cada área deve receber planejamentos específicos que quando são integrados às demais áreas resultam no objetivo desejado.

Por fim, o planejamento operacional envolve o desenvolvimento das atividades realizadas nos setores da empresa que, quando feitos de acordo com as diretrizes impostas, possibilita que os resultados almejados pelos planejamentos de níveis superiores sejam alcançados. “De fato, na maioria dos negócios, as estratégias de sucesso dependem substancialmente das decisões tomadas, ou das atividades que acontecem, em nível operacional” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011, p. 30).

A gestão estratégica deve ser vista como um organismo que trabalha em conjunto considerando diferentes atores, ambientes, processos e ramificações do gerenciamento.

2.2 E-COMMERCE

A partir dos trechos a seguir será possível observar que ao contrário do que seria natural, as transações online aconteciam anteriormente à popularização da internet. Segundo é apresentado por Freire e Salgado (2019), os primórdios do comércio eletrônico tiveram início mesmo antes do desenvolvimento da internet, devido ao surgimento dos fundos eletrônicos de transferência (EFT) e do intercâmbio eletrônico de documentos (EDI). Ainda segundo os autores, essas tecnologias eram as responsáveis por garantir a troca de documentações e operações financeiras somente entre empresas da época, o que já foi o suficiente para configurar um processo básico de funcionamento de um e-commerce.

Com o passar dos anos e com a expansão das ferramentas de criação dentro da internet, é mostrado por Stefano e Zattar (2016) que o e-commerce passou a referir-se também ao comércio de bens físicos e de bens intangíveis; pagamentos e entrega; prestação de serviços; suporte eletrônico e visitas virtuais. Visto isso, é possível observar como as vias da internet se abriram e geraram novas formas de negócio e, por consequência, um novo mercado se desenvolveu. Segundo Cruz (2021) os consumidores ficaram receosos durante a

implementação dos e-commerces, pelo fato das relações do comércio eletrônico se basearem primariamente nas relações de confiança e essa reação da população se deu por diversas notícias de fraudes envolvendo este novo mercado. Ainda segundo o autor, a ampliação da segurança dos usuários com o passar dos anos contribuiu fortemente para a popularização do mercado digital.

Além do e-commerce fornecer uma nova forma de realizar compras, seja de produtos ou serviços, ele também facilita a verificação de resultados das empresas, uma vez que todos os dados são armazenados e podem ser analisados posteriormente.

O e-commerce também possibilita otimizar as estratégias de marketing dos fornecedores, uma vez que os mesmos podem ter acesso a dados que demonstram quais produtos estão sendo mais procurados, em quais períodos do ano determinadas mercadorias têm maior demanda, preferências de faixa etária ou sexo por determinados objetos etc., possibilitando aos lojistas se anteciparem às tendências de mercado. (CRUZ, 2021, p. 71)

Essa é uma realidade muito mais completa e recheada de novas possibilidades para o mercado do que uma simples troca de documentos entre empresas, tornando essa definição a mais próxima do que vivenciamos atualmente.

“O E-commerce, que promoveu uma revolução nas práticas de negócios, continua a ser relativamente novo, emergente e em constante mudança nas áreas de gestão dos negócios e tecnologia da informação” (STEFANO; ZATTAR, 2016, p.44). Partindo do pressuposto explicitado anteriormente e das mudanças que o e-commerce promoveu ao longo do tempo, pode-se dizer que o comércio online se tornou um dos principais ambientes de compras devido à facilidade de acesso a diversos produtos e comodidades ao consumidor e ao lojista.

Isto posto, apesar de existir e-commerces com diversas finalidades diferentes, o que gera conceitos distintos para cada um deles, para a presente pesquisa, o princípio que possibilita atingir os objetivos dessa está representado a seguir:

O *e-commerce* pode ser descrito como comércio eletrônico. Este modelo de varejo integra todo ambiente de negócios realizado via *web* ou aplicativo, onde a comunicação entre varejo e o consumidor é realizada unicamente por meio do uso da tecnologia para comunicação entre ambos, assim como troca de dados. (GILIOLI; GHIGGI, 2020, p. 3263)

Para entender como esse mercado digital se transformou no que vivenciamos hoje, tornou-se necessário realizar uma busca sobre as principais características do e-commerce no contexto brasileiro.

Para fins de compreensão sobre o surgimento do mercado que os brasileiros vivenciam atualmente, Santos et al. (2018) pontuam que os EUA foram os pioneiros nesse tipo de comércio, de tal modo que, já com a internet popularizada em todo país, em 1995, eram criadas as duas maiores redes de venda pela internet: o eBay e a Amazon.

Já no Brasil não havia acesso à internet para a população, de acordo com Santos et al. (2018), somente em 1994 a Embratel implantou o acesso online de forma experimental no país. Vieira e Souza (2015) indicam que a partir da decisão conjunta entre o Ministério da Ciência e o Ministério de Comunicações de operar uma rede de internet integrada, houve a implementação para que pudesse ser acessada tanto para uso acadêmico quanto comercial. A partir desse marco, com todos os avanços tecnológicos da internet, as demandas de comércio eletrônico no Brasil foram iniciadas. “Com o setor privado tendo acesso à internet, é que a ideia de comercializar produtos e serviços começou a surgir, dando início ao que é chamado hoje de e-commerce” (VIEIRA; SOUZA, 2015. p. 2).

Após o surgimento e com o passar dos anos, segundo relatório da GV Executivo (2016) a maioria dos e-commerces brasileiros e do mundo apresentaram resultados abaixo do esperado até o ano de 2014. Em complemento desta informação, segundo Cruz (2021), as organizações brasileiras que se tornaram líderes do segmento cresceram com base na atração de investidores, porém com o passar do tempo também foram as mais cobradas pela rentabilidade. Após esse longo período em baixa, Santos et al (2018) pontuam que um fator que pode ter sido determinante para o sucesso e melhoria dos resultados dos e-commerces brasileiros foi a popularização dos *smartphones* em 2015 que juntamente com os avanços das tecnologias contribuíram para o aumento de usuários na internet.

Considerando um contexto mais recente, pontua-se que as principais plataformas utilizadas pelos pequenos e novos e-commerces brasileiros, segundo a *4ª pesquisa nacional de varejo online* (DATASEBRAE, 2019), são os marketplaces, sendo utilizados por 52% das lojas. A pesquisa ainda aponta outras características do comércio nacional, como as principais dificuldades do mercado, sendo elas a tributação, a logística e a concorrência, respectivamente. Esses dados possibilitam identificar parte dos principais desafios que são encontrados no mercado de comércio eletrônico do Brasil.

Logo, pode-se dizer que através dos marketplaces, o mercado de e-commerce expandiu-se pela facilidade de criação da estrutura, pelos baixos custos de operação e pela importância do comércio para a empresa inserida nele. Isso é mostrado por Premebida (2021) no trecho a seguir.

Atender essa fatia de mercado não é mais uma opção, além de aumentar a competitividade, ter uma loja virtual aumenta o alcance da empresa (praça de atuação); o meio eletrônico permite que clientes façam suas compras a qualquer momento; os custos para manter o comércio são menores; o estoque pode ser gerido mais facilmente por conta da automação; atingir o público-alvo é mais fácil, pois você pode oferecer um produto específico para a necessidade de cada cliente. (PREMEBIDA, 2021, p.3)

Além de todos os benefícios citados acima por Premebida, o comércio digital também conta com diversos desafios que envolvem variados atores e operações. O diferencial das lojas virtuais consiste em realizar as entregas dos produtos nas casas dos clientes, mas por outro lado o principal desafio do setor se encontra justamente na área da logística. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2019), o frete é responsável por 65,9% dos custos logísticos e tem crescido cada vez mais a cada ano. Outros desafios encontrados no mercado de e-commerces e marketplaces é a vulnerabilidade que novos lojistas e as plataformas podem vir a ter, como por exemplo o recente caso de inconsistência financeira da Americanas. Este é um fator impactante para o mercado, uma vez que nesse caso, milhares de outros lojistas depositam seus produtos e realizam suas vendas através do marketplace.

3. METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos, foi desenvolvido um estudo qualitativo, do tipo descritivo, pois pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Assim, esta pesquisa buscou analisar como ocorre a gestão estratégica de um e-commerce fundado em 2020 em uma cidade do interior de Minas Gerais, sendo uma pesquisa caracterizada como um estudo de caso.

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60)

Com intuito de atingir os objetivos do estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de três métodos: observação não-participante, análise de documentos e entrevista semiestruturada. Tornou-se necessário buscar mais de uma fonte de coleta para que fosse possível obter melhores resultados e facilitar, posteriormente, o processo de análise dos

materiais. Para nortear o trabalho de campo, foram elaborados quadros para orientar os principais pontos a serem observados durante o período de acompanhamento, como disponível no roteiro de observações de campo (Apêndice A) e roteiros para as entrevistas semiestruturadas (Apêndice B).

Na primeira etapa da pesquisa ocorreu a observação não-participante, onde o pesquisador estabelece contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela (MARCONI; LAKATOS, 2003). Portanto, foram acompanhadas as reuniões de trabalho e observadas as decisões estratégicas tomadas pela organização durante agosto e setembro de 2022, o que resultou num total de 5 páginas de anotações referente ao que foi observado.

Em novembro de 2022 teve início a etapa de realização das entrevistas semiestruturadas, sendo feita com dois responsáveis pelos setores de operações comerciais e financeiras e também com o proprietário da empresa. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e aconteceram de forma presencial e por videochamada, uma vez que o responsável do setor financeiro está situado em outra cidade. Por fim, a última etapa foi a busca por documentos referentes à gestão e à fundação da empresa.

Logo, com os dados coletados, utilizou-se o método de análise de conteúdo para tratamento e análise do material. Assim, com o fito de possibilitar a aplicação do método de análise de conteúdo, a pesquisa seguiu as etapas de análise criada por Bardin (1977), sendo a primeira a pré-análise, em seguida a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na fase de pré-análise foram organizados os dados levantados durante a pesquisa. Nesse momento, uma breve leitura dos dados foi realizada para que fosse possível definir quais iriam de fato contribuir para o objetivo da pesquisa e, assim, serem explorados na próxima fase.

Com os pontos de interesse já definidos na etapa de pré-análise, ocorreu então a exploração do material, ou seja, os documentos e os dados escolhidos foram de fato analisados a fundo, tal como reforça Bardin: “Se as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, 1977, p. 101).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como resultado da análise de conteúdo e tratamento dos dados, foi elaborado um quadro que visa organizar as informações obtidas ao longo da pesquisa em categorias e subcategorias importantes para o objetivo do estudo, conforme apresentado no quadro a seguir.

QUADRO 1 - Tratamento e análise dos dados coletados.

Categorias	Subcategorias
Estratégia de Negócio	Planejamento
	Oportunidade percebida
	Campo de atuação
	Conhecimento de mercado
Contexto da Empresa	Comportamento do mercado
	Localização e custos operacionais
	Análise do ambiente: oportunidades e ameaças
Diferencial da empresa	Atendimento
	Ferramentas operacionais e canais de comunicação
	Know-how
Processo decisório	Fato gerador para tomada de decisão
	Reuniões com equipe
Dinâmica organizacional	Elaboração da estratégia
	Gestão da equipe
	Capacidade produtiva
	Cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Antes de realizar um detalhamento sobre cada uma das categorias acima, é indispensável descrever mais a fundo o e-commerce que serviu como objeto de estudo desta pesquisa.

A empresa foi fundada em 2020 por dois sócios e idealizada para ser um e-commerce que utilizasse produtos de lojistas físicos seu próprio website, porém por conta de situações ligadas diretamente ao financeiro da organização, como a saída de um sócio, altos valores de

impostos e tempo de retorno sobre investimento, a empresa precisou mudar rapidamente suas atividades, vendendo apenas seus próprios produtos em sua loja virtual e em outros marketplaces disponíveis no mercado. Vale salientar também que atualmente a empresa atende consumidores finais para as vendas de seus produtos e também passou a atender outros lojistas conforme será explicado ao longo desta seção. Atualmente não é utilizado um escritório físico, uma vez que a empresa conta com 6 funcionários trabalhando de forma remota, sendo que 3 deles estão situados em outras cidades, além da empresa também terceirizar algumas outras funções como o marketing.

Tendo entendido sobre a organização, a seguir serão detalhadas as categorias listadas no quadro, a fim de apresentar os resultados obtidos tanto nas observações, quanto nas entrevistas realizadas com os gestores e proprietários do e-commerce.

4.1 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Para identificar as estratégias adotadas pela empresa e quais suas principais ações nesse mercado, tornou-se possível extrair das entrevistas quatro subtemas ligados às decisões da empresa: planejamento, oportunidade percebida, campo de atuação e conhecimento de mercado.

Evidenciando o primeiro ponto-chave, que é o **planejamento**, como foi descrito acima, a empresa foi inicialmente idealizada pelos sócios para funcionar como um e-commerce com produtos de lojistas que não atuavam no comércio digital. Mesmo que num primeiro momento a organização não tenha conseguido atuar dessa forma por diversas razões, ela sempre teve o intuito de atender a uma parcela do mercado que não sabiam como adentrar nesse novo tipo de mercado.

“A ideia inicial da empresa era trazer lojistas para dentro do nosso próprio site, ela só foi pro caminho do e-commerce porque houve a saída do sócio, não teve outro jeito da mudança, pois nós precisávamos equilibrar as contas. Mas a ideia sempre foi implementar lojas físicas para o meio digital, só que pra vender dentro do nosso site e não em outros marketplaces” (Entrevistado 02, Funcionário).

A partir desse planejamento em sua fundação, tornou-se possível analisar a **oportunidade percebida**, logo, pode-se dizer que o e-commerce identificou um mercado que estava sofrendo com algumas situações da atualidade como a pandemia da Covid-19 e, ao mesmo tempo, estava expandindo com a digitalização e ampliação do e-commerce. Eles perceberam que alguns lojistas que só tinham lojas físicas estavam procurando alternativas

para melhorar suas vendas e, assim, reforçaram seus serviços para atender esse tipo de público. Através da perspectiva de um funcionário é possível ver como foi identificada essa demanda e como a estratégia do serviço de implementação foi formulada:

"Com o passar da pandemia, cada vez mais as pessoas queriam vender online porque perderam muitas vendas e, no início, como não tínhamos nossas próprias mercadorias, a gente estava buscando através dos lojistas locais, para suprir essa nossa deficiência, e aí com o tempo fomos identificando que isso podia ser um mercado explorado" (Entrevistado 01, Funcionário).

Em termos gerais, pode-se definir que a principal estratégia desenvolvida pelo e-commerce aqui estudado foi a criação do serviço de "implementação", que consiste no cadastro e no gerenciamento completo de lojistas tradicionais no comércio digital, seja em suas próprias lojas virtuais ou no cadastro de seus produtos em outros grandes marketplaces.

O que motivou a elaboração da estratégia de implementação foi a busca por manter a empresa rentável e relevante no mercado, seguindo os passos dos grandes marketplaces, ainda que sem o mesmo capital.

Alguns fatores que levaram o proprietário a ampliar seu **campo de atuação** para o serviço de "implementação" foi o alto custo dos impostos sobre as mercadorias que ele vendia, pois o negócio consistia em um e-commerce comum e encarava uma difícil política de impostos da cidade em que o escritório estava situado. Outro fator que contribuiu para esta ampliação foi o fato de que lojas virtuais mais consolidadas e que recebem mais investimentos detinham uma fatia de mercado muito alta, fazendo com que novos e-commerces com investimentos enxutos não sejam relevantes aos consumidores.

Segundo o proprietário da empresa, ampliar esse campo de atuação foi a principal estratégia encontrada para aumentar seu catálogo de produtos oferecidos e explorar um mercado que ainda não era "digitalizado":

"Criamos uma estratégia que chamamos de "implementação". No mercado existe uma extrema necessidade de venda online hoje, o mercado está se digitalizando, porém nós vimos que a maioria das lojas físicas não possuem uma estrutura de vender online, pelo fato de não terem conhecimento para vender online. Por ver que já oferecemos um atendimento e produtos bons, nós pensamos em igualar a quantidade de ofertas que outras empresas detêm, e a partir disso, decidimos "criar" nossos próprios lojistas" (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

O terceiro ponto-chave vinculado à estratégia do negócio foi o **conhecimento de mercado** que a empresa detém. Foi visto que por se tratar de uma cidade com pouco mais de 120 mil habitantes, em que a economia gira em torno do setor de mineração e o comércio é

considerado relativamente fraco, o proprietário obteve algumas vantagens, uma vez que é o local onde cresceu, trabalhou em outras empresas e adquiriu uma ampla base de contatos, resultando numa maior facilidade em saber o que deveria ser feito para suprir as necessidades identificadas no setor varejista, portanto a empresa estruturou as mudanças em seus processos internos e passou a gerir parte das operações dos lojistas parceiros.

Outro fator importante sobre conhecimento do mercado em que a empresa atua é a localização geográfica da organização. Na visão da organização, atuar em uma cidade menor não é visto como algo negativo, e sim um local onde fornece boas oportunidades de estruturação e alavancagem para expansões futuras. Isso fica explícito na resposta do funcionário:

“Se nós estamos em uma capital, vamos colocar Belo Horizonte, vai ter um número maior de lojistas, mas vai ter um número maior de lojistas que já contrataram um serviço parecido com o nosso pra loja dele, então pela cidade ser mais fechada, com a minoria das pessoas fazerem isso, dá a oportunidade da gente crescer bastante aqui” (Entrevistado 02, Funcionário).

4.2 CONTEXTO DA EMPRESA

A categoria contexto da empresa busca entender o local, o mercado e os principais pontos contidos no ambiente externo e que podem influenciar nas limitações, nas oportunidades e na formulação das estratégias.

No que se refere ao **comportamento do mercado** em relação à estratégia de implementação desenvolvida pela empresa, pode-se dizer que grande parte dos lojistas que se interessam por esse tipo de serviço chegam até a empresa por meio de indicações de outros amigos lojistas e, segundo as respostas coletadas dos funcionários e do proprietário, isso se dá pelo fato da cidade ser relativamente pequena, como explicitado no trecho abaixo.

"Nas cidades do interior existe muito aquilo de que todo mundo se conhece, então se eu faço um serviço bem feito, eu sou indicado para os familiares que tem outras lojas, então eu consigo chegar em mais clientes com mais facilidade, ter mais contatos com meus vendedores e ter o fator de indicação deles” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

Entretanto, um fator identificado como um limitante no desenvolvimento dessa estratégia na cidade é o fato de que os lojistas, que em sua maioria são de idade avançada, não têm conhecimento sobre a importância da tecnologia em seu negócio e sobre as vantagens de vender online, logo, muitas vezes não estão abertos a essas mudanças. Para isso, o

proprietário da empresa planeja a viabilidade de operar em cidades onde os lojistas têm um perfil mais aberto a novas oportunidades.

“Ipatinga é uma cidade que eu já estou estudando para levar a empresa *pra* lá e através de contatos, pesquisas com conhecidos meus, eu já sei que eles estão mais dispostos a investir mais em suas lojas” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

Sobre a **localização** atual e os **custos operacionais** da empresa, foi visto que a localização geográfica da cidade atual e sua política de impostos municipais dificultam algumas operações da empresa, principalmente a logística e o comercial, como é demonstrado na resposta de um funcionário.

“O custo comercial e logística são mais caros, porque aqui na cidade você tem só pontos de coleta, e é uma cidade fora da rota. Por exemplo, Ipatinga tem uma área industrial somente *pra* carga, na cidade que estamos não tem, isso faz que seja mais caro o frete. Outro custo comercial é a unificação de parceiros, eles ficam retraídos por serem do interior, porque ainda as pessoas têm uma dificuldade de ver que pode sair coisa boa sem ser de capital” (Entrevistado 02, Funcionário).

Ainda sobre o contexto da empresa, mas considerando a **análise do ambiente**, principalmente as **oportunidades e ameaças**, um ponto positivo visto na organização e nas respostas dos entrevistados foi a baixa concorrência na cidade sede.

“Por estar em uma cidade menor, eu sei que tenho menos concorrentes aqui, pois o serviço que a gente presta, o de implementação, é um serviço 360 graus, somos praticamente os únicos da região a fazer isso, mas em uma cidade maior, como Belo Horizonte ou outras capitais, nós vamos ter mais concorrentes que, por mais que não ofereçam tudo no mesmo processo igual a nós, terão mais empresas que oferecem partes do nosso trabalho” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

A organização está buscando se consolidar no mercado e ser reconhecida por oferecer um serviço exclusivo, assim sendo, a partir do que foi observado, estar numa cidade menor fornece maior facilidade de acesso a potenciais clientes mediante indicações e faz com que a organização possa contar com uma margem de erro, possibilitando a adaptação da sua estratégia durante o desenvolvimento das atividades. Portanto, a localização atual é vista como parte da estratégia para adquirir essa consolidação.

Já os principais pontos negativos e que podem ser considerados como ameaças são referentes ao perfil dos clientes e à estrutura de logística, o que acaba limitando o desenvolvimento da empresa.

“Quando um grupo de pessoas predominantes na cidade são pessoas mais velhas isso também gera dificuldades, isso também dificulta por os lojistas serem pessoas mais tradicionais, então isso pode ser um fator relevante, por ser mais tradicional e não querer investir nisso” (Entrevistado 01, Funcionário).

“Outro ponto negativo é mais estrutural das lojas, por estarmos no interior, as rotas de entregas e logísticas são bem diferentes das capitais ou de cidades que estão situadas a beira das principais rodovias do país, mesmo que o pedido seja feito com todo um planejamento. Ela consegue vender, mas não consegue girar rápido” (Entrevistado 02, Funcionário).

Observa-se que a empresa não conta com um documento formal e claro para toda a equipe, explicitando seus principais pontos fortes e fracos considerando fatores, tanto internos quanto externos.

Referente ao mercado de e-commerce brasileiro no geral, o panorama observado em campo e que pode ser considerado um fator positivo, refere-se à modalidade de marketplace, que acaba por abrir as portas para novas e pequenas lojas online, possibilitando a utilização dos grandes sites como vitrines. Por outro lado, este também é um limitador encontrado no mercado de e-commerces. O poder de centralização que os grandes marketplaces detêm sobre o mercado faz com que ocorra um aumento nos custos de anúncios, produção de sites, lojas e aplicativos próprios.

4.3 DIFERENCIAL DA EMPRESA

Em termos de diferencial, é possível dizer que a proposta de valor da empresa é a forma como os atendimentos e processos com os lojistas parceiros acontecem de forma naturalizada e humanizada e é visto que isso está bem difundido entre os funcionários que fazem parte das operações do e-commerce aqui estudado.

Foi observado na rotina e através das entrevistas, que os três entrevistados colocam o **atendimento** humanizado como um fator determinante para que a empresa se mantenha em vantagem às demais. Um dos princípios de todo o mercado de e-commerce é o fato do consumidor conseguir realizar um autoatendimento sem interferências de um vendedor, entretanto, a empresa notou um público específico que preza por ser atendido e ter um contato humano, mesmo que virtualmente.

“Quando a pessoa tem algum tipo de dúvida a gente consegue esclarecer melhor que os grandes marketplaces, porque se eles chegavam lá eles não tinham ninguém para tirar dúvida dos produtos, da diferença de material de tudo, se não *tivesse* na descrição, não teria como eles terem certeza do produto, e lá não, eles chegavam diretamente e nós tiramos essa dúvida pra eles” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

As **ferramentas operacionais** e os **canais de comunicação** utilizados tanto para atendimento ao cliente quanto para anúncios e divulgação também são um diferencial, pois normalmente a concorrência não os utilizam, como as plataformas de anúncios, bem como é citado pelo proprietário na entrevista.

“Eu passei a selecionar e a divulgar somente os produtos de departamentos que os grandes marketplaces não investem. No google ou em outras plataformas de anúncio. Criar essas campanhas resultou em um impacto positivo para a minha empresa” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

O último ponto considerado como um diferencial competitivo é o **know-how** que a empresa tem sobre o serviço que ela passou a prestar através da estratégia de implementação e a forma como eles ofertam esse tipo de serviço aos outros lojistas, sendo possível observar essa exclusividade na seguinte resposta de um funcionário:

“Não faço ideia de uma empresa que faça algo parecido do que nós fazemos, então eu acho que é um mundo que a gente explora bem e devemos explorar mais ainda para conhecer a demanda de outras regiões” (Entrevistado 02, Funcionário).

4.4 PROCESSO DECISÓRIO

Para realizar a análise das estratégias praticadas pela empresa para sobreviver no mercado digital, é importante investigar como se dá o processo de tomada de decisões dentro da organização. Foram observados dois pontos de interesse, sendo eles: como acontece a tomada de decisões e a participação da equipe nesse processo.

A partir das respostas obtidas, é possível notar uma divergência de percepções entre os funcionários e o proprietário da empresa, na forma em que as decisões são tomadas.

Os funcionários declararam que o **fato gerador para a tomada de decisão** é baseado no pressentimento do empreendedor e que uma pequena parte é baseada em dados reais e resultados prévios que norteiam algumas mudanças, como é visto no trecho a seguir.

“Pelo o que é passado, ele estuda algumas coisas antes de tomar as decisões, os dados, números e resultados da empresa, mas acredito que grande parte dessas decisões são tomadas a partir do pressentimento dele de que algo pode dar muito certo e assim nós fazemos” (Entrevistado 01, Funcionário).

Por outro lado, o proprietário coloca os dados e os resultados como a principal fonte que rege as decisões estratégicas da empresa e o seu sentimento é colocado em segundo plano apenas para complementar a tomada de decisão.

“Hoje, não podemos tomar uma decisão comercial a partir do achismo, tenho que bater em pontos técnicos. Por exemplo, quando pensei em expandir para Ipatinga, eu não decidi Ipatinga por achar melhor, eu tomei a decisão por ser uma cidade mais comercial, então, Ipatinga foi o resultado de dois extremos: ou uma capital ou uma cidade próxima da estrutura de uma capital, e então a partir daí foi feito filtros para a decisão de *pra* onde expandir. Essa decisão da cidade foi tomada a partir de um pouco dos dois, baseada tanto em dados quanto no que eu julguei ser melhor para a empresa, mas ainda assim usando mais os dados para definir tudo” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

Foi observado que a participação, por meio de **reuniões com equipe**, acontece de forma implícita na empresa e é considerada em apenas alguns momentos específicos da operação e não de forma estratégica, como é visto no trecho seguinte:

“Quando é decidido: “Agora vamos *mexer* com implementação, o último a fazer tal processo vai ser a pessoa x, já isso vai ser a pessoa y, o líder vai ficar por conta de tal coisa”. Só que previamente a isso, nenhum setor interage entre si *pra* entender o processo um do outro, então por exemplo, esses dias *pra* trás, eu cobre uma coisa que não era de um setor e eu não fazia ideia, então eu não sabia o que estava acontecendo, então não sabia o que eu podia cobrar ou não e *pra* quem cobrar” (Entrevistado 02, Funcionário).

Observa-se que todas as decisões, em um primeiro momento, são completamente idealizadas pelo proprietário e os demais funcionários começam a fazer parte do processo a partir do momento que recebem a informação das mudanças que irão ocorrer dentro da organização. Então, inicia-se um processo de execução da estratégia de uma forma compartilhada entre todos da empresa para definir os processos de como aquela estratégia será praticada internamente dentro de cada setor.

4.5 DINÂMICA ORGANIZACIONAL

Por fim, foi considerado como um ponto-chave na análise das estratégias da empresa a sua dinâmica organizacional, visando compreender o as ações realizadas, as relações interpessoais e as operações da organização.

O primeiro ponto de interesse colocado em evidência é o processo de **elaboração das estratégias** e como visto anteriormente, elas são criadas primariamente pelo proprietário e depois repassadas ao restante da empresa, é possível ilustrar este processo a partir das seguintes respostas:

“Se você for ver, eu não vejo que existe um plano de ação, eu vejo que as estratégias vão sendo criadas de acordo com as demandas e problemas que vão surgindo, então quando essa mudança chega, eu tento ver da melhor maneira possível” (Entrevistado 02, Funcionário).

“O dono cria basicamente tudo, como a empresa é dele, não tem nenhum sócio, então a ideia é toda dele, se acha que vai dar certo, ele faz e vende esse serviço” (Entrevistado 01, Funcionário).

Ainda sobre a dinâmica de execução de processos internos e decisões, não se pode dizer que existe um planejamento prévio ou um documento como guia a ser seguido fielmente. Os processos internos se desenham de acordo com os acontecimentos, erros e acertos. Com isso, existe um condicionamento das ações e das tarefas dos setores, assim como a delegação de tarefas, a metodologia e os subprocessos. Portanto, configura-se uma metodologia de trabalho adaptativa, ficando explícita em uma das respostas do questionário:

“A gente começou *meio que* aprendendo, tomando não e melhorando o que estava errado, então não vou te falar que ele poderia fazer isso daquele outro jeito, não, nós só vimos que não dava certo depois que não deu certo, porque a gente não tinha ninguém que ensinava isso pra gente, acabamos ter que aprender no dia a dia” (Entrevistado 01, Funcionário).

Outro ponto que tem alto impacto na dinâmica organizacional e no desenvolvimento da empresa e suas estratégias refere-se ao uso de ferramentas para **gestão da equipe**. Assim é possível observar que não existe um método ou ferramenta técnica para um plano de ação aplicada à organização para garantir uma comunicação limpa sobre como será a execução da estratégia elaborada, quais serão os processos internos e o andamento dos setores. Além disso, não contar com um banco de dados e um processo bem desenhado dificulta a coleta de dados sobre serviços, funcionários, resultados e, conseqüentemente, inviabiliza os dados para uma análise futura a fim de formular alguma mudança em busca de alcançar algum objetivo ou meta:

“Existem algumas coisas que não deixam a empresa desenvolver bem mais. Existem algumas falhas nos processos, em comunicação e organização igual a qualquer empresa. Às vezes é uma ferramenta simples e de graça que não são utilizadas e isso faz com que os processos da empresa não sejam bem desenhados” (Entrevistado 02, Funcionário).

Ainda em relação à gestão da equipe, é de suma importância reiterar que durante a pesquisa foi observado que as atividades desenvolvidas pela equipe do e-commerce investigado são realizadas inteiramente de maneira remota, não existindo um escritório. Logo,

independente do setor, todos os funcionários trabalham em ambientes diferentes e em até cidades diferentes, o que acaba sendo um fator determinante para o modo como a empresa se organiza, para o desenvolvimento das estratégias e do desempenho da empresa. As únicas atividades presenciais exercidas pela empresa que foram observadas são as visitas aos lojistas parceiros para o serviço de implementação.

Durante as entrevistas foi observado que o funcionário que reside em outra cidade se mostra mais distante da dinâmica e das decisões que surgem na organização, causando uma sobrecarga para entendimento de todos processos e mudanças na empresa.

Outra subcategoria que se torna importante para o desenvolvimento da pesquisa, e que o trabalho remoto citado acima exerce alta influência, refere-se aos treinamentos e ao desenvolvimento dos funcionários. Através da observação em campo não foi possível observar de fato, mas ficou evidenciado em uma resposta da entrevista semiestruturada:

“Hoje tem uma estrutura bacana, mas *pra* melhorar ela teria que investir constantemente em treinamentos *pro* seus funcionários em relação aos processos que ela faz, e de acordo com a base do setor” (Entrevistado 02, Funcionário).

No que se refere à **capacidade produtiva** da organização, tornou-se necessário analisar se esse fator pode comprometer alguma estratégia planejada ou não, portanto, foi notado que alguns setores da empresa, principalmente o recém criado para o serviço de implementação, se encontram com alta demanda e poucos funcionários. Notou-se que a rotina é sempre em busca de cadastrar os produtos, resultando em um processo altamente operacional.

Todavia, o proprietário assinala que este é um ponto que já foi identificado e busca tratá-lo na empresa. Em sua entrevista, o gestor pautou quais serão os próximos passos:

“Já estamos no processo de um escritório maior, de contratação de pessoas para o setor de cadastramento de produtos dos clientes nos catálogos online e também providenciar um treinamento para essa pessoa, pois, hoje em dia, o trabalho que nós fazemos é algo novo e ninguém que irá entrar vai saber fazer, portanto ela vai aprender do zero aqui dentro” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

Por fim, em relação à **cultura organizacional**, nota-se uma organização flexível e que dá abertura para que os funcionários falem sobre qualquer assunto, opiniões ou sugestões referentes ao andamento dos processos, além de que a gerência fornece total autonomia da metodologia de trabalho conforme é relatado pelo proprietário do negócio:

“Cada uma tem suas responsabilidades e os ‘chefes’ de cada setor tomam suas próprias decisões, obviamente que de maneira monitorada. Hoje temos a ideia de que os funcionários vão crescer juntamente com a empresa, então da mesma forma que eles confiam que eu posso pensar estratégias para crescer, eu também tenho que confiar que eles são os melhores naquilo que eles fazem, melhor do que eu, então, essa autonomia vem de todos os lados. A única coisa que nós temos que estar alinhados é a visão estratégica que eu tenho para a empresa” (Entrevistado 03, Proprietário do negócio).

Assim a cultura organizacional fornece aos funcionários mais liberdade e entendimento do seu próprio setor, portanto, pode-se dizer que esse modelo de negócio contribui com maior autonomia sobre as operações para que as estratégias elaboradas pelo proprietário sejam bem desempenhadas pelos funcionários e de forma confortável.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No quadro a seguir estão representados os principais dados obtidos durante toda a pesquisa com a finalidade de sintetizar as informações coletadas e adicionar a visão do pesquisador sobre a organização estudada, viabilizando a análise das práticas estratégicas e a dinâmica em toda a empresa.

QUADRO 2 - Síntese dos resultados.

Categoria	Principais resultados
Práticas estratégicas	Criação do setor de “Implementação” visando inserir as lojas tradicionais da cidade no comércio digital e fornecer toda a estrutura necessária para isso.
	Reestruturação das funções organizacionais para ampliar o campo de atuação da empresa, passando a ser uma prestadora de serviços além de um e-commerce tradicional.
	Utilização dos “concorrentes” (Grandes marketplaces) como parceiros, adicionando lojistas ao site deles e utilizando o alto número de acessos para trazer resultados positivos ao serviço de implementação.
Contexto da Empresa	Conhecimento elevado sobre o público e mercado da cidade.
Diferencial da empresa	Foco no atendimento humanizado.
	Know-how em implementação. A empresa é a única da região a realizar um serviço completo de implementação.
Processo decisório	Estratégias são baseadas primeiramente na visão do empreendedor e os dados e resultados prévios são utilizados de maneira secundária.
	Os funcionários não participam ativamente no processo de ideação e planejamento da estratégia.
Dinâmica organizacional	As decisões e as estratégias elaboradas são tomadas primariamente pelo diretor da empresa e repassadas aos demais responsáveis de cada setor.

	Mudanças nos processos internos e metodologias de trabalho não são previamente planejadas, sendo assim, cada setor se adapta no dia-a-dia para desempenhar as decisões estratégicas tomadas pela diretoria sem um guia ou documento.
	Utiliza-se métodos e sistemas descentralizados de banco de dados, informações e comunicação interna.
	Não existem documentos formais ou planos de ação para estratégias, processos e outras atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perante os dados sintetizados no Quadro 4 e todas as subcategorias destrinchadas ao longo da análise de dados, é possível realizar uma breve análise crítica sob à luz do referencial teórico com a finalidade de construir uma relação entre essas duas realidades.

Em relação aos resultados obtidos, o quadro explicita que as estratégias criadas pelo e-commerce, como o serviço de implementação e a utilização de marketplaces, são baseadas no que Johnson, Scholes e Whittington (2011) pontuam como "escolhas estratégicas", considerando as atividades, o campo de atuação, os ambientes, a capacidade, os atores, a oferta e a necessidade do mercado e outros. Assim fica evidente que a organização precisou identificar o que ela tem de melhor internamente considerando os fatores externos para que fosse possível a busca por resultados positivos.

Entretanto, em termos do contexto da empresa, em que é abordado justamente o ambiente interno e externo da organização, pondera-se que um fator limitante para o desenvolvimento das competências da empresa sob as novas estratégias está ligado ao trabalho inteiramente remoto. Problemas como comunicação com ruídos e a falta de um sistema de transferência de informações entre os setores é amplificada pelo trabalho a distância, uma vez que a empresa não conta com ferramentas adequadas para coleta, transmissão e centralização de dados.

Por outro lado, colocando em evidência a atual localização geográfica da organização, pode-se assumir que a decisão do e-commerce de manter seus serviços em uma cidade pequena, até o presente momento, se torna coerente quando são pautados os atuais objetivos da empresa, podendo então considerar que mesmo que a cidade conte com pontos negativos, como altos custos operacionais e logística, ela continua sendo vista como necessária para desenvolvimento de suas estratégias.

No tocante ao planejamento das estratégias, os resultados mostram que grande parte do processo de ideação, decisão e planejamento do e-commerce ocorrem primariamente a partir da visão do empreendedor, além disso, não existe uma sistematização desse

planejamento, como um plano de ação para mudanças dos processos internos, o que contradiz as definições de planejamento estratégico mostradas por Andrade (2016) na discussão teórica desta pesquisa, referindo-se ao processo formal, racional, sistemático e flexível que possibilita facilitar a tomada de decisões de uma organização. Para isso, as decisões de uma organização devem ser baseadas em resultados anteriores, dados mensuráveis e reais, a fim de garantir eficiência na busca dos objetivos traçados no planejamento.

Ao longo da investigação fica evidenciado que o processo de planejamento e até mesmo a execução das estratégias se dão de forma desordenada, buscando sempre se adaptar à dinâmica do mercado, logo, muitas decisões são tomadas e executadas sem um planejamento prévio. Portanto, é possível realizar uma correlação dessa realidade com os estudos da perspectiva processualista sobre estratégia, uma vez que essa abordagem pontua que as estratégias surgem passo a passo e de acordo com as necessidades identificadas pelas organizações em relação à dinâmica do mercado de e-commerces.

Com todas adaptações da empresa ao mercado, foi visto que o e-commerce investigado tem uma alta capacidade de realizar uma análise crítica do ambiente, porém não existe uma formalização e transmissão dessas informações para a equipe. Portanto, relacionando esta prática da organização com o estudos sob gestão estratégica, pontua-se que a formalização dessas informações através de um sistema integrado, sistematização da gestão estratégica da empresa em níveis (estratégico, tático e operacional) e aplicação de ferramentas de gestão, facilitariam o processo de ideação de futuras estratégias delimitando quais os atores, produtos, atividades, ordem e outros fatores irão fazer parte do direcionamento estratégico organizacional, evitando processos internos mal elaborados e resultados insatisfatórios em cada etapa.

5. CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o foco de investigar como ocorre a gestão estratégica de um e-commerce fundado em 2020 através de um estudo de caso. A pesquisa demonstrou que em um ambiente competitivo, em que mais investimentos resultam em ganhos positivos para as organizações, ter também uma visão ampla de mercado e conhecer a capacidade de adaptação da própria empresa pode aumentar as chances de sucesso.

Entretanto, a pesquisa também apresentou que apesar de que o e-commerce investigado esteja obtendo bons resultados após as estratégias implantadas, elas não se baseiam inteiramente em ferramentas e princípios teóricos da gestão estratégica, o que torna

possível a reflexão sobre a realidade das organizações brasileiras, em que existe um planejamento muito mais simplista e pouco uso de ferramentas de gestão.

Sendo assim, processos decisórios, formulação de estratégias e processos internos se dão de maneira desordenada em que, mesmo que o ganho final seja positivo, existe uma falta de otimização durante os processos que poderiam fazer com que a empresa obtivesse resultados ainda melhores.

Os objetivos propostos na pesquisa foram atendidos, visto que foi possível identificar claramente as estratégias desenvolvidas pelo e-commerce investigado e como são seus processos decisórios, agentes importantes para essas formulações, ambiente interno e externo e fatores que influenciam no objetivo de crescer em um mercado cada vez mais competitivo e com mais concorrentes.

Portanto, a realização desta pesquisa contribui para o desenvolvimento de novas lojas virtuais e principalmente para melhorias contínuas do e-commerce aqui investigado, uma vez que auxilia com princípios científicos na prática do cotidiano organizacional.

O tema pesquisado também se torna relevante para o meio acadêmico a fim de reforçar a importância sobre o tema do planejamento e gestão estratégica e suas aplicações, uma vez que é possível aplicar estes mesmos conceitos em um contexto tão atual e altamente dinâmico, como o mercado de e-commerces.

Portanto, pode-se concluir que o contexto atual do comércio digital brasileiro exige dos gestores uma percepção rápida de novas oportunidades e alta capacidade de adaptação, assim como os grandes e-commerces brasileiros tiveram ao se tornarem marketplaces, para isso, é de suma importância contar com uma gestão estratégica estruturada, considerando inúmeros fatores, agentes internos e externos a fim de tornar a tomada decisões mais assertivas e que manterão a empresa competitiva e viva dentro de um mercado já dominado.

Por fim, apesar do presente estudo possibilitar a verificação de quais são as práticas estratégicas de um novo e-commerce, para pesquisas futuras sugere-se o aprofundamento no ambiente externo, a fim de buscar a particularidade de cada organização e contexto em que ela está inserida, tornando possível identificar com mais facilidade as reais motivações e decisões estratégicas tomadas por aquele e-commerce. Para casos de pesquisas de natureza aplicada, é interessante realizar a elaboração de ferramentas de gestão para os e-commerces pouco estruturados estrategicamente, uma vez que possibilita aos autores aplicar seus conhecimentos em uma organização real e enriquecer os resultados obtidos. Por fim, sugere-se também um maior tempo de acompanhamento após as mudanças estratégicas de

fato acontecerem dentro da organização a fim de identificar com mais precisão a sua capacidade de adaptação ao ambiente, possíveis dificuldades e resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico **Pesquisa: logística no ecommerce brasileiro 2019**. São Paulo: ComSchool, 2019.

ANDRADE, A. R. D. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle, 2. edição. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, s/d.

BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, out./dez. 2003.

CETIC.BR. **Cresce o uso de Internet durante a pandemia e número de usuários no Brasil chega a 152 milhões, é o que aponta pesquisa do Cetic.br**. Disponível em: <https://cetic.br/pt/noticia/cresce-o-uso-de-internet-durante-a-pandemia-e-numero-de-usuarios-no-brasil-chega-a-152-milhoes-e-o-que-aponta-pesquisa-do-cetic-br/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

COLLA, J. E.; MARTINS, T. S.; KATO, H. T. A Produção científica brasileira em estratégia entre os anos 2000 e 2010. *In*: XXXVI Encontro anual da ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CONVERSION. **Ranking de e-commerce**: descubra quais são as 30 maiores lojas virtuais do Brasil. Disponível em: <https://www.conversion.com.br/blog/ranking-ecommerces/>. Acesso em: 9 mai. 2022.

CRUZ, W. L. de M. Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. **GeoTextos**, [S. l.], v. 17, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/geotextos/article/view/44572>. Acesso em: 2 mar. 2023.

DATASEBRAE. **4ª Pesquisa Nacional de Varejo Online, 2018**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/04/E-Commerce-Pesquisa-2018.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2022.

FREIRE, D. A.; SALGADO, É. B. **E-commerce no Brasil: panorama geral e principais desafios**. Orientadora: ROCHA, M. A. F. da. 2019. 104 f. TCC (Graduação) – Curso de Engenharia de produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILIOLI, R. M.; GHIGGI, T. E-COMMERCE: reflexões sobre estratégias e desafios: subtítulo do artigo. **Rev. Elet. Gestão e Serviços**, v. 11, n. 2, p. 3261-3279, dez./2020. Disponível em:

www.spell.org.br/documentos/ver/61570/e-commerce--reflexoes-sobre-estrategias-e-desafios

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Ideias metodológicas dos autores de estratégia dos ENANPADs: uma meta-análise. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 5, p. 1-26, 2004. Disponível em:

www.spell.org.br/documentos/ver/19637/ideias-metodologicas-dos-autores-de-estrategia-dos-enanpads--uma-meta-analise/i/pt-br

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026360. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

GV EXECUTIVO. **Um novo momento para o e-commerce**, v. 15, n. 1, jan./jun. 2016.

Disponível em:

<https://www.bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/61474>

INFORCHANNEL. **Uso de plataformas de comércio eletrônico cresceu 120% em 2020**.

Disponível em:

<https://inforchannel.com.br/2021/03/16/uso-de-plataformas-de-comercio-eletronico-cresceu-120-em-2020/>. Acesso em: 5 mai. 2022.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. [s. l.]:

Bookman, 2011. E-book. ISBN 9788577808007. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808007/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

KUAZAQUI, E. **Planejamento Estratégico**. [S. l.]: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. ISBN 9788522122523. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 20 jan. 2023.

MARCON, R.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.. **Estratégia em organizações: a produção científica brasileira entre 2003 e 2011**. **Revista alcance**. [s. l.], v. 23, n. 2, p. 127-141, abr./jun. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

PEREZ, F. C.; COBRA, M. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica, 2ª edição**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009965. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009965/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

PINHO, F. V. B. D.; CARVALHO, S. R. A. D.; RAMOS, E. A. D. S. E-commerce como ferramenta de desenvolvimento no comércio varejista. **Revista Conexão ComCiência**, [s. l.], v. 1, n. 3, 3 mai. 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/conexaocomciencia/article/view/4927>. Acesso em: 7 maio. 2022.

PREMEBIDA, E. A. E-commerce in 2020, a scenario of opportunities amid a pandemic. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e59210212984, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12984>. Acesso em: 23 mai. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013. E-book (277p.) color. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: 20 mai. 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. **Dados de ecommerce no Brasil: confira os principais números do comércio eletrônico**. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/dados-de-ecommerce-no-brasil/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

SANTOS, D. R. et al. Vendas no varejo eletrônico (via internet) no Brasil antes e depois da popularização dos smartphones. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v. 2, n. 5, p. 1566-1578, out/dez.2018. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/543>.

STEFANO, N.; ZATTAR, I. C. **E-commerce: conceitos, implementação e gestão**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

VIEIRA, M. P.; SOUZA, R. M. de. Realidade do e-commerce no Brasil: uma oportunidade de negócios. **Revista eletrônica de educação da Faculdade Araguaia**, Goiânia, v. 8, n. 8, p. 273-289, dez. 2015. Disponível em: <https://www.fara.edu.br/sipe/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/issue/view/32>. Acesso em: 11 mai. 2022.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO EM CAMPO

Tema	O que será observado?
Desenvolvimento do planejamento estratégico	Como acontece o processo de ideação das estratégias
	Responsáveis sobre o planejamento
	Documentação dos planejamentos e estratégias
Execução do planejamento estratégico	Como é implementada
	Como são executadas
	Revisão e controle
Contexto organizacional	Adaptação dos funcionários
	Estrutura proporciona execução da estratégia
	Ambiente interno e externo

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

01	Qual é o diferencial da empresa em relação aos concorrentes?
02	Como surgem e como são exploradas as estratégias na empresa?
03	Existe algo que poderia melhorar em relação a formulação e execução das estratégias?
04	Quais os principais pontos positivos e negativos em ser um e-commerce/marketplace situado em uma pequena cidade do interior?
05	A cidade onde estão fornece as oportunidades necessárias para que as estratégias definidas pela empresa aconteçam?
06	Acredita que em outra cidade a organização poderia se desenvolver mais facilmente?
07	A estrutura da ZAAZ atualmente tem capacidade pra atender mais clientes ou precisaria de mudanças, se sim, quais?
08	Qual a importância do proprietário para as estratégias da empresa?
09	As decisões do proprietário são tomadas a partir de qual forma?
10	Qual a influência do dono dentro dos setores da empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor.