

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS - FACE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Impacto da Implantação do Comércio Eletrônico como Estratégia de Negócio em
uma Pequena Empresa**

Tamara Lyra Santos
Professor Orientador: Ms. Marcelo Tete

**Goiânia
Julho/2013**



Universidade Federal de Goiás
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 Sistema de Bibliotecas - Biblioteca Central
 Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
 Campus Samambaia – Caixa Postal 411 74001-970 Goiânia-GO
 Fone (62) 3521-1183. Fax (62) 3521-1396

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS MONOGRAFIAS
 ELETRÔNICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DE MONOGRAFIAS DA UFG – RIUFG**

1. Identificação do material bibliográfico monografia:

Graduação Especialização

2. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso

Autor (a):	Tamara Lyra Santos
E-mail:	tamaralyra@gmail.com
Seu e-mail pode ser disponibilizado na página?	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
Título:	Impacto da implantação do comércio eletrônico como estratégia de negócio em uma pequena empresa
Palavras-chave:	Gestão estratégia, comércio eletrônico, pequenas empresas.
Título em outra língua:	Impact of the implementation of electronic commerce as a business strategy for a small business
Palavras-chave em outra língua:	Strategic management, e-commerce, small business.
Data defesa: (dd/mm/aaaa)	22/07/2013
Graduação/Curso Especialização:	Administração
Orientador (a):	Marcelo Ferreira Tete

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento em questão é seu trabalho original, e que detém prerrogativa de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento em questão contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal de Goiás os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento em questão.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos do autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal de Goiás a disponibilizar a obra, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional de Monografias da UFG (RIUFG), sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? Sim Não

Permitir modificações em sua obra?

Sim

Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença .

Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Local e data Goiânia, 01 de agosto de 2013

Tamara Lyra Santos
 Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos Autorais

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS - FACE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TAMARA LYRA SANTOS

**Impacto da Implantação do Comércio Eletrônico como Estratégia de Negócio em
uma Pequena Empresa**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência para
obtenção do título de Bacharel em
Administração pela Faculdade de
Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas – FACE da
Universidade Federal de Goiás – UFG,
sob a orientação do Prof. Ms. Marcelo
Ferreira Tete.

**Goiânia
2013**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
GPT/BC/UFG**

Santos, Tamara Lyra.
S237i Impacto da implantação do comércio eletrônico como
estratégia de negócio em uma pequena empresa [manuscrito]
/ Tamara Lyra Santos. - 2013.
58 f. : il.

Orientador: Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete.
Monografia (Graduação) – Universidade Federal de
Goiás, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e
Ciências Econômicas, 2013.

Bibliografia.

Apêndices.

1. Gestão estratégica – Pequenas empresas. 2. Comércio
eletrônico – Pequenas empresas. I. Título.

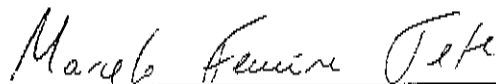
CDU: 658.5:334.012.64

TERMO DE APROVAÇÃO

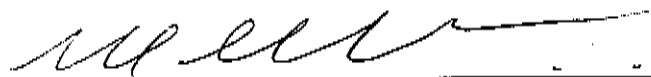
Tamara Lyra Santos

Impacto da Implantação do Comércio Eletrônico como Estratégia de Negócio
em uma Pequena Empresa

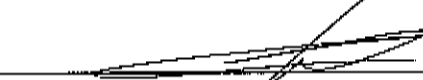
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE da Universidade Federal de Goiás – UFG, sob a orientação do Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete.



Prof. Ms. Marcelo Ferreira Tete
Professor Orientador



Prof. Ms. Miguel Ângelo de Franca Costa
Membro da Banca



Prof. Ms. Vicente da Rocha Soares Ferreira
Membro da Banca

**À Deus, Aquele que é digno de honra,
glória, poder, majestade, em quem
encontro alegria e descanso.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus amigos, que me apoiaram e me ajudaram, aos meus pais, cujo investimento e amor são os motivos de estar aqui hoje, a vocês o meu respeito e mais sincero afeto.

À empresa que aceitou a participação neste estudo, e forneceu as entrevistas com todos os dados necessários, ao professor orientador, que me auxiliou e me direcionou em cada etapa. À Deus, que me concedeu graça e sabedoria para realizar este trabalho.

“Pensava que nós seguíamos caminhos já feitos, mas parece que não os há. O nosso ir faz o caminho”.

C.S. Lewis

SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
1.1 Tema e Problema de Pesquisa	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1. Objetivo Geral	11
1.2.2. Objetivo Específico	11
1.3. Justificativa.....	12
2. Referencial Teórico	14
2.1 Estratégia	14
2.1.1. Conceito de estratégia e suas origens	14
2.1.2. Formulação da Estratégia	20
2.2. Comércio Eletrônico.....	29
3. Metodologia.....	34
3.1. Método.....	34
3.2. Coleta de Dados.....	34
4. Análise dos Resultados.....	36
4.1. O planejamento estratégico dentro da organização	37
4.2. Comércio eletrônico na organização	40
5. Considerações Finais	44
6. Referências Bibliográficas.....	48
APÊNDICE A – Primeira Entrevista ao Administrador da Organização X	54
APÊNDICE B – Entrevista à Equipe de Ecommerce da Organização X.....	55
APÊNDICE C – Entrevista ao Desenvolvedor do Site, Representante da Empresa Y..	56
APÊNDICE D – Segunda Entrevista ao Administrador da Organização X	57

RESUMO

A Internet tem crescido no Brasil, e impulsionado as organizações a se adaptarem a um novo mercado. O e-commerce, nesse contexto, tem ganhado força, e cada vez mais clientes tem utilizado, devido a sua comodidade e baixo preço. Assim, as empresas possuem uma grande oportunidade, principalmente pequenas empresas que podem competir diretamente com grandes organizações. Contudo, devem se preparar, pois o comércio eletrônico vai além da abertura de um site ou da responsabilidade de departamentos como a tecnologia da informação. Ele envolve, principalmente, toda a organização e exige mudanças em diversos processos, além da escolha de posicionamento específico, consequência da alta concorrência resultada pela Internet. Todos esses fatores envolvem a gestão estratégica. Assim, com o objetivo de verificar essa conexão entre a estratégia e o comércio eletrônico, foi realizado um estudo de caso junto a uma pequena empresa que está há pouco tempo atuando no comércio eletrônico. Com uma análise qualitativa e exploratória, os resultados encontrados mostraram que o planejamento estratégico e sua execução, mesmo não realizados formalmente e sem as etapas defendidas pelas escolas prescritivas, têm influência direta no sucesso do comércio virtual.

Palavras-chave: estratégia, comércio eletrônico, pequenas empresas.

ABSTRACT

The Internet has grown in Brazil, and driven organizations to adapt to a new market. The e-commerce, in this context, has gained strength, and customers have increasingly used because of its convenience and low price. So, companies have a great opportunity, especially small businesses that can compete directly with large organizations. However, should prepare as ecommerce goes beyond opening a website or responsibility of departments such as information technology. It mainly involves the entire organization and requires changes in various processes, in addition to the choice of specific positioning result of the high competition resulted Internet. All these factors involve strategic management. Thus, in order to verify the connection between strategy and e-commerce, we conducted a case study at a small company that is recently acting in ecommerce. With a qualitative and exploratory analysis, the results showed that strategic planning and execution, even unrealized formally and without the steps advocated by the prescriptive schools, have a direct influence on the success of e-commerce.

Keywords: strategic management, e-commerce, small business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Análise SWOT.....	23
Figura 2: Cinco Forças de Porter.....	25
Figura 3: Processo de planejamento na empresa X.....	39

1. Introdução

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

A Internet está cada vez mais presente no cotidiano de consumidores. Em 2005, segundo pesquisa realizada pelo IBGE, 32,1 milhões de habitantes acessaram a *World Wide Web* no Brasil. É relevante perceber que a renda per capita desses usuários é três vezes maior comparado à renda dos que não a acessam. Assim, é possível concluir a tendência de possíveis consumidores. (DANTAS, 2007).

O crescimento de usuários da Internet, no Brasil, entre os anos 2000 a 2011 chega a 1500%, com mais de 76 milhões de pessoas conectadas em 2011 (COSTA ET AL, 2012). Em 2013, os dados ainda são mais promissores. Em pesquisa publicada neste ano, a comScore, empresa de pesquisa de mercado que traz dados sobre a Internet, declarou que o Brasil assumiu o 7º lugar em número de cidadãos conectados mundialmente, e lidera os índices na América Latina (CÂMARA BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO, 2013).

Segundo Costa e Marques (2011), essa tendência promove às organizações benefícios com a divulgação de informações e expansão das fronteiras físicas de venda. Para o cliente, há várias facilidades oferecidas, como comodidade, variabilidade e preço.

Nos últimos anos, Costa ET AL (2012) afirmam que as empresas têm compreendido a importância de comercializar através da Internet, e pesquisadores buscam compreender o comércio eletrônico e a sua influência na empresa. O e-commerce envolve mais que apenas utilizar uma *home page*, afinal gera transformações em todo o processo da cadeia de suprimentos, desde a fabricação até a entrega do produto, de acordo com Testa e Luciano (2008).

Portanto, para uma organização estar preparada, deve ir além de se ter um site ou um departamento de tecnologia da informação, mas buscar a melhor estratégia e implantá-la para garantir o crescimento, principalmente em um ambiente tão imprevisível (BALARINE, 2002). Aplicar ideias de comercialização, sem estudar o mercado online e suas exigências, além dos recursos e adaptações no próprio planejamento estratégico, pode prejudicar a execução do projeto, tornando-o inviável à organização.

Segundo Nohara ET AL (2008), o e-commerce ainda tem sido dominado pelas grandes empresas, correspondendo, no ano de 2007, a 90% de todas as vendas online no país. Pequenas e médias empresas enfrentam obstáculos como boa parcela de seus clientes não utilizarem o meio eletrônico como meio de compra e custos altos para o ingresso neste setor, já que corporações encontram vantagens na economia da escala promovida pela Internet. Porém, pequenas organizações podem encontrar nesse ambiente a oportunidade de expandir seus negócios, atingir novos clientes e competir diretamente com empresas de grande porte (TIGRE E DEDRICK, 2003).

De acordo com Costa ET AL (2012), as pequenas e médias empresas possuem potencial de mercado maior virtualmente do que nos meios físicos, justificando a atenção dada por pequenos gestores à venda pela Internet. Na cidade de Goiânia, capital do estado de Goiás, foi realizada em setembro de 2012, uma palestra a aproximadamente 160 empreendedores sobre esse tipo de comércio, com o objetivo de instruí-los sobre criação de lojas virtuais e organização da cadeia de suprimentos (Câmara Brasileira do Comércio Eletrônico, 2013). Assim, é perceptível que, apesar da compreensão sobre a importância, ainda se trata de um tema pouco estudado em nosso estado.

Com base nessas evidências, nasce a dúvida que por meio deste estudo, busca ser esclarecida: **Como o comércio eletrônico é influenciado pela estratégia empresarial?**

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é estudar o comércio eletrônico em uma pequena empresa mediado pela estratégia.

1.2.2. Objetivo Específico

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- Compreender as etapas do processo de planejamento estratégico em uma pequena empresa;

- Estudar o processo de ingresso e desenvolvimento do e-commerce em uma pequena empresa;
- Analisar transformações internas em uma pequena empresa para ingressar no comércio eletrônico.

1.3. Justificativa

É fundamental para uma empresa se destacar frente a seus concorrentes, no meio em que se encontra. Organizações que desejam manter-se no mercado, no mínimo, devem acompanhar as tendências, porém, para ter boa parte do *market share* e conquistar retornos financeiros, é fundamental prever oportunidades. Diante de constantes mudanças, a empresa deve ser adaptável a fim de conquistar possíveis clientes. Assim, não aproveitar tais situações, com estratégias adequadas, pode significar perda de mercado e problemas sérios ao negócio.

Portanto, conforme defendido por Fuld (2007), aproveitar oportunidades, ou seja, pensar nas vantagens competitivas da organização é responsabilidade e oportunidade de um gestor. Perceber transformações e aproveitá-las se caracteriza como seu maior objetivo.

O mercado eletrônico, então, que apresenta aumento no número de consumidores, rapidez nas informações e exige agilidade de entrega dos produtos ou serviços, necessita de direcionamentos claros para sua expansão. Se mal geridos, ou seja, se há abordagens estratégicas erradas, pode ocasionar queda até mesmo nas vendas comuns, com clientes insatisfeitos e à procura de organizações que possam realmente supri-los. Para Lastres e Albagli (1999), a Internet pode se tornar um problema para organizações que não encontrem recursos necessários, para administrar essa nova forma de comercialização.

Além deste fator, segundo estudo realizado por Luciano, Testa e Freitas (2003), é pequeno o número de pesquisas realmente importantes sobre o assunto. Apesar de serem publicados vários artigos contendo o tema, devido ao valor que vem adquirindo ao longo dos anos, tais publicações ainda deixam a desejar acerca de assuntos mais específicos e relevantes ao cotidiano dos pequenos negócios.

Assim, nasce a justificativa deste estudo: Apontar as adaptações que tem ocorrido no mercado através do comércio eletrônico, e avaliar a preparação de uma

pequena empresa para vender pela Internet através de um estudo de caso, fornecendo dados que sejam interessantes a outras pequenas organizações.

O trabalho foi estruturado com a introdução, traçando os objetivos da pesquisa, o referencial teórico, que traz a teoria acerca da estratégia e do comércio eletrônico, tratando da história, conceitos e conexões entre os conteúdos, a metodologia e análise de resultados, explicando como se deu a pesquisa do estudo de caso, e as conclusões com as respostas encontradas aos objetivos.

2. Referencial Teórico

2.1 Estratégia

2.1.1. Conceito de estratégia e suas origens

O conceito de estratégia nasce no meio militar, na Grécia antiga, e ao longo de muitos anos, ainda foi atrelada apenas a situações de guerra. Von Clausewitz, considerado um grande general, falou enfaticamente da importância da estratégia na vitória das batalhas (CARVALHO E LAURINDO, 2007). Para ele, estabelecê-la deveria ser parte fundamental da tarefa dos generais, além de ser prescritiva e única para cada batalha.

Isso é perceptível nas afirmações de Clausewitz (2007) sobre a evolução da guerra, exigindo um novo raciocínio de generais. Esse raciocínio gerou teorias, antes distantes da prática, que agora permitem guiar as ações de ataque e defesa. Raciocínio que serve de base para as primeiras escolas da estratégia: pensar na ação e planejá-la, antes de executá-la. (MINTZBERG ET AL, 2010).

Em um de seus livros mais famosos, *On War*, Clausewitz (2007) coloca como objetivo maior a destruição do armamento inimigo, fundamento que se torna base para o pensamento competitivo com o ideal de que a estratégia envolve ser superior aos concorrentes. (PORTER, 1996). Segundo Clausewitz (2007), a estratégia envolvia a coordenação das ações individuais na guerra, com o propósito da vitória na batalha.

Entretanto, foi a partir da Segunda Revolução Industrial, que houve uma ampliação de mercados e a estruturação das empresas, surgindo a concorrência, e exigindo das organizações posturas diferenciadas no mercado (CARVALHO E LAURINDO, 2007). A estratégia empresarial, de forma explícita, tem o seu primeiro uso por gerentes destas altas empresas, que desejam perceber como ajustar objetivos e ações para se tornarem competitivos.

De forma mais detalhada, Gracioso (2005) afirma que, a partir da Segunda Guerra Mundial, surgem orçamentos formalizados que buscam gerar programação financeira nas empresas. Esses orçamentos se fortalecem e se transformam em “planos quinquenais”, orçamentos de longo prazo dentro das organizações (GRACIOSO, 2005).

Como exemplo, Tavares (2008) cita um livro publicado por Alfred P. Sloan, em 1963. Tratando sobre o período que trabalhou na GM e a experiência que adquiriu, mostra conceitos sobre empresa e produto, e métodos de controle financeiro.

Nas décadas subsequentes à 1960, há a percepção de pensar a organização como um todo, integralizando todas as áreas, e não apenas a área financeira. Um dos momentos determinantes deste processo foi através do chamado Relatório *Gordon-Howell*, com recomendações para que se incluísse no estudo da Administração uma área que a diferenciasse das demais, e que agregasse as áreas da organização de forma ampla. Assim, surge a disciplina política de negócios. (CERTO E PETER, 2010). Então, segundo Gracioso (2005), os administradores passam a traçar objetivos como um plano comum para qualquer departamento na empresa.

Porém, também se percebeu, ao longo do tempo, que apenas envolver a organização se tornaria incompleto, ampliando a necessidade para o meio ambiente no qual a empresa está inserida. Assim, a política de negócios se transforma em administração estratégica (CERTO E PETER, 2010).

Andrews (1997) afirma que a estratégia está presente em todas as decisões realizadas pela organização, revelando objetivos e metas almejados, e ratifica o pensamento da integração na empresa, estabelecendo o valor da coerência nas ações de todos para que os alvos sejam realizados.

Para Ansoff (1977), apesar da relevância das decisões coordenadas, a estratégia se relaciona, diretamente, à camada mais alta, envolvendo presidentes e conselhos responsáveis pela empresa como um todo. Cabe a estes, portanto, conhecer bem a organização e a área externa em que se encontra.

Porter (1996) valoriza a visão da concorrência, diferenciando eficácia operacional e estratégia. Eficácia operacional é desempenhar suas atividades melhor que os concorrentes, mas estratégia é fazer suas atividades de maneira diferente ou ter atividades diferentes das outras empresas, se tornando única no mercado. A eficácia é muito importante, porém a estratégia é indispensável para o sucesso de uma organização.

De acordo com Mintzberg ET AL (2003), existem cinco abordagens da estratégia que podem ser utilizadas: a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia pode ser vista como um plano, ou seja, uma direção a ser seguida pela empresa, assim as ações organizacionais serão realizadas após a definição deste

desígnio. Também pode ser vista como um pretexto, ou seja, uma possível ação da empresa, mas que, na verdade, funciona para impedir que seus concorrentes decidam por posturas mais ousadas. Portanto, é uma forma de reter o crescimento deles.

A estratégia pode ser um padrão, com direções tomadas pela organização, apesar de não estarem evidenciadas de forma explícita em seu planejamento. Ainda pode ser abordada como posição, afirmando que o ambiente é muito importante, assim, uma empresa deve estar se preparar para as várias mudanças do meio. Por último, também pode ser uma perspectiva, um pensamento comum dentro da organização que determinará as ações que se seguirão.

Existem dez grandes escolas que estudam cada uma dessas posições, de acordo com Mintzberg ET AL (2010): escola do design, planejamento, posicionamento, escola empreendedora, cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, cultural, escola ambiental e escola da configuração. As escolas do design, planejamento e posicionamento têm dominado os estudos realizados sobre estratégia (MINTZBERG ET AL, 2010).

O primeiro modelo a ser especificado é a Escola do Design, certamente a mais estudada por graduandos e mestrados no curso de Administração (MINTZBERG ET AL., 2010). Nascida em vários livros de Administração Geral de Harvard, embasa a maioria dos estudos na área, com a análise SWOT, estudo de forças e fraquezas organizacionais, bem como oportunidades e ameaças do meio ambiente. O modelo defende que as estratégias devem ser claras, já que todos os colaboradores devem compreendê-la, simples, afinal apenas o executivo a formula, sendo extremamente centralizada, e deve ser específica e de fácil explicação, sem a necessidade de formalidade.

A segunda escola, a do Planejamento, continua, de acordo com Mintzberg ET AL (2010), a fazer uso de alguns pontos da escola anterior, entretanto, com algumas mudanças. Há uma busca por formalizar o planejamento, diferentemente do pensamento anterior. A análise através da ferramenta SWOT permanece, há o estabelecimento de metas que possam ser explicadas e medidas, e define-se um processo para a execução de qualquer estratégia, como uma lista de tarefas que devem ser executadas.

Há a divisão da responsabilidade da execução, a importância do controle na execução do que foi planejado e a estratégia deve possuir planos e orçamentos que possam detalhá-la, facilitando sua aplicabilidade. Grande avanço, conforme ainda explicitado por Mintzberg ET AL (2010), é notado: a avaliação de cenários, preparando

a empresa para aparentes mudanças, e o estudo destes através do método de ‘opções reais’, onde a organização possui garantia de uma iniciativa, caso o cenário se confirme. Nesse momento, nascem teóricos e, assim, métodos comumente estudados, como a matriz de Ansoff, responsável pela avaliação das possíveis estratégias de avanço organizacional, seja pela expansão de produtos e/ou mercados.

A terceira escola tem como maior defensor Michael Porter, tratado até hoje como um dos maiores estudiosos do assunto na teorização da pesquisa em estratégia (JUNIOR, SERRA E FERREIRA, 2009). A Escola de Posicionamento herda características importantes das anteriores, porém começa a dar uma ênfase específica ao meio no qual a empresa está inserida. Há, também, uma valorização dos cálculos para o estudo do setor e do posicionamento desejável à organização, assim, surgem especialistas nessas áreas, como consultores e analistas.

Essa escola apresenta conceitos que foram formados ao longo de vários estudos. Os mais antigos ditam sobre a estratégia no âmbito militarista, depois vem os consultores com suas análises e, por último, os estudos de Michael Porter. No segundo momento, surgem ferramentas tão usadas no processo estratégico, como a matriz BCG, a avaliação das unidades de negócio ou produtos da empresa, caracterizando as que estão em avanço, estagnadas e em retrocesso. Outra ferramenta bastante utilizada é o modelo de análise competitiva de Porter (ANTÔNIO, 2002).

A análise competitiva de Porter estuda o setor de atividade em que a empresa está inserida com o objetivo de analisar a estrutura competitiva e encontrar o melhor posicionamento em relação aos concorrentes, já que de acordo com Sun Tzu (1997), conhecer o campo de batalha e seu inimigo são fatores determinantes para a vitória.

Todas as escolas anteriores são escolas prescritivas, pois trazem atreladas ao seu conceito a constância na estratégia formulada, separando de forma clara a formação e aplicação na empresa. (MINTZBERG ET AL, 2003).

Aparece, então, no estudo a primeira escola de descrição: escola empreendedora. Conforme Mintzberg ET AL (2010), é uma escola semelhante à do design, na ênfase a um indivíduo, porém possuem abordagens e focos diferenciados. Essa nova teoria fortalece mais a imagem do gestor, relacionando-a a traços em seu perfil. Segundo Fuld (2007), algumas pessoas possuem habilidades naturais para a gestão, porém outras precisam desenvolvê-las.

O principal parâmetro do empreendedorismo é a visão, que, para Mintzberg ET AL (2010), é a direção a ser tomada por um líder. Portanto, nessa concepção, a

estratégia não precisa ser tão difundida ou repassada aos outros colaboradores da organização, já que o papel mais importante é desempenhado pelo gestor. Mintzberg ET AL (2010) mostram que a experiência do líder da empresa é fundamental em sua aplicação. Também é relevante a forma de nicho assumida pela organização, se guardando da concorrência. O pensamento de se separar formulação e implementação não é possível, afinal os processos são concomitantes.

A próxima escola representa um ponto de intermédio entre todas as abordagens. Segundo Mintzberg ET AL (2010), a Escola Cognitiva valoriza o pensamento do gestor, já que a estratégia nasce de acordo com o seu pensamento. Conhecê-la, então, é conhecer a mente do estrategista.

Essa teoria mostra um dos maiores avanços nos estudos da estratégia até esse momento, a capacidade de perceber que a informação pode ser precisa, porém, se a análise for falha, o administrador não alcançará seus objetivos. Também é afirmado que colocar em prática a estratégia conforme planejado é praticamente impossível, já que falhas podem ocorrer na cognição ou na própria aplicação prática. (MINTZBERG ET AL, 2010).

A sexta escola defende o valor do aprendizado para a organização. Mintzberg ET AL (2010) afirmam que o posicionamento estratégico de uma organização é, na verdade, definido por várias situações que já foram vivenciadas pelo gestor, onde pôde aprender com elas.

Possui várias afirmações, conforme dito por Mintzberg ET AL (2010), como a negação da separação entre formação da estratégia e a sua aplicação. Mostra que falhas na execução, na verdade, refletem um pensamento errado desde o início, pois a teoria de nada tem valia sem a sua aplicabilidade. Também afirma que, devido a isso, limitar o pensamento estratégico apenas a uma camada da organização é construir um conceito que pode não ter funcionalidade e sem uma visão de quem, verdadeiramente, vivencia a organização. Então, o líder gerencia, na verdade, o processo de pensamento, mas não o determina, já que é influenciado por toda a empresa.

A Escola do Poder tem o alicerce, de acordo com o que foi apresentado por Mintzberg ET AL (2010), na importância de negociações para se encontrar estratégias favoráveis. A empresa reúne indivíduos e grupos de interesses com pensamentos distintos, e os impasses são constantes. As organizações precisam, portanto, negociar entre partes que detém o poder, tomando decisões que sejam interessantes. Portanto, essa escola está atrelada a interesse próprio de cada gestor.

Já na Escola Cultural, diferentemente da escola anterior, há valorização do interesse comum dos colaboradores da organização (MINTZBERG ET AL, 2010). Se a cultura, para a sociologia, está presente em tudo o que se faz, na administração, ela apresenta o conceito de estudo do comportamento de certas organizações, afinal são formadas por várias pessoas que trazem sua cultura para dentro da empresa. Assim, a estratégia é derivada de interações, influenciadas, por sua vez, pela cultura empresarial.

Valorizando a questão humana, conforme expresso por Brida e Santos (2011), a gestão de pessoas é fundamental para o posicionamento estratégico da organização, já que pessoas deixam de ser vistas como recursos, mas determinantes no estudo dessa escola.

Até então, havia uma visão negativa da cultura em empresas, como algo que poderia retardar o crescimento. Porém, ao longo dos anos, se percebeu como ela pode ser aliada dos gestores na aplicação de mudanças nas organizações. Nesse momento, surgem até mesmo novos conceitos para estratégia: são as ações dos colaboradores, e não apenas o planejamento.

A valorização do ambiente, conforme mostrado por Mintzberg ET AL (2010), leva à nova escola: Escola Ambiental. Aqui, a liderança e a organização são reações ao ambiente, assim, a estratégia empresarial é apenas resposta. Também afirma que a formação da estratégia é o período para se adaptar ao mercado porque, ao longo do tempo, se a empresa não formar um plano correto no início, sofrerá danos à sua frente, podendo até mesmo fechar. Assim, as empresas que conseguem sobreviver formam mercados, compartilhando recursos umas com as outras.

A Escola da Configuração mostra que a empresa não está obrigada a agir de acordo com aquela ou essa escola, ela pode se configurar de acordo com o momento que tem vivenciado. Mintzberg ET AL (2010) diz que a escola da configuração afirma que, ao longo do curso da empresa, os estados são transformados, e assim, a abordagem estratégica muda com eles. O objetivo da empresa é a estabilização, pois facilita a gestão, porém as etapas de crescimento, maturação e declínio determinarão o posicionamento empresarial. Muitas vezes, a empresa, ao longo do seu crescimento, irá alterar a forma de tratar a estratégia, utilizando ideias de várias escolas no seu tempo de vida.

Portanto, estudar as dez escolas é fundamental para que o administrador possa reconhecer qual conceito de estratégia é mais usual para o momento vivenciado na organização. Por exemplo, em momentos de crise, há uma tendência de se agir

conforme a escola do Poder, caindo sobre o administrador a responsabilidade de tratar a estratégia para aquele momento (MINTZBERG ET AL, 2010).

Assim, como dito por Mintzberg ET AL (2003), essas dez escolas não devem ser vistas de maneira excludente, são complementares. Todas essas teorias são fundamentais no momento da formulação da estratégia, e podem ser vistas como processos múltiplos.

Em artigos atuais, Varadarajan e Yadav (2009) dizem que a estratégia significa interações entre o meio, a organização e os recursos, de forma que a empresa possa utilizá-los para atingir seus objetivos. Para Saccol (2005), estratégia é um planejamento que envolve objetivos e ações para alcançar o crescimento da organização.

Para Costa e Marques (2011), a estratégia é fundamental, principalmente em ambientes extremamente mutáveis, devendo ser repensada para se manter a competitividade frente ao mercado. Muitos teóricos, como expresso no artigo de Brida e Santos (2011), concordam com isso e defendem que a estratégia deve ser repassada a todos os colaboradores da empresa, porque se todos trabalharem de forma integrada, ela poderá ser alcançada.

Conforme Varadarajan e Yadav (2009), a estratégia tem funcionalidade competitiva, ou seja, quando a empresa consegue administrar seus recursos, mantendo vantagens frente a seus concorrentes. Por isso, seu conceito está atrelado à postura da organização diante do mercado.

2.1.2. Formulação da Estratégia

Rebouças (2010) defende a visão da Escola do Posicionamento. Assim, alega que, ao se decidir sobre uma estratégia, o planejamento deve ser participativo, coordenado, integrado e permanente. Participativo, pois deve ser passível de execução na organização, coordenado, ou seja, a visão das áreas da empresa como interdependentes, integrado, envolvendo cada colaborador da organização, seja da alta camada estratégia seja o operário, e permanente, sem alterações com o tempo.

Assim, Rebouças (2010) separa o planejamento em cinco tipos, nessa ordem respectivamente: planejamento dos fins, planejamento dos meios, planejamento organizacional, planejamento dos recursos e planejamento da implantação.

Planejamento dos fins detalha a base de toda a estratégia, o futuro que a empresa almeja. Assim, define visão, valores, missão, objetivos, desafios e metas. Planejamento dos meios é onde se realiza a formulação da estratégia, com a utilização das ferramentas

que colaboram para a tomada de decisão. Planejamento organizacional estrutura como ocorrerá a execução do plano em cada área da organização ou em cada unidade de negócio. Planejamento dos recursos distribui os recursos para tornar a estratégia real. Por fim, o planejamento da implantação executa e controla a estratégia dentro da empresa. (REBOUÇAS, 2010).

Já para Gracioso (2005), o planejamento estratégico apresenta quatro etapas, que indicam a evolução da organização na compreensão da estratégia. A fase 1 é o planejamento financeiro básico, a fase 2 é planejamento baseado em projeções, fase 3 é o planejamento orientado para o ambiente externo e a fase 4 é o gerenciamento estratégico. É importante ressaltar a ênfase dada também à escola do posicionamento.

Na fase 1, o planejamento estratégico se resume à área financeira, não é formalizada e normalmente é coordenada por presidentes, diretores, executivos e altos gerentes. Na fase 2, com o crescimento da organização, também aumenta a influência dos fatores externos e internos na estratégia. Assim, surge o planejamento com os cenários, projetando situações externas à empresa. Entretanto, na fase 3, o conhecimento do meio externo é bem mais aprofundado, estuda-se o setor e os clientes, traçando os futuros caminhos empresariais. Então, surge a fase 4, com o crescimento da empresa, que necessita abrir Unidades Estratégicas de Negócio, fazendo a comunicação e o controle funcionar em organizações difíceis, por causa de seu tamanho. (GRACIOSO, 2005).

Kotler (2000), tal qual Gracioso (2005) e Rebouças (2010), afirmando a Escola do Posicionamento, distinguem planejamento, implantação e controle, separando a formulação da estratégia de sua realização. Também colocam o planejamento estratégico como responsabilidade da alta camada organizacional, cabendo a gerentes o planejamento tático, e à área funcional o planejamento organizacional.

Nesse trabalho, se estudou a implementação da estratégia, segundo Kotler (2000), que abrange desde planejamento até o controle, nessa ordem respectivamente: Missão do negócio, análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunitys and Threats*, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), ou seja, análise interna e externa, formulação de metas, formulação de estratégias, formulação de programas, implementação, e *feedback* e controle.

Essa visão deriva das escolas prescritivas, que, conforme Mintzberg ET AL (2010), têm dominado trabalhos acadêmicos, planejamentos corporativos e serviços de consultoria. Diversos autores (TAVARES, 2008; REBOUÇAS, 2010; CERTO E

PETER, 2005) também fazem uso dessa mesma forma de pensamento sobre o planejamento estratégico. Apesar de tantas aprovações, também existem autores (MINTZBERG ET AL, 2010; AKTOUF, 2008) tem duras críticas a esse modelo rígido que, segundo eles, trata a estratégia mais como fórmula do que como um estudo.

Conhecer todas as etapas para se estudar a estratégia torna sua observação mais completa e permitirá distinguir qual ferramenta colaboraria de forma mais direta com o estudo de caso.

2.1.2.1. Definição da missão

Segundo Kotler (2000), a missão envolve o objetivo central da empresa, sua razão de existir. Constantemente, deve ser revista ao longo do curso da organização, afinal fugir do alvo original e principal pode se transformar em um grande fracasso. Isso acontece, pois, como dito por Certo e Peter (2010), a missão inclui produto, clientes e qual será o foco da empresa, assim, determina seu posicionamento estratégico.

Certo e Peter (2005) também afirmam que, na missão, além de fatores anteriormente citados, deve ser contida a tecnologia que será utilizada para se chegar onde a empresa almeja, deve possuir a filosofia da empresa, ou seja, valores e crenças organizacionais, e, igualmente, o conceito da empresa sobre ela e com qual conceito deseja ser conhecida pelos clientes.

Para Rebouças (2010), a missão se torna o horizonte organizacional, já que revela as áreas prioritárias da empresa, onde quanto mais clara e específica, melhor, afinal possibilita um controle mais efetivo. Pride e Ferrel (2001) concordam com a importância da missão e enfatizam que ela permite a colaboradores e demais stakeholders conhecer do que se trata a organização e qual sua principal competência

Wall e Wall (1996) questionam o momento em que se forma a missão. Tais autores acreditam que fazê-lo antes da análise setorial, poderá incorrer em erros. Determinar aonde se quer chegar em um ambiente desconhecido é se arriscar bastante. Tal pensamento até mesmo se relaciona com Mintzberg ET AL (2010) que, por isso, questiona a forma deliberada de se pensar a estratégia, sem sujeitá-la a alterações.

Após a definição da missão, ou seja, do que a empresa busca ser e quais clientes deseja ter, deve-se avaliar o potencial interno da organização e as condições proporcionadas pelo mercado para torná-la real, já que esses influenciam de forma direta o progresso da organização, como afirmado por Certo e Peter (2010). Portanto, é usada a primeira ferramenta de estudo destes fatores: Análise SWOT.

2.1.2.2. Análise SWOT

A estratégia começou a ser estudada de forma mais aprofundada, como dito por Mintzberg ET AL (2003), por Andrews e Ansoff.

Segundo Andrews (1997), o ponto básico na formulação é a análise entre a situação externa e interna, ou seja, avaliar as oportunidades e ameaças à empresa, e avaliar seus pontos fortes e fracos. Assim, a organização deve analisar variáveis como tecnologia, ecologia, economia, indústria, sociedade e política, que interferem de forma direta nas oportunidades e riscos que o ambiente oferece. Também devem ser avaliados os recursos e competências disponíveis na empresa, para que a estratégia não seja apenas formulada, mas aplicada, já que formulação e implementação são partes distintas no processo da estratégia, conforme expresso pelo mesmo autor e confirmado pelos teóricos defensores da estratégia deliberada. Assim, nasce a primeira ferramenta, a análise SWOT, tão utilizada e conhecida atualmente.

	Ambiente Interno	Ambiente Externo
Fatores que Colaboram	Forças	Oportunidades
Fatores que Atrapalham	Fraquezas	Ameaças

Figura 1: Análise SWOT.

Fonte: Adaptado de Tavares (2008).

Segundo Mintzberg ET AL (2010), há falhas nessa ferramenta, afinal a empresa não pode conhecer completamente quais são suas grandes vantagens e diferenciais no mercado apenas estudando-o, antes de sua execução. A empresa pode se enganar nessa avaliação, sem verificar a prática no meio ambiente.

A formulação da estratégia pode ser vista de uma forma diferente, como é perceptível na Visão Baseada em Recursos, onde há a análise de competências, forças e fraquezas organizacionais (FLEURY E FLEURY, 2003), ou seja, o foco deixa de ser o setor como no pensamento da escola do Posicionamento, e sim a própria organização.

Como será percebido ao longo da apresentação das ferramentas, é visível uma preocupação de se olhar o mercado, e não analisar principalmente a empresa em si.

(FLEURY E FLEURY, 2003). Rumelt (1980) defende a avaliação constante da estratégia, e uma análise maior que enxergar somente o setor, mas ver objetivos e metas organizacionais, e se o que foi alcançado coincide com o que havia sido planejado. Uma visão apenas externa do negócio pode promover dificuldades no crescimento da empresa, ignorando a importância das competências, ou pode prejudicar a organização, afinal conhecendo o potencial que possui, uma empresa pode ingressar em um mercado desfavorável, e conquistar nele seu espaço. (MINTZBERG ET AL, 2010).

Rummelt (1980) afirma que noções de estratégia de forma genérica, ou seja, generalizando empresas de um mesmo setor, pode incorrer em um erro, já que cada organização pode possuir sua própria estratégia, e sua avaliação é única. Segundo o autor (1980), no momento da formulação da estratégia, o administrador deve considerar se esta é consistente (coerente com o objetivo, visualizando a empresa sem departamentalizações), consonante (considerar o ambiente externo e suas mudanças), vantajosa (valorizar suas vantagens competitivas no setor na qual se encontra) e viável (os recursos organizacionais devem ser considerados).

Para completar a análise externa, é interessante avaliar todas as variáveis que envolvem o setor no qual a empresa está plantada. (PORTER, 1986). Então, a ferramenta conhecida como ‘Cinco Forças de Porter’ pode aprofundar o estudo do mercado.

2.1.2.3. Cinco Forças de Porter

Michael Porter, defensor da escola do Posicionamento, considera de forma determinante a análise dos mercados e do setor no qual a empresa está inserida. (FLEURY E FLEURY, 2003). Apresenta uma visão externa da organização, sem avaliar de forma aprofundada suas competências, tal qual Ansoff. Segundo Porter (1996), o crucial em uma estratégia é tornar a empresa diferente das demais em seu setor.

A base da estratégia é a competição, assim, deve analisar cinco forças básicas relacionadas de forma direta a essa competição, nascendo esta ferramenta utilizada na formulação da estratégia. Isso determinará de forma direta a lucratividade de um setor. (PORTER, 1996).

Tais forças são a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha de compradores e de fornecedores, ameaça de substitutos e intensidade da rivalidade do setor, e formam um diagrama mostrado abaixo. O estudo dessas forças é fundamental

para a empresa decidir ingressar em algum setor, ou prever alterações no ambiente e antecipar-se a elas. (PORTER, 1996).

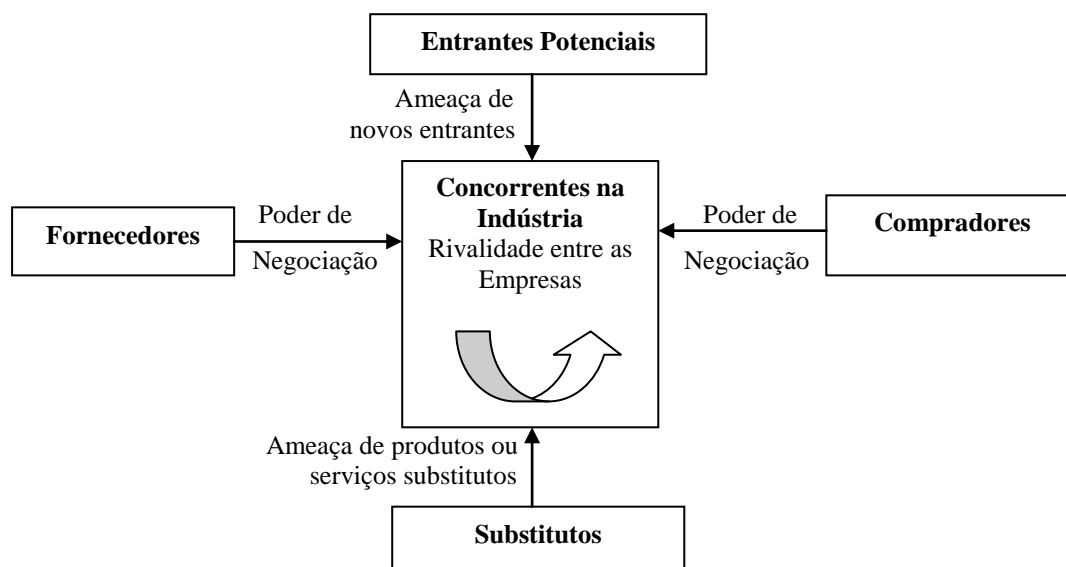


Figura 2: Cinco Forças de Porter.
Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Omar Aktouf (2005) levanta críticas a esse modelo, já que a análise de Porter condiciona mercados, apresentando apenas tais variáveis, porém, devido à diversidade de produtos e serviços, cada setor pode apresentar suas peculiaridades e fatores, além destes trazidos por Porter (1996). Omar (2005) critica de forma clara como esse modelo foi encontrado, com estudo de caso escolhido para transmitir a conclusão do autor, ao invés da pesquisa de caso contribuir para a formação teórica.

Depois da análise interna, porém, principalmente, externa, Wall e Wall (1996) afirmam que pode ser continuado o processo de formulação da estratégia, já que a vantagem competitiva está em encontrar os possíveis ‘buracos’ no ambiente e aproveitar essa oportunidade. Assim, chega o momento de determinar quais são esses vazios e tratá-los como a meta da organização, isso é a formação de objetivos.

2.1.2.4. Formulação de Metas

Segundo Kotler (2000), após a análise interna e externa, a empresa definirá seu objetivo como alvo a ser alcançado. Assim, a organização pratica a administração por objetivos. Essas metas devem ser quantificadas, a fim de permitir sua avaliação, realistas, evitando desgastes para atingir alvos impossíveis, e precisam envolver toda a

empresa, permitindo que cada camada defina seus objetivos, trabalhando de forma integrada para que seja atingido (KOTLER, 2000).

Certo e Peter (2005) ainda complementam, separando os objetivos de curto prazo, normalmente mais específicos e direcionados, e objetivos de longo prazo, que guiam o negócio. Borges e Luce (2000) enfatizam que objetivos bem definidos dimensionam ações com maior possibilidade de acerto. Não se trata, portanto, de uma meta única, mas de várias que envolvam todas as áreas importantes, como envolverem, por exemplo, lucratividade, sustentabilidade, e, obviamente já que se refere a essa escola da estratégia, posição do mercado.

Para a empresa possuir uma estratégia que permita seu crescimento, portanto, deve possuir metas, que completem a missão e a visão, concluindo o planejamento dos fins (PORTER, 1986). Nesse momento, de acordo com Rebouças (2010), inicia o planejamento dos meios, com o propósito de tornar real tais objetivos.

2.1.2.5. Formulação de Estratégias

Como Porter (1986) afirma, as estratégias são os meios de alcançar as metas estabelecidas. Existem vários meios, porém Porter determina três tipos principais de posições estratégicas que uma organização pode tomar: custo, diferenciação ou foco, que serão o motivo pelo qual o cliente irá buscar essa empresa e não outra (MINTZBERG ET AL, 2010). Elas são chamadas estratégias genéricas organizacionais, ou seja, todas as demais decisões estarão subordinadas a estratégia escolhida, como expresso por Fleury e Fleury (2003).

Liderança no custo total envolve um controle e redução nos custos, para, assim, reduzir o valor final do produto. Empresas que desejam possuir esse posicionamento devem almejar o controle da maior fatia do mercado. Diferenciação tem como estratégia o fornecimento de produtos ou serviços variados e de extrema qualidade, ainda que não sejam baratos. O enfoque, porém, é gerado quando a empresa escolhe determinado nicho de mercado e, atendendo esse perfil específico de consumidores, se distinguem pelo baixo custo ou pela qualidade. (PORTER, 1986).

Tais estratégias são gerais, ou seja, envolvem toda a empresa. Para se estudar a viabilidade de novos produtos ou de negócios isolados dentro da corporação, ferramentas como matriz de Ansoff, matriz BCG e matriz GE são extremamente úteis. (KOTLER, 2000). Agora, a formulação da estratégia também se expande aos demais

níveis da organização, submissos a estratégia principal. Assim, associados, será possível cumprir a missão e as metas traçadas.

Para Mintzberg ET AL (2010), podem ser feitas críticas a esse modelo, por tratar as estratégias de forma reducionista. Se realmente há diversos fatores internos e externos que regem a formação da estratégia, como reduzi-la a apenas poucas escolhas? A crítica de Mintzberg ET AL (2010) ainda é reforçada por empresas que perderam espaço, por justamente seguirem apenas uma direção, enquanto outras organizações acharam o ponto de conciliação, como qualidade e baixo custo, e, assim, conquistaram o mercado.

Em pequenas empresas, as críticas às ferramentas podem ser ainda mais enfáticas, já que na Escola do Posicionamento, principal defensora da matriz BCG e matriz GE, se adequa a corporações bem estruturadas, com pessoal altamente qualificado, e que possui análises constantes sobre o mercado (TERENCE E FILHO, 2001). Pequenas empresas seguem a linha da formulação da estratégia segundo a Escola Empreendedora, na maioria das vezes segundo Rocha ET AL (2011), onde pode significar arriscar-se frente a informações indisponíveis facilmente. Então, essas ferramentas se relacionam a organizações com maior conhecimento e experiência no setor, maior portfólio de produtos ou até mesmo várias Unidades de Negócio (KOTLER, 2000).

O risco maior de falha no processo estratégico, segundo Borges e Luce (2000), se encontra nesse ponto, onde os planos de ação serão determinados e o planejamento teórico se tornará prático à organização.

2.1.2.6. Implementação e controle

Segundo Kotler (2010), a implementação envolve colocar em prática cada decisão. Pode-se pensar que a tarefa é simples, mas exige do gestor alta capacidade gerencial, administrando recursos e os distribuindo para permitir o alcance dos objetivos organizacionais. A estratégia pode ser inútil, se a sua aplicação não for precisa (CERTO E PETER, 2010).

O controle é a verificação das etapas do planejamento estratégico, com o propósito de garantir o cumprimento das metas traçadas, principalmente diante do mercado que está em constantes transformações (KOTLER, 2000). Portanto, se trata de uma etapa importante ao gestor, pois permite a real consequência de todo o planejamento. Para Certo e Peter (2010), o controle pode mostrar quatro situações que

possam ter acontecido na organização após a formulação e implementação da estratégia: sucesso, roleta-russa, problema ou fracasso.

Sucesso envolve uma boa formulação e implementação da estratégia, roleta-russa, falha na formulação, porém boa implementação. A situação de problema significa boa formulação e falha na implementação, e fracasso quando há erro em ambas as fases. Cabe a um bom gestor verificar qual a situação a sua empresa se encontra e fazer as mudanças necessárias (CERTO E PETER, 2010).

Segundo Freeman e Stoner (1994), o controle envolve algumas etapas como medir o desempenho organizacional, verificar se este está de acordo com os objetivos traçados, e aplicar ações corretivas, caso haja distorções entre o que foi alcançado pela organização e o que deveria ter sido.

Porém, é interessante enfatizar nessa etapa, a crítica de Mintzberg à Escola do Posicionamento, afinal é perceptível que ajustes ao final de um processo podem comprometer toda a organização, enquanto que, se as etapas de formulação e implementação forem unidas, o acompanhamento poderá ser contínuo e oferecer menos prejuízos à empresa. Ainda pode ser explicitado o problema de rigidez nas estratégias traçadas, pois, se elas pudessem ser alteradas, sua adaptação mais rápida ao ambiente colaboraria com o crescimento do negócio (MINTZBERG ET AL, 2010).

Cada uma dessas etapas é fundamental para uma formulação e implementação da estratégia eficaz, porém vale ressaltar problemas que, segundo Tavares (2008), podem comprometer todo o planejamento e sua execução: resistência a mudanças, cultura organizacional, ausência da prática do aprendizado organizacional, falta de informações, falta de recursos para aplicação da estratégia, enfoque nas consequências e não nas causas, ausência ou falhas na leitura ambiental. Se os funcionários não forem abertos à mudanças, se não há práticas constantes de treinamento, se não há informações precisas, sem os recursos necessários ou erros na observação do ambiente, a empresa pode sofrer problemas para crescer. (TAVARES, 2008).

No comércio físico, a estratégia é utilizada por organizações que buscam adquirir vantagens competitivas frente a seus concorrentes. No meio eletrônico, repensar a estratégia e toda a sua implantação é fundamental, porém conhecê-lo, primeiramente, é condição fundamental para a elaboração de um bom planejamento. (LIMEIRA, 2007).

2.2. Comércio Eletrônico

A Internet, conforme citado por Costa e Marques (2011), permitiu uma nova modalidade de negócios dentro das empresas: o chamado comércio eletrônico. É um mercado em constante expansão, mas que necessita de cuidados específicos. Pesquisas apresentadas por Hernandez ET AL (2009), cerca de 50 milhões de brasileiros efetuaram compras no ano de 2009, crescendo 16 vezes em relação ao ano de 2001, sendo que, como apresentado nesse mesmo artigo, o país ainda tem muito a crescer nesse mercado.

Segundo pesquisa apresentada pela consultora E-bit (2012), cerca de R\$ 10,2 bilhões de reais foram vendidos em mercados on-line no Brasil no primeiro semestre de 2012, cerca de 21% maior do que no mesmo período do ano passado. Confirmando esse crescimento, Ferreira e Cunha (2006) mostram que, na década de 1960, esse comércio era restrito a grandes empresas, porém devido à sua rápida expansão, tem se tornado extremamente popular.

Apesar de todo o crescimento desse tipo de comércio no Brasil, a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, o Sebrae e a Camara-e.net concluíram que a maioria das pequenas e médias empresas não estão realmente preparadas para realizarem negócios eletronicamente (NOHARA ET AL, 2008).

Reedy e Schullo (2007) definem comércio eletrônico como a prática das empresas para atender aos seus consumidores, fornecendo produtos ou serviços on-line. Assim, a internet tem participação direta nesse tipo de atendimento ao cliente, afinal, além das vendas do que será comercializado, permite ao gestor analisar informações acerca dos não-compradores.

Porter (2001) afirma que a empresa não pode escolher, atualmente, se utilizará a Internet ou não, mas como será implantado o seu uso. Mostra que, ao contrário do que muitos dizem, com o advento desta nova tecnologia, a estratégia tem se tornado mais importante do que nunca.

Ter vantagem competitiva em um meio como esse não requer, entretanto, uma estratégia totalmente nova, mas princípios alicerçados na estratégia eficaz, adaptando-se onde necessário (PORTER, 2001). Por isso, se faz tão importante conhecer suas possíveis abordagens, e de que forma a empresa tem se posicionado sobre elas.

Para Saccol (2005), o comércio pode ser realizado de duas maneiras, seja ela business-to-consumer (negócio-a-consumidor), ou seja, vendas diretas ao consumidor,

ou business-to-business (negócio-a-negócio), vendas para outras empresas. Já, para Macadar ET AL (2009), além dessas maneiras, ainda existem comércios eletrônicos do tipo consumer-to-consumer (consumidor-a-consumidor), com consumidores vendendo uns para os outros, consumer-to-business (consumidor-a-negócio), com consumidores vendendo para empresas, non-business (não-comercial), negociações realizadas por organizações sem fins lucrativos, e comércio intra-organizacional, ou seja, todas atividades internas das empresas por meio das chamadas intranets.

Porter (2001) enxerga tais classificações como parte do estudo acerca da Internet, descobrindo com quem será realizado o negócio, e como abordar os possíveis clientes. Porém, não acredita que seja o mais importante no momento de buscar a lucratividade que uma organização possa obter com esse meio. Para o autor, é mais valioso o estudo do setor, nascendo uma relação direta entre sua análise das cinco forças e a utilização da Internet por uma empresa.

Segundo Kotler (2000), as vantagens para os compradores deste tipo de comércio são a conveniência, já que pode ser atendido onde estiver e no horário que assim desejar; a informação, possibilitando um conhecimento acerca do produto ou serviço, sem a interferência de um provável profissional que interviria nessa escolha, além da comodidade para o cliente. Albertin (2000) provou que muitas são as buscas dos clientes nesse mercado, se destacando a divulgação de informação sobre produtos ou serviços e facilidade na escolha da compra.

Justamente as vantagens para os consumidores constituem os grandes problemas, de acordo com a análise das cinco forças de Porter. O acesso individual à informação aumenta o poder de barganha de compradores, a facilidade em criar um site e a conveniência em ser atendido por qualquer organização atrai novos produtos e concorrentes, e a redução de custos variáveis e ampliação de custos fixos forçam empresas a negociarem valores abaixo do preço, aumentando a rivalidade. (PORTER, 2001). Isso gera a grande contradição empresarial: as grandes qualidades para o cliente são os grandes desafios a serem vencidos rumo a lucratividade.

No Brasil, especificamente, o gestor ainda possui outro desafio diretamente envolvido no processo do comércio eletrônico (KAYANO, 2008): problemas com a fiscalização destas páginas eletrônicas. Existem ainda muitos vírus que *hackers* infiltram na venda, adquirindo informações sigilosas dos clientes. Como dito por Kayano (2008), esse fator é responsável por boa parte da desconfiança dos possíveis consumidores, obrigando a empresa a altos investimentos na segurança dos *websites*.

Para adquirir competição, como expresso por Nohara ET AL (2008), deve ser avaliado o *website* da organização. Para essa avaliação, utiliza-se o modelo ICTD proposto por Angehrn (1997): No endereço eletrônico, deve-se levar em conta a visibilidade, espaço para comunicação, negociação, e entrega do serviço. A visibilidade, também chamada de espaço de informação, contém dados sobre a empresa e produto, dá ao cliente informações importantes para a compra. O espaço para comunicação permite a interação entre cliente e empresa, e entre outros consumidores. A negociação, ou espaço de transação, trata da compra em si, envolvem pedido, solicitações, pagamento, já a entrega, ou espaço de distribuição, é presente quando o produto pode ser totalmente ou parcialmente enviado eletronicamente. (COSTA ET AL, 2012).

Conforme Kotler (2000), as vantagens para as organizações venderem pela Internet residem nas adaptações ao mercado, diminuição de gastos, permitindo até o repasse dessa diferença ao cliente, e o próprio conhecimento de seu cliente, com informações coletadas a respeito dele e a popularidade do seu produto ou serviço disponibilizado. Porém, não adianta apenas o gestor ter uma *webpage* e aguardar pelas vendas, há uma necessidade de conhecer o mercado (PORTER, 2001).

No processo de coleta de informações sobre o cliente, de acordo com Greenspan (2002), estima-se que 98% das pessoas que acessavam a internet tinham seus emails ativos nesse ano. Assim, utilizando recursos como mala direta, o gestor pode descobrir os desejos dos atuais clientes, mantendo-os, ou conhecer desejos de não-clientes, aumentando suas chances de conquista-los.

Para Venetianer (1999), o principal desafio nesse processo de conquista de clientes, principalmente em casos onde a empresa entra no mercado após suas concorrentes, não é apenas conhecer as campanhas delas, mas sim conseguir a geração de valor de seus produtos para os possíveis consumidores.

A criação de valor é o objetivo que todo gestor deve possuir, pensando na área de marketing. Refere-se à diferença entre o benefício do produto ao consumidor, ou seja, o valor que está disposto a pagar pelo bem, e o custo de produzi-lo. Assim, para uma organização se firmar no mercado, o valor criado deve ser positivo e maior que o da concorrência, conforme afirma Jelassi e Enders (2005). Segundo Porter (2001), a criação de valor é o que realmente demonstra o sucesso em uma organização.

O erro de várias organizações é, ao ingressarem nesse tipo de comércio, se igualar umas às outras, com as mesmas posturas estratégicas, principalmente, baseadas no preço, e esquecerem toda a gestão adotada anteriormente. De acordo com Porter

(2001), se a empresa realmente deseja crescer, deve possuir percepção do posicionamento estratégico e não negociá-lo, e colocar todas as suas atividades subordinadas a isso, se tornando impossível de ser copiada, mesmo em um meio tão igual como a Internet.

A priori, o ingresso no comércio virtual não resultará em aumentos na receita de forma imediata, mas tornará a empresa mais conhecida para os novos clientes e gerará fidelização por parte dos antigos. (VENETIANER, 1999)

Ferreira e Cunha (2006) concordam com o texto acima, afirmando que, no início dos anos 90, as empresas começaram a utilizar as vendas eletrônicas, porém sem se organizar e esperando obter recursos, apenas devido à alta quantidade de usuários. Essa concepção se alterou e as empresas começaram a pesquisar melhor e se organizar para ingressarem sem assumir prejuízos.

Inclusive atividades como promoções também devem estar presentes nesse tipo de comércio a fim de atrair mais ‘tráfego virtual’ e aumentar o número de visualizações, o que poderá gerar mais receita ou, no mínimo, conhecimento do respectivo *website*. (VENETIANER, 1999).

Albertin (1998) afirma que o comércio eletrônico não envolve apenas a venda em si, porém todos os processos relacionados a essa operação, se tratando tanto do pós quanto o pré-venda. Assim, como conclui o mesmo autor (1998), atender esse tipo de mercado implica, conseqüentemente, em mudanças mais fortes do que apenas na área comercial, resulta em adaptações nos projetos organizacionais e no planejamento estratégico da empresa.

Ressaltando o autor anterior, Ferreira e Cunha (2006) alega que, de acordo com a cadeia de criação de valor de Porter, uma empresa deverá, para gerar valor e permanecer no mercado, adequar as suas atividades, pensando estrategicamente em suas modificações. Isso permanece, inclusive, visualizando a organização internamente: Infra-estrutura com mais escritórios, compras de mais computadores, já que serão incluídos como inputs dentro da empresa, recursos humanos com a utilização da internet interna e recrutamentos online, além de negociações online com fornecedores.

Para se atingir rentabilidade nessa negociação, Ferreira e Cunha (2006) afirmam a importância de transformações estruturais na organização, a começar internamente com uma nova mentalidade dos gestores. Para estes autores, é fundamental no momento da formulação e implantação da estratégia, considerar esse novo mercado.

Relacionando os assuntos, de acordo com Saccol (2005), a tecnologia da informação tem deixado de ser vista como um custo empresarial, e se torna um recurso que pode tornar a organização mais competitiva. Assim, quando a empresa deseja ingressar no comércio eletrônico, passa por três etapas durante esse processo: experimentação (a organização ainda não possui estratégias definidas), integração (a empresa coloca a área de tecnologia da informação apenas como apoio para a estratégia já existente) e transformação (há uma adaptação de toda a cadeia de suprimentos e na estratégia organizacional). Então, as adaptações estratégicas se tornam fundamentais. Desta forma, estudar o comportamento dos gestores e quais as falhas e acertos comuns se torna extremamente necessário.

Balarine (2002) afirma o valor de alinhar a estratégia do comércio eletrônico com a estratégia da organização. Afinal, se houver diferenças nestas, isso poderá implicar em prejuízos à companhia. Toda mudança que envolva decisões que mudem os rumos da empresa ou que alterem seus posicionamentos de marketing devem ser avaliados e decididos pela camada estratégica e, conseqüentemente, por todo o corpo empresarial. Assim, quando se altera a abordagem dos clientes, vendas, e, portanto, adapta-se o próprio produto para o chamado marketing virtual, avaliações e transformações na gestão são fundamentais.

Segundo Porter (2001), as adaptações físicas são fundamentais, principalmente na área de profissionais capacitados, domínio da tecnologia do produto e uma atividade logística eficaz, para a conquista do mercado on-line. Portanto, como expresso pelo autor, assim nasce o sucesso no comércio eletrônico: a Internet aperfeiçoando as atividades tradicionais na empresa, que são definidas pela estratégia. Assim, se comprova a íntima relação entre esse meio e o posicionamento estratégico organizacional.

3. Metodologia

3.1. Método

O método utilizado para obter respostas aos objetivos do presente trabalho foi um estudo de caso de uma empresa atuante no comércio eletrônico, e que ingressou nessa modalidade de negócio em 2004.

De acordo com Yin (2001) e Marconi e Lakatos (2006), o estudo de caso possui como característica uma análise mais aprofundada de uma situação. Tornando-se um ótimo recurso metodológico quando há poucas informações disponíveis sobre o objeto, e quando as pesquisas sobre o mesmo ainda se encontram em seus estágios iniciais (VENTURA 2007). Esse parece ser o caso da presente pesquisa, o que justificou a opção por tal estratégia de exploração.

Ventura (2007) afirma que existem estudos de caso únicos, (quando há apenas uma unidade empírica de análise) e estudo de casos múltiplos, (quando há mais de uma unidade empírica de análise). Neste trabalho, relata-se apenas um estudo de caso único o que, por sua vez, implica a impossibilidade de generalização de resultados para além da organização pesquisada.

3.2. Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada com entrevistas, que constituíram os dados primários do estudo de caso, além de análises documentais de consultorias e pesquisa bibliográfica em artigos e revistas sobre o crescimento do setor, dados secundários utilizados na análise.

Os roteiros de entrevistas foram diferenciados para cada entrevistado. Foram feitas duas entrevistas com o diretor administrativo, intitulado como Entrevistado 1 (E1) para preservar seu nome. A primeira entrevista foi livre, com roteiro semi-estruturado, com o propósito de conhecer a organização e sua história, já a segunda com um roteiro específico tinham como objetivo esclarecer perguntas mais direcionadas: como é o planejamento estratégico, como se decidiu ingressar no e-commerce, e quais mudanças foram planejadas e realizadas para venderem eletronicamente.

A entrevista junto aos funcionários, feitas à coordenadora do departamento de e-commerce e pós-venda e a uma funcionária responsável por atividades operacionais do site, consistia em conhecer a história do comércio eletrônico e como funciona cada

etapa interna a ele relacionada. Saber como funciona desde a solicitação até a entrega do produto, e as tarefas associadas a esse processo. O roteiro utilizado era específico, e a entrevista foi com as duas funcionárias juntas.

Ao desenvolvedor do site, representante da empresa desenvolvedora do e-commerce, foi feita uma entrevista, também com perguntas fechadas. O entrevistado foi referenciado como Entrevistado 2 (E2) ao longo da análise de resultados. O objetivo era compreender mais o processo de implantação do site, como funciona e a preparação da empresa para usá-lo.

Todas as entrevistas foram realizadas no mês de junho, sendo que cada uma foi gravada em uma câmera digital. A transcrição de cada entrevista foi fundamental para a compilação dos dados e a sua devida análise.

O site foi analisado conforme as características do modelo ICTD, ou seja, modelo que analisa Informação, Comunicação e Transação e Distribuição da *webpage*, utilizado nos estudos de Nohara ET AL (2008) e Costa ET AL (2012). Também houve o acesso aos documentos de consultoria prestados à organização, realizando a avaliação de fatores internos, além de relatórios de pesquisa do setor encontrados em revistas do segmento.

A análise de dados foi predominante qualitativa, fundamental para a compreensão do comportamento humano, estudando suas interpretações. (MINAYO E SANCHES, 1993). Assim, na presente pesquisa, foi realizada a análise detalhada das entrevistas, com objetivo de perceber as reais motivações que levaram a empresa a ingressar no comércio eletrônico, e as mudanças estratégicas que resultaram dessa decisão. Bem como compreender e descrever as tarefas desempenhadas pelos colaboradores relacionados à área de tecnologia da informação.

4. Análise dos Resultados

A pesquisa foi realizada em uma empresa sediada em Goiânia, que atua no mercado de acessórios e som automotivo. A pedido da própria organização, foi preservado o nome verdadeiro, e seu nome no trabalho será empresa X. Antes de analisar a empresa internamente, é necessário perceber o mercado no qual está inserida. Ramo que, segundo Giglio (2013), é caracterizado como sendo um nicho específico e alta concorrência, o que exige da empresa que nele atua bons investimentos em publicidade.

Segundo pesquisa realizada pela Roland Berger Strategy Consultants, divulgada por Armadeu (2013), o mercado de peças automotivas em geral tem crescido fortemente no Brasil, com taxas de 11% a.a, alcançando, aproximadamente, R\$ 21 bilhões em 2012. Os motivos para esse crescimento, segundo o estudo, são o aumento do poder de compra da população, o crescimento do número de veículos e ampliação das vendas de carros de maior valor.

De acordo com a referida pesquisa, o mercado de peças e som automotivo corresponde a 10% das vendas, tendo totalizado R\$ 2 bilhões no ano de 2012. Os produtos mais vendidos são rodas de alumínio, equipamentos de multimídia e itens de conforto e segurança. Também foi apresentando o perfil da maioria dos consumidores: homens jovens, pertencentes à classes B e C, já que essas classes têm alcançado maior acesso ao crédito (ARMADEU, 2013).

É interessante enfatizar que, na pesquisa da Roland Berger Strategy Consultants publicada por Armadeu (2013), um dos motivos para o aumento de consumo na categoria é o crescimento das vendas online, as quais vêm adquirindo representatividade no setor.

Segundo informações da empresa X, existem, aproximadamente, 600 negócios registrados na cidade de Goiânia relacionados ao mercado de acessórios e som automotivo. Porém, como as lojas desse segmento não costumam se registrar nas Juntas Comerciais e órgãos federados para evitar o pagamento de impostos, a expectativa dos gerentes e empresários é de que existam em torno de 2.000 empresas. Além da concorrência direta, a empresa ainda enfatizou a ameaçadora concorrência com as concessionárias, que tem agregado itens de série ao veículo, diminuindo o possível mercado.

A empresa X foi, inicialmente, aberta sem quaisquer pretensões de crescimento e sem planejamento em longo prazo. Há 13 anos, o principal proprietário a iniciou com a experiência que tinha no setor de peças e som automotivo. Essa experiência veio em decorrência de um negócio familiar antigo que não foi bem sucedido, e acabou fechando. Com receio de perder o emprego e acreditando no aprendizado já adquirido pela antiga loja familiar, comprou um espaço no Setor Oeste, bairro de Goiânia, e fundou a organização X.

O proprietário percebeu o crescimento, e, decorrido um ano da inauguração, buscando aproveitar a oportunidade que observara, contratou um serviço de consultoria realizado por aquele que se tornaria o atual administrador da organização, a quem chamamos na pesquisa de E1. O E1 teve como foco, em sua consultoria, ajustar a estrutura organizacional interna, e, com o serviço realizado, recebeu o convite para participar da empresa, se tornando o auxiliar do proprietário. O formato e a ideia da empresa como se conhece hoje teve sua estruturação nesse período.

Após alguns anos, o irmão do proprietário comprou 10% do negócio, e se tornou o gerente geral de vendas. Assim, a organização ficou constituída de três gestores como camada estratégica: o sócio majoritário, que detém 90% e se responsabiliza por toda a área de marketing da empresa, o seu irmão, com 10% e é responsável pela área comercial, e o administrador E1, com toda a área legal e administrativa, incluso a área do e-commerce.

A empresa se encontra como uma das maiores organizações de seu setor na cidade de Goiânia, e possui atualmente cerca de 140 funcionários. Chegou a possuir dez lojas, porém reduziu a rede para as sete lojas atuais, ou seja, a loja matriz localizada em Goiânia e outras seis filiais (cinco localizadas em Goiânia e uma localizada em Anápolis).

4.1. O planejamento estratégico dentro da organização

A empresa, devido à abertura sem pretensões de crescimento, não realizou em seu início qualquer tipo de planejamento. Após um ano de existência, devido ao avanço do negócio, o proprietário percebeu a necessidade de ajustes internos, mas sem preocupações ainda com o setor de som e peças automotivas. Assim, contratou o primeiro serviço de consultoria na empresa, já que não possuía conhecimentos técnicos sobre administração.

A sugestão foi estruturação de departamentos e melhoria nos processos internos. O negócio pensado pelo empreendedor se tratava de uma loja pequena de som e peças automotivas, portanto, tudo era realizado por ele mesmo, todos os serviços e controles internos. Após, essa sugestão a organização modificou sua estrutura e contratou novos funcionários, processo esse de forma gradativa e, ainda hoje muito presa à liderança do proprietário.

Decorrido três anos de empresa, surgiram dúvidas sobre o setor: onde a empresa poderia chegar, expectativas de crescimento, e previsões sobre o mercado. Contratando outro serviço de consultoria, a empresa verificou que, apesar da tendência de crescimento econômico e aumento anual do número de veículos, o mercado estava encolhendo, com a entrada de concessionárias como concorrentes diretas. Os carros vêm cada vez mais completos de fábrica, com aumento nos itens de série. A organização se viu obrigada a mudar a estratégia, e começou a focar nos serviços prestados aos novos donos de veículos, além de buscar novos clientes que procuravam o teleatendimento e o e-commerce como forma de compra.

Segundo o E1,

“Nós tivemos empresas de consultoria prestando serviços pra gente. [...] As oportunidades de mercado, por exemplo, tanto é que (sic) ouvimos eles e estamos buscando essa oportunidade de mercado que é o cliente que compra hoje pela internet e pelo telefone, que as empresas não dão muita importância.”

A organização também contratou, no início de 2012, outra consultoria para avaliar as debilidades ainda enfrentadas para seu crescimento e sugestões específicas acerca do planejamento foram propostas, para que pudessem estar mais preparados internamente, porém ainda não foram executadas.

Como decorrência de todas as consultorias, o entrevistado E1 afirma que o ponto forte da organização é o conhecimento do setor, que têm adquirido ao longo dos anos, e o ponto fraco é a hierarquização, que não possui efetividade, devido à cultura familiar adquirida.

Certo e Peter (2010) afirmaram que a falta ou erro no planejamento, podem comprometer toda a organização, e Porter (1996) ainda afirma que sem a estratégia, sem o posicionamento diferenciado, a empresa não resistirá muito tempo. Na empresa X, o processo de planejamento não é formal e não segue as etapas apresentadas no referencial teórico deste trabalho, tal como defendido pelos autores das escolas prescritivas, por exemplo, Andrews, Ansoff e Porter (MINZTBERG ET AL, 2010).

Apesar de não ser formal, o objetivo da empresa estudada é que o planejamento passe a ser dessa forma, como dito por E1:

“[...] Nós ainda não conseguimos fazer isso. Nós vamos caminhando do jeito que dá, estamos tentando mudar para que a gente comece a fazer isso”.

Porém, afirmar que não há processo de planejamento é errado: As principais decisões são tomadas em reuniões semanais entre a camada estratégica, e a cada 15 dias, cada um dos três gestores se reúne com suas equipes para repassarem o que foi decidido. Normalmente, nas reuniões com as equipes, as determinações são apenas transmitidas aos funcionários, porém, em momentos especiais, há a participação dos colaboradores com sugestões, que podem ser levadas em consideração.

Nas reuniões da camada estratégica, são discutidos os problemas e oportunidades enxergadas pelos gerentes. Assim, o posicionamento da organização é decidido, sem utilização de ferramentas. As etapas do processo de planejamento na empresa X são:

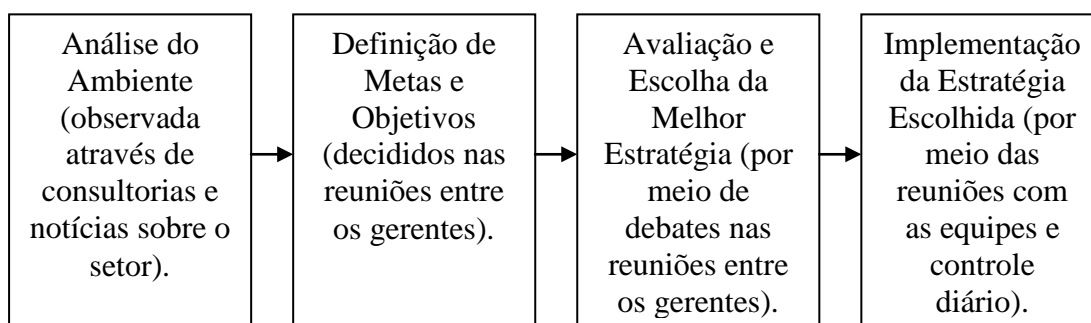


Figura 3: Processo de planejamento na empresa X

Fonte: Elaborado pela autora com dados da pesquisa, 2013.

Esse processo é realizado rapidamente, e as estratégias podem ser mudadas, se ao serem aplicadas, não gerarem resultados satisfatórios. Assim, as estratégias são deliberadas, já que não há separação entre o processo de planejamento e execução, ou seja, é feito ao mesmo tempo (MINZTBERG ET AL, 2010). No início, o objetivo da empresa X, segundo o administrador E1, era se estabelecer em Goiânia, agora, é ser a maior e melhor empresa do segmento na região Centro-Oeste, conquistando novos clientes. Com o avanço do e-commerce e a possibilidade de ser, em alguns anos, distribuidores, o objetivo será se tornarem conhecidos em todo o Brasil.

A empresa trabalhava com nicho específico de consumidores, clientes da classe B e C, que possuem poder aquisitivo maior. Assim, investiu em mídia para esse público.

Porém, recentemente, mudou seu posicionamento e decidiu atingir o máximo de clientes, com posicionamento na mente de consumidores da classe A à E.

É perceptível que a empresa avalia muito o ambiente externo, já que as decisões são tomadas a partir de alterações no setor, porém há também uma avaliação constante dos aspectos internos. Alguns serviços de consultoria prestados por terceiros estão voltados às competências e recursos empresariais. Inclusive há certa dependência em avaliações externas, como consultorias, o que mostra valorização de conhecimentos técnicos, mas falha na capacitação de profissionais dentro da empresa para a realização deste procedimento.

4.2. Comércio eletrônico na organização

A organização X, conforme já foi citado, depois de um serviço de consultoria realizado três anos após a criação, percebeu a importância que o comércio virtual estava adquirindo. Então, com o desejo de acompanhar o mercado, procurou uma empresa desenvolvedora de e-commerce, e iniciou suas tentativas para comercializar através desse meio.

A empresa já chegou a tentar por cinco vezes se estabelecer no comércio eletrônico, porém, como não havia a percepção do potencial e recursos internos da empresa, ela fechava o site da organização, diante da sua inviabilidade. Como resultado, a empresa desenvolvedora do site foi trocada quatro vezes, pois, como explica E1:

“A gente achava que a culpa era de quem estava desenvolvendo a plataforma, não nossa, a gente achava que a plataforma não era boa, a divulgação não era boa. Até que nós entendemos que a culpa não era deles, era nossa, porque nós é que determinamos como que deve ser”.

Segundo esse administrador, as tentativas duraram, em média, de seis meses a um ano cada. Tudo isso gerou conflitos com os clientes e desgastes dentro da organização, a ponto do proprietário desistir da ideia e decidirem, na camada estratégica, parar com esse projeto. Porém, ao divulgarem sua marca através de promoções no Groupon, um site de compras coletivas que oferece descontos especiais com o objetivo de aumentar os clientes para as organizações, eles ouviram dos vendedores de anúncio neste veículo que a empresa estava ficando para trás e perdendo um mercado promissor.

Então, E1 decidiu que, apesar de toda a desconfiança com o comércio eletrônico, tentaria novamente e, recomendado pelos profissionais que venderam a divulgação no Groupon, e observando os sites de algumas lojas em Goiânia, encontrou a empresa

desenvolvedora de sites com quem reiniciaria a ideia de vender pela Internet, após terem descartado toda a plataforma usada nas tentativas anteriores.

A empresa desenvolvedora, que também terá seu nome verdadeiro preservado, foi criada em 2001, quando havia ainda muita resistência dos empresários brasileiros em relação à Internet. Seu criador, após ter trabalhado em órgãos federais como Ministério da Agricultura e Ministério da Educação, decidiu morar em Goiânia, e abrir sua empresa aqui. A empresa, que será chamada de Y, foi oficialmente estabelecida em 2002.

Iniciou seus trabalhos com desenvolvimento de softwares e sistemas online, e atingiu não só o Brasil, mas países como EUA, Canadá, Portugal e Itália, se tornando uma das mais fortes do ramo no país. Inclusive, em 2010, foi a única empresa do Centro-Oeste convidada pela Câmara Americana de Comércio e Embaixada do Brasil nos EUA a conhecer empresas como Google, Microsoft, além de visitas a centros de inovação. Em 2012, adquiriu a única loja autorizada da Apple em Goiás, atuando como revenda e desenvolvedora de aplicativos móbile.

Em 2006, decidiu desenvolver sua plataforma padrão de site, que seria usada em qualquer organização com as adaptações específicas necessárias. O processo durou quase três anos, afinal os desenvolvedores criaram todo o site, ao invés de utilizarem a base dos códigos fonte de softwares livres, para combater a vulnerabilidade a invasores. Durante esse período, a empresa Y chegou a possuir, aproximadamente, 25 funcionários. Hoje, após o desenvolvimento, tem cinco funcionários.

Quando iniciou o e-commerce, em 2009, conquistou vários clientes e percebeu o mercado goiano um pouco mais aberto. A empresa hoje atende a, aproximadamente, oito organizações que fazem uso de sua plataforma. Um de seus recentes clientes foi a empresa X em questão, que já havia realizado tentativas em outras desenvolvedoras.

O sócio proprietário da organização X procurou a empresa Y, e informou o desejo de utilizar a Internet para, inicialmente, fortalecer a marca. A prioridade era tornar o nome da empresa conhecida em Goiás e no Brasil, e a busca por novos clientes veio agregar valor ao propósito inicial. Então, antes de utilizar a plataforma, foram necessários em torno de 45 dias, para validar as homologações e solicitações de parceiras utilizadas no site.

A primeira tentativa também fracassou, e com o tempo de uma semana. De acordo com E2, proprietário da desenvolvedora,

“são duas coisas que pesaram até que eles conseguissem se reorganizar: [...] conseguirem contratar as pessoas certas, encaixar as pessoas certas, e depois definirem essa questão do controle mais exato do estoque hoje, para poder lançar as informações online.”

O administrador da empresa destaca outra falha interna determinante nesse processo, a falha no atendimento do cliente. A funcionária responsável nesse período pelo e-commerce possuía tarefas da área financeira também, assim, o site foi deixado de lado.

A equipe atual do e-commerce, composta por uma funcionária com atividades rotineiras, e uma coordenadora do departamento, porém, quando entrevistada, destacou outro fator: diferenças entre os preços da loja física e virtual, já que como visto no referencial, o comércio eletrônico, em decorrência de menores custos operacionais, costuma ser mais barato, e o cliente exigia o mesmo valor. Então, os principais problemas estavam no atendimento e estoque.

Diante desses problemas, a empresa decidiu paralisar o comércio pela Internet e se preparar alguns meses antes de retornar a vender por esse meio. O administrador reavalia o processo, e após aproximadamente, seis meses de ajustes e colocação de produtos no site, retornam com o e-commerce em janeiro deste ano.

O processo de reavaliação iniciou com os clientes perguntando sobre o site, ou seja, novamente a influência do ambiente sobre o processo de planejamento. Devido às consultorias prestadas e a experiência do administrador E1, ele repensou as atividades internas, como estoque e, principalmente, atendimento ao consumidor. Assim, trocaram a funcionária responsável e procuraram outra com experiência na área, hoje coordenadora do departamento de e-commerce e pós-venda.

No novo modelo, mas com a mesma plataforma desenvolvida pela empresa, foram instalados vários sistemas de pagamento através de cartões de crédito, depósito, boletos, com toda a segurança necessária, com *backup* automático da página 24 horas, além de ferramenta como FControl, que detecta a possibilidade de fraude, e do selo e-bit, que dá ao cliente a percepção de outros clientes que já realizaram a compra pelo mesmo site e fizeram uma avaliação.

O site possui um gerenciador, que o vincula ao sistema de gestão da empresa. Isso colabora com a base de dados de clientes, informações sobre pedidos e relação entre todos os departamentos para que a mercadoria seja entregue a tempo. Um produto dentro do Estado é entregue, no máximo, até o dia seguinte, já em outro Estado em até

sete dias. Para isso, além da parceria com a desenvolvedora do site, a empresa conta com outras organizações desde fornecedores, que entregam produto de alto valor agregado e que, portanto, não se encontram no estoque, em até cinco horas, até distribuidores, como os Correios e outras duas transportadoras, abastecendo todo o Brasil.

As vendas foram impulsionadas pelo início de ferramentas como chat online e teleatendimento, com uma equipe focada nesses clientes. Aproximadamente, 12% das vendas realizadas na empresa hoje são através do e-commerce, e a meta é de 50% até o final do ano, ou seja, desejam comercializar no site a mesma quantia do comércio físico.

5. Considerações Finais

O caso da empresa X ilustra que as etapas do planejamento estratégico, como estudada pela escola do posicionamento, ainda não é aplicada em pequenas empresas. Houve comprovação da afirmação de Mintzberg (1987) ao dizer que as estratégias são modeladas, e que isso é bem aplicável à sua realidade. Na mente dos gerentes, o posicionamento estratégico é claro, apesar não ser formalizado.

Isso responde ao primeiro objetivo específico do trabalho – *compreender as etapas do processo de planejamento estratégico em uma pequena empresa*. A formulação e aplicação da estratégia caminham juntas, e são geradas por pressões ambientais. A gestão estratégica busca ser a resposta às mudanças no setor. Nesse caso específico, parece que a falta das ferramentas não tem comprometido o crescimento.

Na organização X, em cada circunstância, é escolhida a escola estratégica que melhor lhe convém, utilizando princípios de várias escolas. No início e em momentos de crise, a formação da estratégia seguiu o proprietário, portanto, escola empreendedora. Como citado por Mintzberg et al (2010), a liderança foi um papel chave, e as decisões estratégicas são pensadas pelo proprietário.

É importante destacar o papel da escola do aprendizado no processo do e-commerce. A empresa X formou o seu comércio eletrônico atual como resultado de várias tentativas frustradas, realizando adaptações que julgasse necessárias. Os dados da pesquisa sugerem as teorias de Mintzberg et al (2010), que falhas na administração não são, necessariamente, ruins, elas constituem experiência e conhecimento intrínseco ao gestor.

O caso nos sugere, entretanto, que o planejamento formal é desejado, afinal nas consultorias prestadas, é sempre enfatizado, o que leva o administrador a acreditar na insuficiência do processo atual. Assim, há certa influência da escola do Posicionamento.

De acordo com as estratégias genéricas de Porter (1986), a empresa X se enquadraria na estratégia da diferenciação, já que coloca como prioridade ter os melhores serviços prestados e os melhores produtos encontrados no mercado. Até mesmo, sendo uma das primeiras empresas do segmento de peças e som automotivo a ingressarem no comércio eletrônico já reafirma esse conceito, alcançando diferencial frente a suas concorrentes.

Para responder o segundo objetivo específico – *estudar o método de ingresso e desenvolvimento do e-commerce em uma empresa que fazia uso, até então, do comércio*

físico – foi analisado todo o processo de início do e-commerce. Na empresa X, foi percebida a pressão exercida pelos próprios clientes, ratificando a afirmação de Porter (2001), que as organizações não escolhem mais se comercializam eletronicamente. Assim, foi através da força ambiental, que a organização ingressou nesse tipo de comércio.

No desenvolvimento do e-commerce, é fundamental ressaltar o papel da empresa desenvolvedora do site, empresa Y. A organização é experiente, e garantiu à organização X conhecimento do setor, fator decisivo no sucesso das vendas pela Internet (PORTER, 2001).

A empresa Y elaborou um site que correspondesse à expectativa dos clientes da organização X, bem avaliado pelo modelo ICTD (ANGEHRN, 1997). O espaço de informação é bom, com imagens expandidas e divulgação das características dos produtos, porém pode ser melhorado com notícias sobre peças e som automotivo. Isso faria a marca ainda mais conhecida, e com mais credibilidade perante novos clientes.

O espaço de comunicação também tem sido bom, com o teleatendimento e suporte *offline*, além da página com respostas às dúvidas frequentes, adiantando o diálogo entre empresa e consumidor. A empresa pode incrementar fóruns entre os próprios clientes, isso amplia o conhecimento e valoriza o site da empresa. O espaço de transação tem sido excelente, já que fornece segurança para os consumidores e evita fraudes à empresa X, além de oferecer várias formas de pagamento: depósito, cartão de crédito e débito, ou boleto. O espaço de transação não é avaliado nesse caso, por não existir entrega parcial ou total do produto pela Internet.

Também vale destacar que o investimento de marketing virtual, coordenado pela organização Y, tem sido rentável, e o objetivo é expandir recursos a essa área.

Um dos pontos mais importantes sobre a Internet é a inovação (SACCOL, 2005). O desenvolvedor, também, tem sido decisivo nessa área. Por exemplo, já apresentou novas formas de pós-venda, através de mensagens que serão enviadas aos consumidores no ato da compra, agradecendo e confirmando a entrega rápida do produto.

No que se refere ao terceiro objetivo específico – *analisar transformações internas em uma pequena empresa para ingressar no comércio eletrônico* – o caso permite concluir que mudanças internas foram fundamentais, como citado por Ferreira e Cunha (2006).

Para realmente estabelecer o site, a empresa precisou rever a estrutura interna, decisão definida pela camada estratégica. Assim, contratou uma equipe para melhorar o atendimento, e corrigiu alguns problemas no estoque, com o propósito de controlar as mercadorias colocadas no site.

A melhoria sugerida nesse aspecto é o treinamento do pessoal que trabalha com o e-commerce internamente, já que algumas informações durante as entrevistas foram desconhecidas entre eles e a administração, e esse alinhamento é fundamental para o sucesso.

Constatou-se que a empresa enfrentou dificuldades na aceitação por parte dos colaboradores organizacionais, e isso poderia prejudicar esse processo de crescimento (NOHARA ET AL, 2008). A aceitação tem aumentado com a progressão das vendas, mas integrar gerentes para a tomada de decisão sobre o e-commerce, ampliando os diálogos sobre suas vantagens, pode ajudar ainda mais nesse processo.

Um dos problemas a uma gestão eficaz é falta de aprendizado em todos os níveis da organização, como corrobora Mintzberg ET AL (2010). Apesar de a camada estratégica aprender com a mudança das estratégias, a necessidade de gerar conhecimento de mercado também dentro da camada tática e operacional se torna um fator primordial, afinal colabora à agilidade da inovação e verificação constante dos concorrentes, além de aumentar a qualidade no atendimento e diminuir a dependência do desenvolvedor. À vista disso, estudos e *feedbacks* são fundamentais.

Assim, é possível responder à pergunta problema: *como o comércio eletrônico é influenciado pela estratégia empresarial?* O caso da organização X evidencia que a lucratividade pelo e-commerce envolve repensar estratégias, e adaptações em toda a estrutura organizacional.

Todas as tentativas comprovam a influência do planejamento estratégico no comércio eletrônico. Anteriormente, a empresa apenas criava o site e esperava que ele gerasse retornos. Chegaram a colocar uma pessoa como responsável, porém sem treinamento e ainda exercendo outras funções importantes. Isso mostra a fase da experimentação, e a falta de planejamento e preparação, relacionando à teoria de Saccol (2005).

Como o tempo do e-commerce é apenas de, aproximadamente, seis meses, a empresa pode avançar para a etapa da transformação, afinal pode ser feita uma adaptação de toda a cadeia de suprimentos, que poderá significar mais agilidade na entrega e preços ainda mais acessíveis. Enxergar o e-commerce como um novo mercado

com grandes potenciais, como se tornar distribuidores, pode significar a expansão da marca, porém isso necessita de investimentos.

Espera-se que este estudo forneça sugestões pertinentes à empresa X, para ampliar mais o seu e-commerce. Também é intenção da pesquisa dar recomendações a pequenos empresários, conhecimento sobre o e-commerce e o valor de enxergá-lo, não como mera ferramenta ou concorrência ao comércio físico, mas como um possível mercado impulsionador da marca e das vendas, e assim, da lucratividade, o que, portanto, implica em preparação e adaptações estratégicas como comprovado.

A pesquisa também busca ser útil, mostrando a pequenos empresários que se pensar a estratégia é fundamental, de acordo com a Escola que vá de encontro à sua realidade.

Outra contribuição desta pesquisa é mostrar a contradição entre o que é teorizado e estudado nas faculdades, e o que é realmente vivenciado em pequenas organizações. O planejamento formalizado não é aplicável a elas, e poucos são os estudos que oferecem formulação de estratégias verdadeiramente condizentes com as realidades destas empresas, assim estudos de caso como esse contribui para se repensar a estratégia.

As limitações do estudo residem na baixa quantidade de empresas que trabalham com e-commerce na cidade de Goiânia, ainda visto com desconfiança por alguns empresários, baixos estudos que correlacionem estratégia ao e-commerce, apesar de separados serem amplamente estudados, e a dificuldade de encontrar organizações abertas para pesquisas.

A pesquisa é limitada por se tratar de entrevistas dentro da organização e empresa vinculada a ela, isso restringe a credibilidade dos dados coletados, e por haver baixas informações sobre o mercado de peças e som automotivo, encontrado apenas em revistas relacionadas ao setor e, assim, tendenciosas sobre o crescimento. Também apresenta limitações por ser um estudo único, e estudos de casos não podem ser generalizados por suas especificações, segundo Martins e Theóphilo (2009).

Isso abre ideias de estudo do impacto do comércio eletrônico como estratégia em pequenas empresas de outros setores, para, assim, verificar quais as diferenças e quais as semelhanças de posicionamento entre eles, buscando teorizar conhecimento sobre pequenos negócios, pouco estudado atualmente.

6. Referências Bibliográficas

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: benefícios e aspectos de sua aplicação.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 38, n. 1, Mar. 1998 . Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100006&lng=en&nrm=iso> Acesso em 15 ago. 2012.

_____. **O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro.** Rev. adm. empres. São Paulo, v. 40, n. 4, Dec. 2000 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000400009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 set. 2012.

AKTOUF, Omar. The false expectations of Michael Porter's strategic management framework. **Gestão & Planejamento-G&P**, Salvador, v. 1, n. 11, p. 75-94, 2008.

ANDREWS, Kenneth R. 5 The Concept of Corporate Strategy. **Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective**, p. 52, 1997.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial.** Tradução de Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ANTÔNIO, N.S. **Estratégia Organizacional: sua evolução nos últimos 50 anos.** INDEG/ISTCE. Lisboa, 2002.

ANGEHRN, Albert. Designing mature Internet business strategies: the ICDT model. **European Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 361-369, 1997. Disponível em < <http://www.calt.insead.edu/eis/icdt%20documents/icdt-emj-1.pdf>> Acesso em 02 Jul. 2013.

ARMADEU, Castanho Neto. Tendências no mercado brasileiro de acessórios automotivos. **Revista Automotivo.** São Paulo, nº 67, abril 2013.

BALARINE, Oscar Fernando Osorio. Tecnologia da informação como vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2002.

Brasil 'festeja' Dia Internacional da Internet ainda mais conectado. Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, 2013. Disponível em: < <http://www.camara-e.net/2013/05/21/brasil-festeja-dia-internacional-da-internet-ainda-mais-conectado>> Acesso em 05 jun. 2013.

BORGES JR, Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio "Top de Marketing" da ADYB. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 36-44, 2000.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.

CERETTA, Paulo Sergio; NIEDERAUER, Carlos Alberto Pittaluga. Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 7-26, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

_____; _____. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **On War**. Translated by Michael Howard and Peter Paret. Oxford World's Classics, 2007.

COSTA, Eduardo Marques; MARQUES, Érico Veras. Usabilidade: Um estudo da percepção de qualidade no comércio eletrônico brasileiro. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO** - EnAPAD, Rio de Janeiro, 2011.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Renato Machado; MELO, Pedro Lucas de Resende; CARDOSO, Marcus Vinicius; FERREIRA, Carlos Eduardo Coelho. Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n.2, p. 5-31, Abril-Junho, 2012.

DANTAS, Agnes. **Cerca de 32,1 milhões de brasileiros acessaram a internet em 2005**. O Globo Online, 2007. Disponível em: < <http://extra.globo.com/noticias/saude-e-ciencia/cerca-de-321-milhoes-de-brasileiros-acessaram-internet-em-2005-734742.html>> Acesso em 10 fev. 2013.

FERREIRA, Rita Fernandes; CUNHA, Cláudia Antunes da. Estratégia e negócio electrónico. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, p. 529-555, 2006.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, Ago. 2003.

FULD, Leonard M. **Inteligência Competitiva**. Tradução de Janaína Ruffoni. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico: Planejamento estratégico voltado para o mercado**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GIGLIO, Vitor. Hora certa, lugar certo. **Revista Carstereo Profissional**. São Paulo, nº127, p. 56-57, 2013.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; AMBROSINA, Caroline de Andrade; GROH, César Augusto. Satisfação ou Confiança: Quem Determina as Intenções Futuras no Contexto de Comércio Eletrônico? In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnAPAD**, São Paulo, 2009.

JELASSI, Tawfik; ENDERS, Albrecht. **Strategies for e-business: creating value through electronic and mobile commerce: concepts and cases**. Pearson Education, 2005.

JUNIOR, Roberto de Medeiros; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro, FERREIRA, Manoel Portugal. Alta Administração como Recurso Estratégico: agenda de pesquisa brasileira a partir de estudo bibliográfico dos trabalhos de Hambrick. In: **ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnAPAD**, São Paulo, 2009.

LASTRES, Helena M. M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **E-marketing**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUCIANO, E. M.; TESTA, M.G.;FREITAS, H. As tendências em comércio eletrônico com base em recentes congressos. Disponível em <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2003/2003_127_CLADEA.pdf> In: **XXXVIII CLADEA**, Lima/Peru, 2003.

KAYANO, Helder Hideki. Comércio eletrônico: Tendências e desafios no Brasil. **Revista de Economia e Administração**, v. 9, n. 18, p. 65-68, Maio-Agosto, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. 10ª Ed. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MACADAR, Marie Anne; CANCELLIER, Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi; BECKER, Grace Vieira. Depois do Boom: O pionerismo de empresas do ramo varejista brasileiro na adoção do comércio eletrônico. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 2, p. 11-30, Abril-Junho, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de S; SANCHES, Odecio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, Julho-Set., 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2ª Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**. 4ª Ed. São Paulo: Editora Bookman, 2003.

NOHARA, Jouliana Jordan; ACEVEDO, Claudia Rosa; ZILBER, Sílvia Novaes; PARISSOTO, Iara Regina dos Santos. Inovação tecnológica e competitividade: Os desafios das pequenas e médias empresas em participar do comércio eletrônico. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 132-149, 2008.

Pesquisa E-BIT. **Inteligência do Comércio Eletrônico**. Disponível em <<http://www.webshoppers.com.br>>. Acesso em 10 fev. 2013.

PRIDE, William; FERREL, O.C. **Marketing – Conceitos e Estratégias**. 11ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC, 2001.

PORTER, Michael. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov.-Dez., 1996.

_____. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. p. 63-78, Mar. 2001. Disponível em <<http://faculty.ksu.edu.sa/ysabri/Courses/437%20%D9%86%D9%85%D8%A7/Strategy%20and%20the%20Internet-Porter.pdf>> Acesso em 15 mar. 2013.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna. **Marketing eletrônico: integrando recursos eletrônicos no processo de marketing**. São Paulo: Editora Thompson, 2007.
SANTOS, Jair Nascimento; DE BRIDA, Marinaldo. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 210-242, 2011.

ROCHA, Daniela Torres da; WALTER, Silvana Anita; SILVA, Eduardo Damião da; GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. Processo de Formação de Estratégia em Pequenas Empresas: um Estudo Bibliométrico e Sociométrico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p. 102-119, 2011.

SACCOL, Amarolinda I. C. Zanela. Alinhamento Estratégico da Utilização da Internet e do Comércio Eletrônico: os Casos Magazine Luiza e Fleury. **Revista Administração Científica**. São Paulo, v. 9, n.2, p. 59-80, Abril-Junho, 2005.

Seminário sobre e-commerce atrai empresários em Goiânia. Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico, 2012. Disponível em: < <http://www.camara-e.net/2012/10/02/seminario-sobre-e-commerce-atrai-empresarios-de-goiania>> Acesso em 05 jun. 2013.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1994.

SUN, Tzu. **A arte da guerra**. Edição Limitada. Editora Jardim dos Livros, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Editora, Atlas, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. **Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

TESTA, Mauricio Gregianin; LUCIANO, Edimara Mezzomo. Vantagens e características das lojas 'físico-virtuais': o caso da Colombo Virtual Shop. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 1, p. 160-186, 2003.

TIGRE, Paulo Bastos; DEDRICK, Jason. Mitos e realidades sobre a difusão do comércio eletrônico nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 2, n. 2, p. 377-405, Julho-Dezembro, 2003.

VARADARAJAN, Rajan; YADAV, Manjit S. Marketing Strategy in an Internet-Enabled Environment: A Retrospective on the First Ten Years of JIM and a Prospective on the Next Ten Years. **Journal of Interactive Marketing**, v. 23, p. 11-22, 2009.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet : um guia prático de marketing e comércio eletrônicos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WALL, Stephen J.; WALL, Shannon Rye. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. 1ª Ed. São Paulo, Editora Futura, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Primeira Entrevista ao Administrador da Organização X

- 1 – Conte sobre a história da Organização X: a abertura e o desenvolvimento da empresa.
- 2 – Vocês chegaram a realizar alguma análise do setor?
- 3 – Vocês estabeleceram missão ou visão?
- 4 – Vocês escolheram qual seria o principal diferencial da empresa?
- 5 – Nas consultorias prestadas, houve a utilização de ferramentas para a gestão estratégica, como por exemplo, análise SWOT?
- 6 – Quais seriam as forças e fraquezas da organização X?
- 7 – Quais seriam as ameaças e oportunidades para a empresa X?
- 8 – No momento da tomada de decisões estratégicas, quem as escolhe e como elas são definidas?
- 9 – Como funciona a logística na empresa?
- 10 – Como é o acordo com as fornecedoras e distribuidores?
- 11 – Vocês já se tornaram distribuidores, vendendo para outras empresas?

APÊNDICE

APÊNDICE B – Entrevista à Equipe de Ecommerce da Organização X

- 1 – Fale de uma forma geral, a história do Ecommerce.
- 2 – Como é o procedimento para a entrega da mercadoria após a efetivação da compra online pelo consumidor?
- 3 – Como foi feita a escolha dos distribuidores que são utilizados na entrega dos produtos comprados online?
- 4 – Como foi a decisão de iniciar as vendas pela Internet? Houve algum estudo de mercado?
- 5 – Qual o principal objetivo da empresa X com o Ecommerce?
- 6 – Qual é o papel da empresa desenvolvedora do site?
- 7 – Vocês possuem algum banco de dados dos clientes que fazem suas compras online?
- 8 – Vocês costumam enviar mala direta para o email de seus clientes cadastrados no banco de dados?
- 9 – Quais os problemas que vocês já enfrentaram com o Ecommerce? E quais os problemas que ainda estão enfrentando?
- 10 – Quais as diferenças da primeira tentativa para a segunda tentativa de vender pelo site?
- 11 – A plataforma do site permaneceu a mesma?
- 12 – Como é a separação entre a loja física e a loja virtual?
- 13 – Do total de vendas realizadas pela empresa X, qual porcentagem corresponde às vendas pelo site? E qual a meta até o final do ano?

APÊNDICE

APÊNDICE C – Entrevista ao Desenvolvedor do Site, Representante da Empresa Y

- 1 – Fale um pouco sobre a história da empresa Y (o mercado que ela atua, tempo de existência, experiência, número de funcionários, etc.).
- 2 – Como começou a relação entre a empresa e a organização X?
- 3 – Além da organização X, quais outras empresas em Goiás contrataram os serviços de sua empresa?
- 4 – Quais eram as necessidades da empresa X?
- 5 – Quais as solicitações/exigências foram feitas pela empresa X para o desenvolvimento do site?
- 6 – O desejo da organização X de atuar no comércio eletrônico seguiu algum plano estratégico? Ou foi uma decisão súbita sem nenhum plano prévio?
- 7 – Quanto tempo sua empresa levou para desenvolver toda a plataforma do ecommerce?
- 8 – O que sua empresa desenvolveu para a organização X além do site? Que outras soluções tecnológicas foram necessárias?
- 9 – Que mudanças a empresa X teve de fazer antes e durante a implantação da plataforma do ecommerce?
- 10 – Quais as parcerias o senhor ajudou a estabelecer para que o site da empresa X fosse mais efetivo? Porque essas escolhas?
- 11 – Por qual(is) motivo(s) o senhor acredita que a primeira experiência da empresa X com o ecommerce não deu certo? O que mudou da primeira para a segunda experiência?
- 12 – Que tipo de suporte sua empresa presta à organização X?
- 13 – O senhor considera a empresa X preparada para crescer e lucrar no comércio eletrônico?
- 14 – O que, na sua avaliação, a organização X precisa melhorar para que o ecommerce seja mais efetivo?

APÊNDICE

APÊNDICE D – Segunda Entrevista ao Administrador da Organização X

- 1 – A organização X já faz planejamento estratégico? (Se sim, de que maneira, quem participa, tipos de análises e como é implementado.)
- 2 – Como você resumiria a atual estratégia?
- 3 – Quando a empresa X decidiu entrar no Ecommerce?
- 4 – O que levou a tomar essa decisão?
- 5 – Essa decisão foi resultado de algum planejamento estratégico? Que tipo de análises foram feitas?
- 6 – Qual a solicitação do proprietário a respeito do Ecommerce?
- 7 – Como foi a primeira tentativa de ingresso no Ecommerce? Quais foram os resultados? Porque não deu certo?
- 8 – Qual empresa foi contratada para desenvolver a plataforma do site? Como foi o problema de desenvolvimento do site na primeira tentativa?
- 9 – Porque a organização X tentou de novo? O que fez a direção da segunda tentativa dar certo? O insucesso na primeira tentativa foi falta de planejamento? Houve algum planejamento diferente?
- 10 – O que foi diferente da primeira tentativa para a segunda? Como foi o desenvolvimento do site na segunda e a relação com a empresa Y, desenvolvedora do site?
- 11 – As contribuições da organização Y foram somente técnicas ou houve contribuições na estratégia?
- 12 – Quais processos dentro da organização foram alterados por causa desse canal de venda?
- 13 – Quais são as parcerias que a empresa possui para a operação do Ecommerce? São estratégicas ou operacionais?
- 14 – Qual a sua avaliação do Ecommerce até agora?
- 15 – As vendas pelo site correspondem a qual porcentagem das vendas totais mensais? Quais as metas de vendas?
- 16 – Quais as lições aprendidas pela empresa X na experiência de Ecommerce?