

**FACULDADE VALE DO CRICARÉ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**ALDAIR PIRES DE JESUS**  
**ANDRÉ DOS ANJOS SANTOS**  
**LAYLLA DE SOUZA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE SUCESSO NO**  
***E-COMMERCE* BRASILEIRO**

**SÃO MATEUS**  
**2013**

**ALDAIR PIRES DE JESUS  
ANDRÉ DOS ANJOS SANTOS  
LAYLLA DE SOUZA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE SUCESSO NO  
*E-COMMERCE* BRASILEIRO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de  
Administração de Empresas da  
Faculdade Vale do Cricaré, como  
requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Mestrando Nilvans  
Fernandes Borges.**

**SÃO MATEUS  
2013**

**ALDAIR PIRES DE JESUS  
ANDRÉ DOS ANJOS SANTOS  
LAYLLA DE SOUZA SILVA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE SUCESSO NO  
*E-COMMERCE* BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração de Empresas da Faculdade Vale do Cricaré, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 05 de dezembro de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROF. NILVANS FERNANDES BORGES  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ  
ORIENTADOR**

---

**PROF. ALEXANDRE CUNHA DE NARDI  
BARBOSA  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

---

**PROF. RENATO CHAVES OLIVEIRA  
FACULDADE VALE DO CRICARÉ**

Dedicamos esta conquista a Deus por nos guiar e nos proteger ao longo desta jornada, nossos familiares que com amor e dedicação nos ajudaram a realizar este sonho, e a nosso mestre orientador que acreditou em nosso potencial e nos inspirou esta vitória.

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos concedido a oportunidade de elaborarmos juntos este trabalho de conclusão de curso, em meio a tantas dificuldades nunca nos desamparou, com seu amor misericordioso nos guiou até aqui.

Aos nossos familiares, muito obrigado por cada incentivo, dedicação, confiança, compreensão, pelas palavras de apoio e pelas broncas quando estávamos desanimados. Tudo que somos hoje devemos a vocês, esta conquista é nossa. Agradecemos a Faculdade Vale do Cricaré e a todos os professores que nos instruíram e nos proveram o conhecimento e motivação para chegarmos até aqui.

Em especial agradecemos ao nosso professor e mestre Nilvans Fernandes Borges, que enriqueceu nosso conhecimento com o seu ensino, pela dedicação e paciência ao longo deste projeto.

Enfim, agradecemos a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento deste projeto.

“Que os vossos esforços desafiam as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

## RESUMO

Em meio às constantes evoluções tecnológicas e popularização da internet no Brasil, o *e-commerce* (comércio eletrônico) vêm crescendo a longos passos em todo o território nacional, evidenciando uma série de oportunidades para potenciais investidores neste mercado. Em contra partida, pela facilidade e agilidade de implantação, o comércio digital vem se tornando cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes e seletos, evidenciando a necessidade de um planejamento mais eficiente, objetivando uma melhor estruturação, conhecimento do mercado, desenvolvimento de diferenciais competitivos, captação, retenção e fidelização de clientes. Diante desta necessidade, o presente trabalho de conclusão de curso, objetiva destacar o planejamento estratégico como uma ferramenta essencial na busca pelo sucesso no comércio eletrônico brasileiro e evidenciar sua conformidade com o *e-commerce* na busca pelo sucesso; para isso, destaca-se conhecimentos empírico-teóricos e pesquisas hipotético-dedutivas. De forma geral, o planejamento contempla os processos iniciais na estruturação da missão, visão e valores da organização, até as análises de mercado e estruturação de estratégias e controles, apresentando-se de forma primordial nos processos do *e-commerce*, contudo, é de notório destaque as particularidades e complexidades inerentes ao comércio eletrônico, que impactam diretamente na aplicação das estratégias de mercado e no plano de ação utilizado, por fim, deixando evidente a necessidade de outras ferramentas e metodologias de cunho mais flexíveis como aporte ao planejamento estratégico na busca pelo sucesso no *e-commerce* brasileiro.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. *E-commerce*. Comércio eletrônico. Planejamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	32
Figura 2: Especificações de produtos e seções do site da Americas.com.br.....	63
Figura 3: Missão, visão, valores e princípios das Lojas Americanas.....	64
Figura 4: Facebook das Lojas Americanas .....	65
Figura 5: Twitter das Lojas Americanas .....	65
Figura 6: Propaganda patrocinada das Lojas Americanas.....	66
Figura 7: Avaliação das Lojas Americanas no site ReclameAqui.....	67
Figura 8: Especificações de produtos e seções do site do www.walmart.com.br.....	69
Figura 9: História, Missão, Visão e Princípios da Walmart.....	69
Figura 10: Status da quantidade de lojas, faturamento e recursos humanos da Walmart no Brasil.....	70
Figura 11: Ética, Conformidades e Normas do Walmart .....	71
Figura 12: Facebook do Walmart .....	72
Figura 13: Twitter do Walmart .....	72
Figura 14: Propaganda patrocinada Walmart.....	73
Figura 15: Avaliação da Walmart no site ReclameAqui.....	74
Figura 16: Pesquisa do Google para o termo “Comprar TV Led 32” .....	75



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faturamento anual do e-commerce no Brasil de 2001 a 2012. ....	20
Gráfico 2: Percentual de pessoas (população de 10 anos ou mais) que utilizaram a internet entre 2005 e 2011 – Brasil. ....	21
Gráfico 3: Categoria de produtos mais vendidos (em volume de pedidos). ....	22
Gráfico 4: Evolução do faturamento do e-commerce entre os anos de 2009 a 2013. ....	22
Gráfico 5: Crescimento do volume de vendas no e-commerce brasileiro entre janeiro de 2010 e janeiro de 2013. ....	23
Gráfico 6: Evolução do número de consumidores no e-commerce entre 2009 e 2013. ....	25

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variação de faturamento do e-commerce brasileiro de 2001 a 2012.....	20
Tabela 2 - Características do <i>e-commerce</i> 1º semestre de 2013 - Brasil.....	21
Tabela 3 – Evolução das características dos consumidores.....	24
Tabela 4– Comparação geral: planejamento tático e operacional.....	35

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1 ENTENDENDO O E-COMMERCE.....</b>	<b>15</b>
1.1 <i>E-BUSINESS</i> .....	16
1.2 TIPOS DE <i>E-COMMERCE</i> .....	17
1.3 O <i>E-COMMERCE</i> NO BRASIL.....	19
<b>1.3.1 Perfil do consumidor digital brasileiro .....</b>	<b>23</b>
<b>2 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO.....</b>	<b>26</b>
2.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	27
<b>2.1.1 Princípios gerais do planejamento .....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2 Princípios específicos do planejamento .....</b>	<b>27</b>
2.2 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO .....	28
<b>2.2.1 Filosofia da satisfação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.2 Filosofia da otimização .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.3 Filosofia da adaptação.....</b>	<b>29</b>
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	30
<b>2.3.1 Planejamento Operacional .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 Planejamento Tático.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3 Planejamento Estratégico.....</b>	<b>33</b>
2.4 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ...	35
<b>2.4.1 Diagnóstico estratégico.....</b>	<b>36</b>
2.4.1.1 Identificação da visão .....	36
2.4.1.2 Identificação dos valores .....	36
2.4.1.3 Análise externa.....	36
2.4.1.4 Análise interna.....	37
2.4.1.5 Análise dos concorrentes .....	38
<b>2.4.2 Missão da empresa .....</b>	<b>38</b>
2.4.2.1 Estabelecimento da missão.....	38
2.4.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais .....	39
2.4.2.3 Estruturação e debate de cenários.....	39
2.4.2.4 Estabelecimento da postura estratégica.....	39

2.4.2.5 Estabelecimento da macroestratégia e macropolítica .....	40
<b>2.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4.4 Controle e avaliação.....</b>	<b>41</b>
<b>3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO <i>E-COMMERCE</i> BRASILEIRO .....</b>	<b>43</b>
3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO <i>E-COMMERCE</i> .....	43
3.1.1 Visão do <i>e-commerce</i> .....	44
3.1.2 Valores do <i>e-commerce</i> .....	45
3.1.3 Análise do ambiente externo e interno do <i>e-commerce</i> .....	45
3.2 MISSÃO E PROPÓSITO.....	48
3.2.1 Cenários .....	49
3.2.2 Postura estratégica .....	50
3.3 DELINEANDO OS OBJETIVOS DO <i>E-COMMERCE</i> .....	51
3.3.1 Estabelecimento dos objetivos .....	51
3.3.2 Aspectos quantitativos .....	52
3.3.3 Lucro como objetivo .....	53
3.4 FORMULANDO A ESTRATÉGIA.....	54
3.4.1 Estratégias alternativas .....	56
3.5 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA.....	57
3.6 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	58
3.7 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	60
<b>4 ANÁLISE ESTRATÉGICA – <i>E-COMMERCE</i>S BRASILEIROS .....</b>	<b>62</b>
4.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA – AMERICANAS .....	62
4.1.1 Avaliação geral Americanas.....	67
4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA – WALMART .....	68
4.2.1 Avaliação geral Walmart.....	74
4.3 CONFORMIDADE GERAL: AMERICANAS E WALMART .....	75
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>

## INTRODUÇÃO

Diante do avanço das mídias digitais, velocidade de conexão e facilidade de conectividade no território brasileiro, inúmeras oportunidades de negócios vem surgindo. Aliadas a internet, possibilitam o desenvolvimento de negócios a menores custos e de maior abrangência. Dentre estas oportunidades, pode-se citar o *e-commerce*, ou simplesmente, comércio eletrônico, mercado no qual será destacado neste trabalho de conclusão de curso.

Pela facilidade de implantação e reduzidos custos em relação a negócios inteiramente físicos de âmbito convencional, o *e-commerce* vem retendo a atenção de muitos empreendedores que detêm uma visão para a área, em resultante, muitos são os *e-commerces* que iniciam operações todos os dias no Brasil, porém, assim como qualquer empreendimento, o mesmo necessita de estruturação e planejamento, quesito tal, que muitas vezes tende a passar despercebido devido a grande facilidade e agilidade de implantação do negócio, levando o empreendedor a ser suprimido em meio aos muitos concorrentes e ser apenas mais um no mercado.

Como um possível aporte na busca pelo sucesso em um *e-commerce* brasileiro, o presente trabalho de conclusão de curso busca apresentar o planejamento estratégico como a ferramenta crucial neste processo, abordando desde seus aspectos explicativos e teóricos até seus aspectos mais práticos focados na aplicabilidade ao *e-commerce*; porém, é relevante destacar que o planejamento estratégico segue uma abordagem voltada, em grande parte, para empreendimentos físicos, já o *e-commerce* possui peculiaridades inerentes somente a seu mercado, o diferindo de qualquer outro negócio, desta forma, eis o grande questionamento: o planejamento estratégico pode ser apresentado como o fator de sucesso para um *e-commerce* brasileiro? É o que o presente trabalho de conclusão de curso busca revelar. Para isso, há de utilizar de preceitos empíricos por meio da abordagem teórica e pesquisas hipotético-dedutivas.

O planejamento estratégico vem oferecer ao *e-commerce* uma série de elementos e princípios que nortearão não só sua estratégia de mercado como também sua estruturação interna, políticas, valores, objetivos e razões, contribuindo para um crescimento conciso e consistente do negócio. Elenca também o conhecimento de si próprio, do mercado e de seus concorrentes.

Desta forma, este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo apresentar os aspectos gerais do planejamento estratégico destacando suas definições e processo de desenvolvimento, buscando evidenciar sua conformidade com *e-commerce* e seu papel na busca pelo sucesso no comércio eletrônico brasileiro.

Para uma melhor compreensão, este trabalho se divide em quatro capítulos distintos, buscando abordar: os conhecimentos necessários ao gestor de *e-commerce* inerentes a seu mercado, a ferramenta proposta, a aplicação desta ferramenta ao *e-commerce*, e por fim, evidencia-se a conformidade do conteúdo proposto em relação a realidade de alguns dos principais representantes deste mercado.

O primeiro capítulo busca apresentar desde alguns contextos históricos da computação e da internet no mundo, até o surgimento e desenvolvimento do *e-commerce*, afunilando-o ao mercado brasileiro. Apresenta o comportamento do consumidor nacional, estatísticas de crescimento ao longo dos anos e expectativas. Espera-se que ao longo deste capítulo, o leitor possa entender o potencial deste mercado e um pouco sobre como se comporta o consumidor digital no Brasil.

No segundo capítulo abordam-se os contextos do planejamento, destacando seus princípios teóricos e filosóficos; também destacam-se os tipos de planejamento, a partir da base da pirâmide organizacional, ou seja, a partir do operacional, seguido do tático e subseqüentemente ao estratégico, isto porque neste mesmo capítulo há de se afunilar ao planejamento estratégico, destacando suas metodologias e algumas de suas partes integrantes. Espera-se que ao longo deste capítulo o leitor possa compreender o planejamento, em especial o planejamento estratégico e alguns dos processos que o compõe.

O terceiro capítulo busca apresentar uma aplicabilidade do planejamento estratégico voltado ao *e-commerce*, para isso, expõe vários passos necessários para o desenvolvimento do planejamento estratégico adaptado ao comércio eletrônico. Espera-se que ao longo deste capítulo o leitor possa entender como planejamento estratégico pode ser aplicado até mesmo no *e-commerce*, compreendendo como se desenvolver alguns de seus passos e processos.

Por fim, o quarto capítulo apresenta uma breve análise de alguns *e-commerces* brasileiros, buscando evidenciar se algumas das práticas destacadas

neste trabalho são utilizadas pelos mesmos. Ao longo deste capítulo, espera-se que o leitor compreenda algumas das estratégias aplicadas por tais *e-commerces* e a conformidade, ou não, com o que foi abordado ao longo dos três capítulos antecedentes.

## 1 ENTENDENDO O E-COMMERCE

Assim como as grandes ferramentas tecnológicas foram geradas no âmbito militar durante a 2ª grande guerra mundial e na guerra fria, dois personagens vieram modificar todas as relações humanas, sociais, geográficas e econômicas do globo terrestre de uma maneira volátil e dinâmica, o computador e a internet.

A criação do chamado ENIAC (*Electronic Numerical Integrator and Computer*<sup>1</sup>) durante a segunda guerra, não teve somente a finalidade de realizar contas matemáticas de caráter bélico, obteve uma nova função pós guerra no âmbito tecnológico, diante de várias modificações sofridas, passando de um enorme prédio para alguns centímetros, o que era uma enorme calculadora transformou-se em um equipamento de armazenamento de dados, que possibilita a transformação de dados em informações, auxiliando na tomada de decisão e proporcionando a realização de intermediações de negociações econômicas, trocas culturais e acesso a informações em um perfil globalizado, se definindo na atualidade como *Personal Computer*<sup>2</sup> ou simplesmente PC.

Em paralelo com o desenvolvimento e conseqüente evolução dos recursos computacionais tem-se a o lançamento da série de satélites soviéticos Sputnik, onde iniciou a maior revolução dos meios de relacionamentos, passando de um simples sistema de comunicação militar para o principal meio de conectividades da sociedade, passando de Arpanet para a tão popular e conhecida Internet.

Estes dois personagens separados não representavam diferencial competitivo para os seus usuários, contudo juntos, o computador e a internet, se tornaram a nova base de controle, dados, informações econômicas, sociais e de desenvolvimento para os países e usuários que os utilizam como ferramentas, que se tornam a cada momento partes integrantes da vida e do cotidiano de todos os indivíduos, institutos, federações e estados que lidam diretamente ou indiretamente com informações monetárias, populacionais, energia, alimento e transporte.

Diante deste perfil histórico chega-se ao atual cenário do século XXI, onde grande parte das necessidades humanas podem ser sanadas com o auxílio de um computador conectado a internet, inicia-se um novo perfil de comercialização de

---

<sup>1</sup> Electronic Numerical Integrator and Computer: Integrador Numérico Eletrônico e de Computação.

<sup>2</sup> Personal Computer: Do inglês: computador pessoal.



produtos e de serviços, tal comercialização que não necessita do cliente se deslocar de sua residência para avaliar, tirar dúvidas, conhecer e comparar produtos ou serviços, além de finalizar seu processo de compra com os mais variados meios de pagamento, compreendendo o *e-commerce*.

Perante a imensidão do mercado físico e com a adição de um mercado ainda maior que se configura o eletrônico, disponível para os clientes pesquisarem e escolherem os seus produtos, as organizações tendem a desenvolver um perfil investigativo das necessidades e do perfil de compra de seus clientes; atualmente conhecer o cliente se torna fundamental como estratégia de competição entre organizações, como destaca Laurindo (2008) e Kotler (2006), não são mais os clientes que estão interessados em pesquisar horas e horas pelo perfil das organizações, mas sim, as organizações que se preocupem em elaborar um sistema de captação e retenção de seus clientes cada vez mais eficiente.

A designação do termo *e-commerce*, destacado por Turchi (2012), Kotler (2006) e Laurindo (2008) refere-se à utilização da internet, com auxílio de *sites* estruturados a fim de proporcionar à venda de produtos e serviços. No Brasil a expressão comumente utilizada é comércio eletrônico tão somente.

Tais empreendimentos possuem uma estruturação organizada de apresentação detalhada dos produtos ou serviços, portal de comunicação com o cliente, disponibilidade de várias possibilidades de pagamento e a segurança e integridades das trocas financeiras realizadas, tudo isto intermediado pela internet, sem a necessidade de um contato interpessoal entre vendedor e comprador (cliente).

## 1.1 *E-BUSINESS*

Neste mesmo contexto, têm-se o *e-business*, conforme tratado por Laurindo (2008) se remete a uma interpretação bem mais ampla quanto a destacado no *e-commerce*, pois o *e-business* se trata de negócios que utilizam de meios eletrônicos em geral e da internet para serem realizados e concretizados, desenvolvendo-se sobre plataformas ou softwares específicos para um contato exclusivo com fornecedores e parceiros de negócio; proporcionando a realização de levantamentos

de informações de todos os membros envolvidos nas negociações, além da integração da plataforma de e-business com os softwares de gestão da organização; propiciando a solicitação de matéria-prima ou produtos automaticamente, agilizando os processos de compra e deixando os processos empresariais mais precisos e com um menor dispêndio de capital por operação realizada. Um exemplo que pode ser destacado é o sistema de compras de mercadorias das empresas (supermercados) associadas ao Central de Compras no estado do Espírito Santo.

O *e-business* engloba o *e-commerce*, por conta disto, muitas vezes os termos são utilizados de formas indiscriminadas para ambas as situações.

## 1.2 TIPOS DE E-COMMERCE

O *e-commerce* pode ser classificado conforme os membros envolvidos e ferramentas de comunicação utilizadas, Turchi (2012), Laurindo (2008), Kotler (2006) e Gabriel (2010) destacam alguns dos tipos mais comuns de *e-commerce*, sendo eles:

B2B (*Business<sup>3</sup> to Business*), ou seja, negociações realizadas com intermédio da internet e tendo como participantes em ambos os lados duas organizações que se interagem a fim de concretizar uma negociação ou uma parceria de negócio como uma terceirização de bens e serviços, troca de dados e obtenção de informação do mercado.

B2C (*Business to Consumer<sup>4</sup>*), considerada juntamente como o B2B, um dos primeiros perfis de negociações existentes considerando a internet com o meio de intermediação das comunicações realizadas; contudo este perfil de *e-commerce* se distingue do B2B, pois o mesmo tem como objetivo final o consumidor e não outra organização, cabendo neste quesito à consolidação de esforços de venda com estratégias de marketing, plataformas de comunicação, posicionamento e retenção de clientes.

B2E (*Business to Employees<sup>5</sup>*), que tem por finalidade facilitar os processos internos das organizações, uma ferramenta de comunicação designada para

---

<sup>3</sup> Business: Do inglês: negócio, empresa.

<sup>4</sup> Consumer: Do inglês: consumidor.

<sup>5</sup> Employees: Do inglês: empregados, funcionários.

utilização internamente, com o objetivo de controlar e avaliar todas as informações da organização, tendo em vista a globalização e a expansão de filiais das organizações localizadas em outras regiões geográficas. A utilização deste meio de comunicação interna (semelhante à Intranet<sup>6</sup>) é feita por meio de plataformas específicas comumente utilizadas na troca de dados e informações, contribuindo para redução de custos com deslocamento e com ligações, proporcionando rapidez, agilidade e segurança para a instituição.

C2C (*Consumer to Consumer*), neste perfil tem-se o inverso do B2B. Neste caso, as partes envolvidas na negociação são ambos consumidores e não mais empresas de pequeno, médio ou grande porte; em contrapartida, a finalidade é a mesma, utilização da internet como o meio de comunicação e intermediação de compra de bens e serviços. Vale ressaltar que este perfil de *e-commerce* se faz fortemente presente em prestações de serviços e vendas por meio de plataformas intermediadoras como Mercado Livre e Toda Oferta.

C2B (*Consumer to Business*) têm-se uma inversão quanto ao posicionamento do consumidor e da empresa, neste perfil o consumidor descreve a intenção de compra e as empresas entram em concorrência para oferecer o melhor produto, porém com o menor preço ao consumidor, semelhante a um leilão.

P2P (*Peer<sup>7</sup> to Peer*) trata-se de um perfil de *e-commerce* de ponto a ponto, onde as duas partes envolvidas são consumidores, clientes, e ao mesmo tempo vendedores e fornecedores. Uma característica peculiar neste perfil é a não utilização de meios fiscais nas negociações comerciais utilizadas, tratando-se de um comércio classificado como informal de produtos digitais, contudo realizada de forma estruturada.

G2C (*Government<sup>8</sup> to Citizens<sup>9</sup>*) se trata do governo utilizar de mecanismos e ferramentas tendo como objetivo a disponibilização de serviços que comumente podem ser realizados inteiramente por meio da internet, possibilitando um atendimento mais rápido ao cidadão para obtenção de informações em tempo real. Um exemplo típico é a solicitação da Guia de Recolhimento da União (GRU), para

---

<sup>6</sup> Intranet: Rede de computadores privada dentro de uma organização.

<sup>7</sup> Peer: Do inglês: perscrutar, aqui se referindo à igualdade.

<sup>8</sup> Government: Do inglês: governo.

<sup>9</sup> Citizens: Do inglês: cidadãos.

pagamento de serviços federais assim como a solicitação de boleto para pagamento de licenciamento de veículos e busca de informações do mesmo.

Assim como estes meios são classificados pelos componentes que se interagem, tem-se ainda mais algumas classificações destacadas pelo site [www.e-commerce.org.br](http://www.e-commerce.org.br), o *F-commerce*, que refere-se à utilização da rede social Facebook para intermediação de transações de compra e venda de produto ou prestação de serviços. Turchi (2012) e Laurindo (2008) destacam também o *m-commerce*, ou seja, comércio eletrônico envolvendo aparelhos móveis, como celulares e *tablets* com acesso a internet *Wireless* englobando a conexão *Wi-Fi*<sup>10</sup>, 3G ou 4G<sup>11</sup>.

### 1.3 O E-COMMERCE NO BRASIL

Assim como as novas tecnologias se iniciam em países economicamente mais desenvolvidos e depois se espalham para os demais países do globo terrestre, o *e-commerce* teve o mesmo perfil. Felipe (2004), editor do site eCommerceOrg, destaca o início do *e-commerce* em meados do ano de 1995 nos Estados Unidos, tendo como destaque a empresa Amazon.com, além de outras empresas, contudo somente cinco anos depois esta prática alcançou o mercado brasileiro. A partir de 2000 as relações comerciais no Brasil tiveram um novo cenário, tendo em vista ainda um receio na aquisição de produtos e serviços por meio da internet, como destacado por Turchi (2012, p. 18):

O B2C, mais comumente chamado de *e-commerce*, começou a deslançar nos EUA por volta de 1995, com o surgimento da Amazon.com e de outras empresas pioneiras que decidiram apostar nesse novo modo de fazer negócio. Naquela época a internet mostrava-se como altamente promissoras e atraiu investimentos vultuosos, com a promessa de retornos ainda mais vantajosos. No entanto, a chamada “bolha de oportunidade” acabou estourando no ano de 2000, e muitas empresas e investidores que apostaram alto na web, talvez prematuramente, quebraram.

O faturamento neste ano de 2000 não foi representativo, contudo com o aprimoramento da tecnologia, desenvolvimentos de estratégias de retenção e fidelização de clientes e os investimentos de provedores de internet e a adaptação

<sup>10</sup> Wireless e Wi-Fi: Termos utilizados para caracterizar tecnologia de conexão sem cabeamento.

<sup>11</sup> 3G e 4G: Nova geração de tecnologia de conexão com aparelhos móveis, os móveis.

de meios de pagamento e recebimento de mercadorias, possibilitou em 2001 o primeiro passo para o destaque deste mercado eletrônico na economia brasileira.

A seguir, pode-se visualizar um gráfico com dados divulgado pela empresa E-bit<sup>12</sup> e editado pelo site eCommerceOrg, onde é destacado o crescimento do faturamento anual do *e-commerce* no Brasil do ano 2001 a 2012:

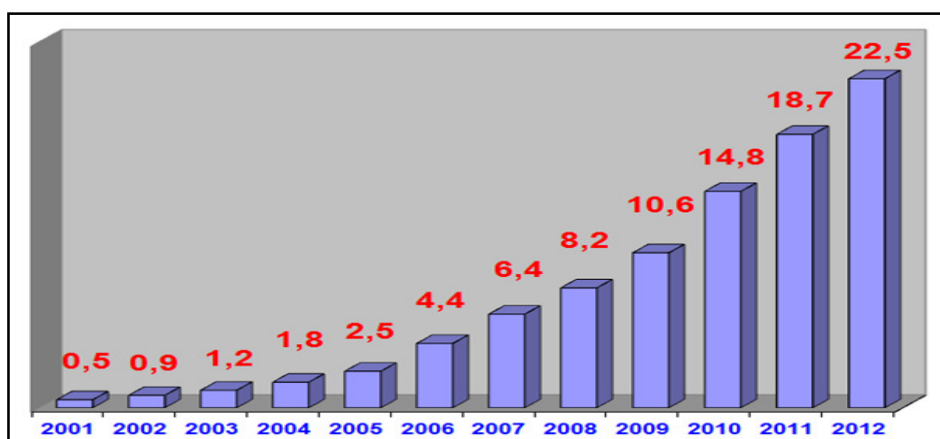


Gráfico 1: Faturamento anual do e-commerce no Brasil de 2001 a 2012 (Em bilhões).

Fonte: disponível no site: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>, acessado 31/10/2013 as 11:51.

TABELA 1 - VARIAÇÃO DE FATURAMENTO DO E-COMMERCE BRASILEIRO DE 2001 A 2012

ANO	FATURAMENTO	VARIAÇÃO
2012	R\$ 22,50 bilhões	20%
2011	R\$ 18,70 bilhões	26%
2010	R\$ 14,80 bilhões	40%
2009	R\$ 10,60 bilhões	33%
2008	R\$ 8,20 bilhões	30%
2007	R\$ 6,30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2,50 bilhões	43%
2004	R\$ 1,75 bilhão	48%
2003	R\$ 1,18 bilhão	39%
2002	R\$ 0,85 bilhão	55%
2001	R\$ 0,54 bilhão	-

Fonte: disponível no site: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>, acessado 31/10/2013 as 11:52.

<sup>12</sup> E-bit: Empresa reconhecida e respeitada no desenvolvimento e informações sobre o segmento de comércio eletrônico do país.

Observa-se um crescimento linear após o ano de 2005, isto se justifica pelo fato das pessoas terem mais acesso à conexão com a internet e a disseminação da internet banda larga, tendo em vista que a população ainda utilizava a conexão discada.

O gráfico a seguir apresenta alguns dados de uma das análises realizadas pelo IBGE<sup>13</sup> evidenciando o crescimento da utilização da internet no Brasil entre os anos de 2005 a 2011:

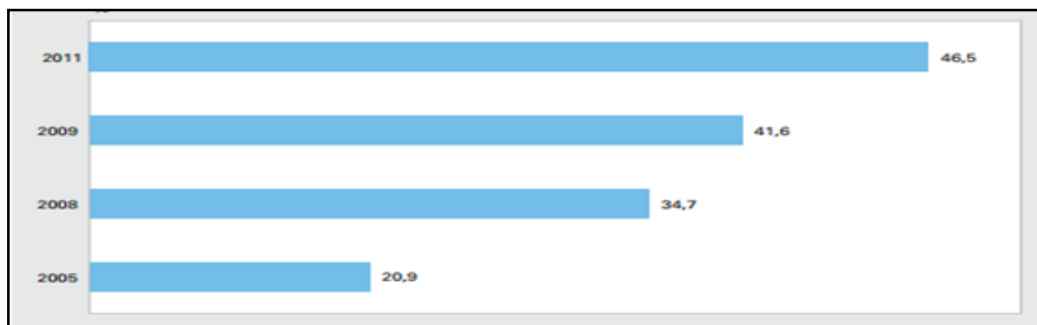


Gráfico 2: Percentual de pessoas (população de 10 anos ou mais) que utilizaram a internet entre 2005 e 2011 – Brasil.

Fonte: disponível no site: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso\\_a\\_internet\\_e\\_posse\\_celular/2011/comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/comentarios.pdf), acessado 31/10/2013 as 11:57.

Conforme o relatório WebShoppers<sup>14</sup> mais recente da E-bit, o *e-commerce* veio se destacando no primeiro semestre de 2013, apresentando perspectivas positivas para as organizações envolvidas. O balanço do primeiro semestre pode ser observado a seguir:

TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DO *E-COMMERCE* 1º SEMESTRE DE 2013

<b>Faturamento</b>	R\$ 12.74 Bilhões
<b>Crescimento Nominal</b> (Em Relação Ao 1º Semestre De 2012)	24%
<b>Número De Pedidos</b>	35.54 Milhões
<b>Ticket Médio</b>	R\$ 359,49
<b>Índice De Satisfação</b>	85,96%

Fonte: disponível no site: <http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>, acessado 31/10/2013 as 12:02.

<sup>13</sup> IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<sup>14</sup> WebShoppers: Relatório divulgado semestralmente pela empresa E-bit, onde analisa a evolução do comércio eletrônico e as mudanças da preferência e comportamento dos consumidores do segmento.

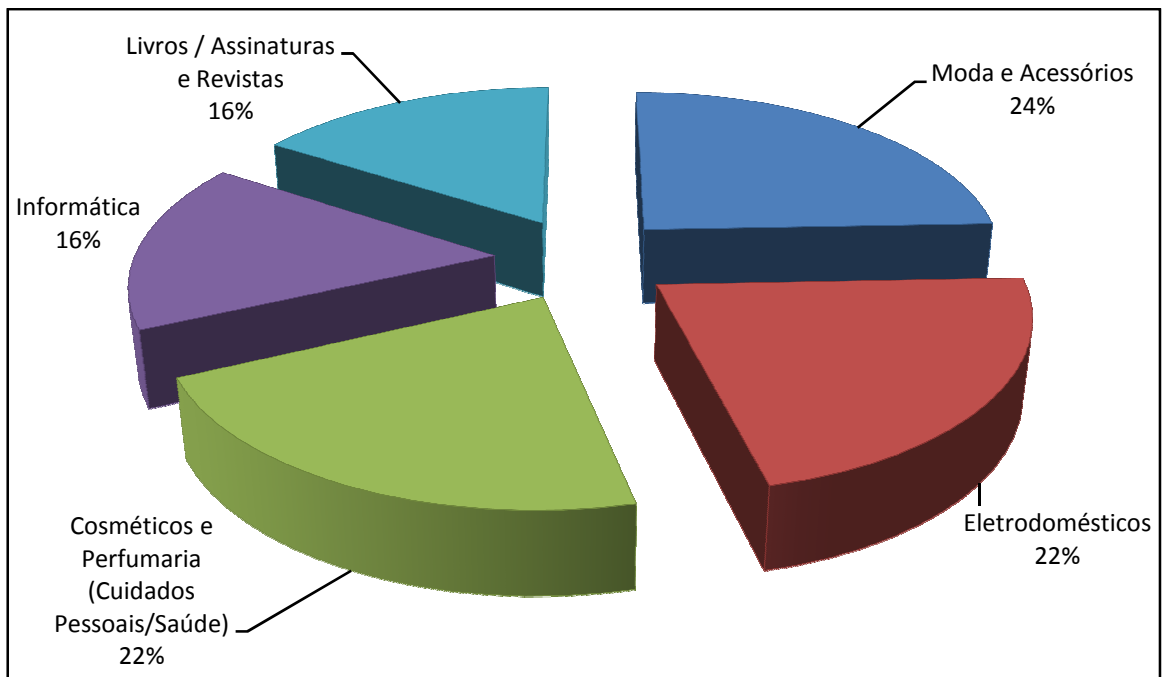


Gráfico 3: Categoria de produtos mais vendidos (em volume de pedidos).

Fonte: disponível no site: <http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>, acessado 31/10/2013 as 12:04.

Perspectivas para o ano de 2013 prevêem um aumento de em média 25% em relação ao ano de 2012; vale ressaltar que esta estimativa foi estabelecida a partir da análise do primeiro semestre do ano de 2013, têm-se ainda períodos de vendas acentuados como o natal, podendo ser ainda maior tal previsão, como destaca os desenvolvedores da pesquisa e apresentado no relatório WebShoppers:

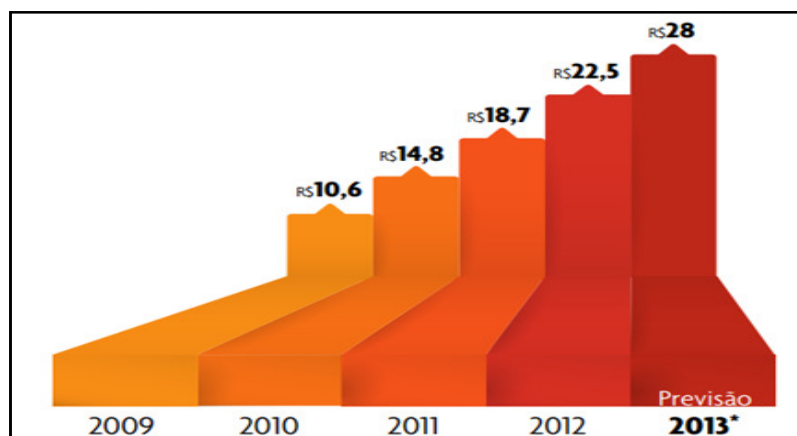


Gráfico 4: Evolução do faturamento do e-commerce entre os anos de 2009 a 2013.

Fonte: disponível no site: <http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>, acessado 31/10/2013 as 12:05.

Um dado relevante presente no relatório se relaciona quanto a dois parâmetros incentivadores nas compras on-line; primeiro a participação crescente

das redes sociais como meio intermediação das vendas na internet, o relatório destaca uma pesquisa realizada pela Netview do IBOPE Media, onde evidenciou que em janeiro de 2013 um total de 46 milhões de internautas<sup>15</sup> brasileiros utilizam redes sociais com grande frequência, destacando o potencial de crescimento do *e-commerce* com intermédio das redes sociais, em especial o *f-commerce*.

Em meio à tendência da utilização dos *tablets* e *smartphones*, aliado a aplicativos interativos que permitem comparar produtos, preços e efetivação da compra, o *m-commerce* vem se destacando progressivamente e poderá ser a nova tendência das vendas on-line na atualidade. O relatório destaca que no início do ano, o volume movimentado neste segmento passou de 0,1% de janeiro de 2011 para 3,6% em junho de 2013, como destaca o gráfico do relatório:

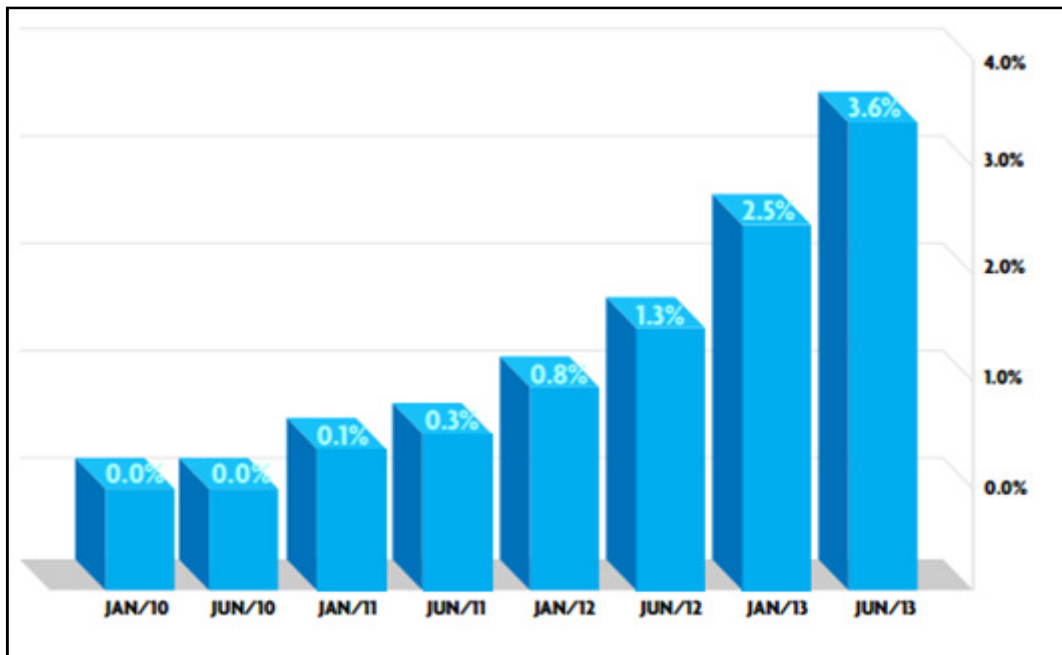


Gráfico 5: Crescimento do volume de vendas no e-commerce brasileiro entre janeiro de 2010 e janeiro de 2013.

Fonte: disponível no site:

<http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>, acessado 31/10/2013 as 12:15.

### 1.3.1 Perfil do consumidor digital brasileiro

Ainda com base na pesquisa do relatório do WebShoppers, foi possível evidenciar algumas informações relevantes quanto ao perfil do consumidor eletrônico brasileiro, ou simplesmente e-consumidor<sup>16</sup>. Apesar de atualmente termos uma estrutura muito superior à constatada em 2005, passando a uma conexão mais

<sup>15</sup> Internautas: Indivíduos que utilizam a internet com determinada frequência.

<sup>16</sup> E-consumidor: Cliente, consumidor que se utiliza do comércio eletrônico.



rápida e estável, de conexão discada para conexão em banda larga, têm-se um número crescente de novos e-consumidores no país, aliado a quebra de paradigmas e a presença de mecanismos, ferramentas *mobile*<sup>17</sup>, segurança intrínseca nas negociações e a presença de mais informações nos meio de comunicação e comercialização quanto a utilização do processo de compra eletrônica no país. Dos dados apresentados pelo relatório pode-se destacar:

TABELA 3 – EVOLUÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DOS CONSUMIDORES

		2009/1	2010/1	2011/1	2012/1	2013/1
<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>	56%	56%	55%	57%	55%
	<b>Feminino</b>	44%	44%	45%	43%	45%
<b>IDADE</b>	<b>Até 24 anos</b>	11%	9%	9%	9%	9%
	<b>Entre 25 e 49 anos</b>	69%	67%	67%	67%	67%
	<b>Mais de 50 anos</b>	20%	24%	24%	24%	24%
<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>Fundamental e Médio</b>	42%	45%	46%	47%	46%
	<b>Superior Completo e Incompleto</b>	47%	44%	43%	42%	42%
	<b>Pós-Graduação</b>	11%	11%	11%	11%	12%
<b>RENDA FAMILIAR</b>	<b>Até 3000,00</b>	64,48%	63,93%	61,39%	59,41%	58,62%
	<b>Entre 3001,00 até 8000,00</b>	23,7%	24,25%	24,92%	24,37%	24,5%
	<b>Acima de 8000,00</b>	3,76%	4,27%	5,64%	5,51%	5,36%
	<b>Prefiro não dizer</b>	8,06%	7,55%	8,04%	10,71%	11,53%

Fonte: disponível no site: <http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>, acessado 31/10/2013 as 13:30.

De uma forma mais global, quanto aos acessos a internet, com base nos dados do site Navegg.com sobre os internautas conhecidos, ou seja, com base no

<sup>17</sup> Mobile: Do inglês: Móvel, portátil, aqui referindo à comunicação móvel.

perfil de internautas em vários sites de busca de preços, portais de notícias nacionais e compras coletivas têm-se uma totalidade de 105.190.260 internautas, 5.658.000 possuem estilo de navegação conhecido, ou seja, rotineiro e específico, destes 4.274.000 são considerados e classificados como compradores on-line, representando 3,74%. Vale destacar a existência de internautas que possuem vários perfis de navegação na internet, como destacado no relatório do WebShoppers que revela que da totalidade de internautas evidenciado pelo site Navegg.com deve aderir ao mercado eletrônico e se tornar um consumidor ativo e permanente, justificando a previsão otimista da empresa E-bit para o ano de 2013 como demonstra o gráfico:

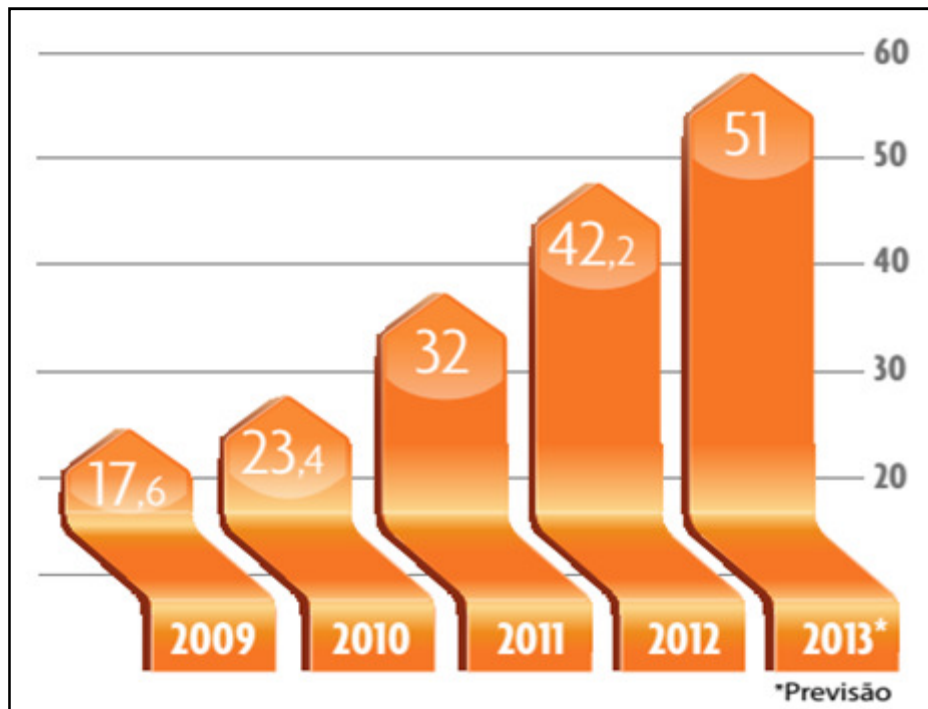


Gráfico 6: Evolução do número de consumidores no e-commerce entre 2009 e 2013.

Fonte: disponível no site: <http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>, acessado 31/10/2013 as 13:37.

De forma geral, pode-se perceber um constante aumento da conectividade da população brasileira, que a cada dia consome mais e mais de meios digitais e conseqüentemente, utilizam-se cada vez mais dos meios de comércio eletrônico para compra e venda de produtos e serviços diversos.

## 2 CONCEITUANDO O PLANEJAMENTO

A administração ao longo do tempo tem sofrido grandes modificações inerentes às novas perspectivas e características das organizações, pessoas e da tecnologia, indo desde a ênfase nas tarefas a serem realizadas, passando para a ênfase na estrutura organizacional, nas pessoas, no ambiente e mais tarde na tecnologia, contudo, na arte de administrar, independente da ênfase ou do recurso, o planejamento configura-se uma ferramenta fundamental para a compreensão e avaliação dos objetivos a serem alcançados. Chiavenato (1994) destaca a administração científica como a primeira aproximação teórica de estudo da administração empresarial e estabelecimento de planos individuais de trabalho para maximizar a eficiência dos processos de cada trabalhador, partindo de Taylor o princípio de planejamento:

[...] Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prático, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento do método. (TAYLOR apud CHIAVENATO, 1994, p. 6)

Vale ressaltar que dentre o meio acadêmico e nas bibliografias há um singelo entrave quanto à conceituação de planejamento dentro da perspectiva empresarial como destacado por Oliveira (2013), quanto a sua abrangência organizacional e amplitude hierárquica, sendo que este conceito durante os anos tem sofrido constantes alterações e melhorias para uma postura teórica concreta.

Diante disto, conforme Oliveira (2013) o planejamento é um processo que define quais serão as metas e os objetivos adotados na organização, alocando, mensurando e definindo a utilização de recursos de uma forma mais coerente, eficiente e eficaz, para possibilitar a melhor formulação das estratégias para futuras implicações na tomada de decisão. Não devendo ser confundido com previsão, projeção, predicação, resolução de problemas ou como simplesmente como um plano de ação.

O processo de planejamento organiza e coordena ações a serem tomadas pelo gestor visando solucionar os problemas e alcançar os objetivos desejados, mas para que isso ocorra corretamente Maximiano (2012) destaca que a organização precisa ter condições favoráveis na elaboração e implementação do plano de ação como resultado final do processo.

## 2.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

O processo de planejamento em uma organização deve respeitar alguns princípios destacados por Oliveira (2004 e 2013), onde são separados em princípios gerais e específicos visando uma maior compreensão e entendimento para tomada de decisões sólidas por parte dos gestores das organizações.

### 2.1.1 Princípios gerais do planejamento

Os princípios gerais do planejamento englobam conceitos de maior amplitude à organização, Oliveira (2013) os destaca em 5 princípios gerais, sendo eles:

- O princípio da contribuição aos objetivos, estipula como prioridade o objetivo da empresa, buscando alcançar a sua totalidade.
- O princípio da procedência do planejamento, corresponde a uma função administrativa que antecede a organização, direção e controle.
- O princípio da maior penetração e abrangência, o planejamento pode provocar uma série de mudanças nas características e nas atividades da empresa, sendo elas nas pessoas, tecnologia e no sistema.
- O princípio da maximização da eficiência, eficácia e efetividade, trabalham em conjunto procurando maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

### 2.1.2 Princípios específicos do planejamento

Os princípios específicos do planejamento referem-se a conceitos mais restritos, sendo eles:

- Planejamento participativo: o principal resultado está no seu desenvolvimento e na sua facilitação de processos e não na confecção do plano e seu objetivo final;
- Planejamento coordenado: o seu planejamento é processado da maneira de que todos estejam interligados, cada departamento depende do outro para que tenha eficiência no resultado.
- Planejamento integrado: tanto empresas de médio e grande porte têm que trabalhar integradas, voltado para o ambiente.

- Planejamento permanente: é exigida pela condição que o ambiente da empresa se encontra.

## 2.2 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

Ackoff apud Oliveira (2004 e 2013) destaca a existência de três grandes filosofias dominantes que estão envolvidas na grande maioria dos planejamentos, são elas: Filosofia da satisfação, Filosofia da otimização e Filosofia da adaptação.

### 2.2.1 Filosofia da satisfação

Esta é uma filosofia que se caracteriza pelo fato de que a dimensão da satisfação é definida na tomada de decisão, entretanto a satisfação esta de acordo com a necessidade mínima, sem excedê-la. Para Ackoff apud Oliveira (2004 e 2013), satisfazer é fazer suficientemente bem, mas não necessariamente tão bem quanto possível. Na filosofia da satisfação o processo de planejamento tem objetivos qualitativos e quantitativos, estima-se também um acordo entre os poderes políticos da empresa. Estes objetivos são limitados pelo planejamento para que possa minimizar os conflitos e as possíveis resistências na organização, desta forma o planejamento é reduzido, porém, a política e a estrutura da empresa permanecem intactas, e as oportunidades que vão surgindo não são aproveitadas.

As finanças da organização são mais um aspecto bem relevante para esta filosofia, como foco principal nos orçamentos e nas suas projeções. Quanto aos demais planejamentos não se dão tanta ênfase, pois se entende que os recursos monetários são suficientes para uma projeção, sendo assim os outros planejamentos podem ser obtidos.

O perfil mais indicado desta filosofia é para as empresas que estão iniciando o processo de planejamento, pois é realizada em tempo hábil, a capacitação técnica é menor e o seu custo é irrelevante, lembrando que a sua atenção está voltada para a sobrevivência da instituição.

### **2.2.2 Filosofia da otimização**

Nesta filosofia, um bom planejamento é aquele que está na busca constante pela perfeição, planejamento contínuo ou constante. Os métodos mais utilizados são as técnicas matemáticas, estatísticas e modelos de simulação e de pesquisa operacional, com isso a otimização obteve uma significativa evolução, pois através destes conceitos realizaram simulações que viabilizaram economizar tempo e dinheiro ao tomar as decisões devidas.

Os objetivos são quantitativos e são organizados em uma medida ampla de desempenho empresarial. Através de modelos matemáticos, o planejador procura otimizar o processo decisório e considerar a capacidade analítica dos gestores, assim maximizando o desempenho com os recursos disponíveis atingindo melhores resultados em relação a custo versus benefício e minimizando os recursos adequados para obter o desempenho desejado.

Diante disto, o plano de otimização tem como benefício uma avaliação detalhada, assim permitindo um elevado conhecimento do sistema. Este planejamento a cada dia vem ganhando mais espaço devido o desenvolvimento da informática e da tecnologia de informação.

### **2.2.3 Filosofia da adaptação**

A filosofia da adaptação conhecida também como homeostase, procura trabalhar com o equilíbrio da empresa, seja de maneira interna ou externa. Quando os resultados não correspondem geram desequilíbrio ocasionando a redução da eficiência do sistema, dessa maneira a filosofia pode responder de forma passiva, antecipatória ou de forma ativa ou auto estimulada.

Nesta filosofia predomina três características bem peculiares. A primeira é que o valor do planejamento está em seu processo, e não em seu produto, a segunda característica é desenvolver um planejamento eficiente para evitar problemas administrativos, e a terceira, estabelece que o conhecimento futuro pode ser classificado como certeza, incerteza e ignorância, sendo que para cada um é necessário um planejamento diferente, de comprometimento, de contingência ou de adaptação.

Uma organização adaptativa, diferentemente das outras filosofias procura mudar o sistema de forma que possa ser mais eficiente, sendo capaz de lidar com

as mudanças do ambiente, mas para que isso ocorra torna-se necessário a flexibilidade em instalações, equipamentos, pessoal e controle de demanda. Lembrando que a empresa tende a aceitar as mudanças externas, pois estas são as principais responsáveis por problemas internos.

## 2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

A administração juntamente com o princípio do planejamento possui como característica o processo de utilização racional dos recursos disponíveis no ambiente interno e externo da organização considerando todas as suas relações de maneira sistemática para tomada de decisão, os recursos possuem uma complexidade proporcional ao porte e a abrangência administrativa e operativa das empresas, ou seja, de grande, médio e pequeno porte com características intrínsecas, cabendo o gestor ou administrador tomar a melhor decisão de obtenção, gestão e direcionamento para lograr resultados competitivos para a instituição como exposta por Churchman apud Chiavenato (1994, p. 68), onde expõe a importância da administração com utilização racional dos recursos disponíveis, afirmando que:

A administração do sistema deve tratar da criação de planos para o sistema, considerando o ambiente externo, a utilização dos recursos e dos componentes, determinando os objetivos dos componentes, procedendo à alocação dos recursos e controlando o rendimento do sistema como um todo. Nestes termos, os recursos constituem os meios para operar e atingir os objetivos.

Os recursos podem ser classificados em recursos de transformação, utilização, materiais, tecnológicos e recursos empresariais englobando os recursos financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos que devem ser dimensionados, avaliados e direcionados para que a tomada de decisão seja feita da melhor maneira, obtendo os resultados esperados mediante o planejamento prévio estabelecido, conquistando a eficiência e no decorrer das atividades a obtenção de objetivos concretos e mensuráveis para evidenciar a eficácia dos processos decisórios e produtivos da organização assim como prescreve Chiavenato (1994, p. 67), “A eficiência e a eficácia são algumas das principais medidas para se avaliar uma boa administração, já que quase sempre os recursos são limitados ou

escassos.”, diante disto, percebe-se que o desafio se constitui em obter o máximo de realizações positivas mediante a minimização de utilização de recursos.

Perante a complexidade dos problemas envolvendo os recursos, Parsons apud Chiavenato (1994, p. 82) propõe que as instituições, organizações e empresas independentes do seu porte ou natureza devem avaliar e propor soluções engajadas sob responsabilidade de três divisões hierárquicas distintas de atuação: “[...] o nível institucional, o nível mediador ou gerencial e o nível técnico. Preferimos chamá-los, respectivamente, de nível institucional, nível intermediário e nível operacional.” Já Oliveira (2004 e 2013) em sua obra descreve na mesma perspectiva os níveis hierárquicos respectivamente como Estratégico, Tático e Operacional tão somente.

O nível institucional ou estratégico é composto pela alta diretoria da organização, onde estão presentes presidentes e diretores e demais pessoas responsáveis pela instituição, envolvendo assistentes e secretários diretos. Configura-se como o principal nível hierárquico, onde avalia o mercado (ambiente) interno e externo, propõe objetivos, metas e estratégias de longo prazo para sobrevivência da instituição no mercado de atuação e tomada de decisões globais, ou seja, afetam toda a estrutura organizacional juntamente com os demais níveis hierárquicos.

O nível intermediário, gerencial, mediador ou ainda tático é composto pela administração de linha média que atua como o nível intermediador entre as tomadas de decisões do nível institucional, com o direcionamento dos esforços, dimensionamentos dos recursos e organização das atividades do nível operacional com a elaboração de metas e objetivos departamentais ou setoriais além da elaboração, implementação e avaliação de planos táticos.

O nível operacional está relacionado às áreas de execução técnica das atividades econômicas da organização, envolvendo a parte fabril, contudo acabam envolvendo todas as áreas empresariais da instituição como a área mercadológica com os recursos mercadológicos, financeira com os recursos financeiros e departamento pessoal com recursos humanos.

Ao avaliar os níveis hierárquicos apresentados, como um sistema aberto, ou seja, levando em conta as alterações do ambiente externo da organização com os seus resultados, pode-se observar que o nível institucional ou estratégico está mais suscetível a falhas mediante as mudanças do (ambiente) mercado externo e



consequentemente suscetíveis a tomadas de decisões que aliadas com o comportamento do mercado poderá acarretar em grandes perdas para a instituição de uma maneira global, sendo que o nível de incerteza apresentado neste nível se torna mais elevado se comparado com o nível de incerteza do nível operacional que tem por característica ser um nível mais administrativo racional como um sistema fechado. Sendo assim, para a diminuição das incertezas para a correta tomada decisão, é essencial a elaboração de um planejamento de maneira eficiente e eficaz, capaz de maximizar a qualidade dos acertos e proporcionar a organização lograr resultados satisfatórios ao longo do tempo. Assim como os problemas e as soluções possuem por característica os níveis hierárquicos de atuação, o planejamento segue o mesmo princípio, como destacado por Oliveira (2013, p. 15):

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático e
- Planejamento operacional.

Comparando a amplitude das decisões com o planejamento tem-se:



Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.  
Fonte: disponível em Oliveira (2013, pág.15)

### 2.3.1 Planejamento Operacional

Planejamento operacional é elaborado por níveis inferiores da hierarquia organizacional e com o intuito da implementação de metodologias formais escritas, políticas de desenvolvimento e implementação de resultados específicos para a área funcional da organização. Neste perfil de planejamento o foco se estabelece nos planos de ações ou simplesmente os planos operacionais que correspondem os detalhes do dimensionamento e levantamentos dos recursos necessários para o seu

desenvolvimento, constituição de metas, especificação de objetivos, prazos predeterminados, e distribuição de responsabilidades na empresa.

### **2.3.2 Planejamento Tático**

O planejamento com perfil tático é normalmente desenvolvido pelos níveis hierárquicos intermediários da organização e tem como princípio a implementação de políticas administrativas voltadas para a orientação, direcionamento, otimização, consolidação e eficiência de determinada área da instituição conforme os objetivos e metas estipuladas pelo nível estratégico, mediante a estipulação de metas e objetivos intermediários para os departamentos da instituição para a progressão do planejamento estratégico global, Oliveira (2013, p. 16) realiza uma diferenciação sobre os perfis de planejamento tático e estratégico:

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que geralmente, afetam somente parte da empresa.

Diante disto pode-se perceber que o planejamento estratégico além de possuir um prazo maior e atingir a empresa como um todo, ou seja, possui uma amplitude maior e conseqüentemente tem por característica ser inflexível com um maior grau de risco se comparado com o tático por conta sua abrangência e prazo mais elevado.

### **2.3.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico corresponde ao conjunto de fatores decisórios que proporciona o direcionamento dos esforços de toda a organização para a obtenção dos melhores resultados organizacionais com a otimização da interação dos fatores externos do mercado mediante as tomadas de decisões internas dos gestores da organização, onde é desenvolvido pelo mais alto escalão dos níveis hierárquicos, o nível institucional ou estratégico, compreendendo os demais níveis para contribuir na otimização de processos e atuação de forma diferenciada e completamente inovadora para obtenção das metas e objetivos estabelecidos. Como salienta em sua obra, Chiavenato (1994, p. 250):

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo.

Desta forma, percebe-se que o planejamento estratégico deve ser constituído de forma sistemática compreendendo causas e futuros efeitos em médio para longo prazo, prevendo assimetrias no ambiente e escalonando futuros tratamentos e decisões necessárias para enfrentar este novo cenário, diante disto o planejamento estratégico conforme Oliveira (2013) aborda, deve prever um planejamento dos fins, ou seja, o detalhamento da situação futura que se almeja alcançar, planejamento dos meios que corresponde os caminhos que devem ser seguidos para o alcance do fim desejado com especificações de estratégias e políticas organizacionais, planejamento dos recursos, que se refere previsão e levantamento de recursos necessários para o desenvolvimento dos planos e estratégias estabelecidas e ainda o planejamento da implantação e do controle, onde se tem a avaliação e acompanhamento do processo evolutivo do planejamento e correção de eventuais desvios oriundos de processos administrativos. Segundo Oliveira (2013, p. 4), o planejamento estratégico, pode ser assim definido:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independente de vontade específica de seus executivos, sendo essa razão de algumas empresas não terem um processo de planejamento estruturado, mas mesmo assim, apresentam algumas ações “planejadas”.

O mesmo autor destaca que no momento da elaboração do planejamento é de suma importância o conhecimento do negócio da organização, compreensão das relações existentes entre os fatores internos e externos, ou seja, os fatores controláveis e os não controláveis, ciência das fraquezas e as vantagens competitivas da instituição, elaboração de vários planejamentos paliativos, ou seja, planos alternativos, comprometimento com o alcance das metas e objetivos e o acompanhamento e avaliação contínua dos resultados obtidos.

Aliando estas considerações com o comprometimento dos colaboradores e dos demais níveis hierárquicos o planejamento estratégico se posiciona como uma ferramenta essencial para a otimização de processo de gestão, auxílio no controle, avaliação e aprimoramento dos resultados, concentração de esforços nos resultados

esperados, fundamentar cientificamente o trabalho a fim de minimizar as incertezas e criar um vantagem competitiva perante o mercado de atuação.

Sendo assim pode-se diferenciar o planejamento tático do operacional da seguinte maneira, sobre os aspectos de prazo, amplitude, riscos, atividades e flexibilidade:

TABELA 4 – COMPARAÇÃO GERAL: PLANEJAMENTO TÁTICO E OPERACIONAL

<b>Discriminação</b>	<b>Planejamento Tático</b>	<b>Planejamento Operacional</b>
Prazo	Mais Longos	Mais Curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais Restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: disponível em Oliveira (2013, p. 21)

Cada perfil de planejamento possui suas particularidades e possuem as suas formas de estruturação, implementação e controle baseadas nos princípios de planejamento para proporcionar a organização à melhor tomada de decisão no âmbito institucional.

## 2.4 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia de elaboração de um planejamento estratégico, conta com 3 possibilidades focadas nos objetivos e processos da organização, sendo elas:

- Onde quero chegar e como chegar;
- Como está e onde quero chegar;
- Onde quero chegar e como está para poder chegar.

As 3 possibilidades são bem destacadas por Oliveira (2013), porém, deixa bem claro que não existe nenhuma metodologia de âmbito universal, ou seja, que sirva para todas as organizações, portanto, torna-se necessário a adaptação a realidade da empresa.

O processo para elaboração do planejamento estratégico pode ser dividido em 4 fases distintas; Oliveira (2013) as destaca por meio da elaboração e definição de pontos específicos que devem se definidos pela organização, sendo eles:

- I. Diagnóstico estratégico;
- II. Missão da empresa;
- III. Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- IV. Controle e avaliação.

Tais pontos serão mais bem discriminados nas seções a seguir.

### **2.4.1 Diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico, também conhecido como auditoria de posição, visa evidenciar onde a empresa esta, analisando aspectos inerentes à sua realidade externa e interna. Para melhor compreensão, o mesmo é dividido em 5 etapas, sendo elas: Identificação da visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

#### **2.4.1.1 Identificação da visão**

No processo de identificação da visão, evidenciam-se as expectativas e necessidades tanto da alta gestão da organização quanto dos acionistas e investidores. Geralmente, tais definições são focadas em objetivos para períodos de tempos mais longos, porém, devem ser palpáveis e consistentes.

#### **2.4.1.2 Identificação dos valores**

Os valores referem-se às crenças, princípios e éticas da organização. Os valores sustentam todas as decisões da empresa, portanto, influenciam diretamente na qualidade de elaboração e aplicação do planejamento estratégico. Possuir valores bem definidos permite não só um melhor posicionamento da organização como também um melhor relacionamento com seus clientes internos e externos.

#### **2.4.1.3 Análise externa**

Na análise externa a organização deve olhar para fora de si, evidenciando ameaças e oportunidades encontradas no mercado, destacando uma série de fatores como fornecedores, aspectos políticos, economia, concorrentes, cultura, etc.

As oportunidades, neste contexto devem ser consideradas como as condições e situações externas que venham ser favoráveis à organização, já as ameaças referem-se às situações que vêm afetar de maneira negativa a organização, necessitando serem solvidas ou amenizadas. Ainda sobre as oportunidades, Oliveira (2013, p.45) salienta que:

O executivo deve identificar todas as oportunidades, e cada uma é analisada em termos de sua contribuição efetiva para a empresa e, em seguida, escolhe-se um grupo das melhores oportunidades para a formação de uma carteira estratégica de oportunidades.

Na análise externa, é importante realizar uma divisão do ambiente organizacional, tal divisão é destacada por Oliveira (2013) como ambiente direto e ambiente indireto.

O ambiente direto é aquele que a organização consegue medir e avaliar com maior precisão e efetividade, identificando com maior facilidade seu grau de influência sobre a empresa. Já o ambiente indireto consiste no ambiente no qual a empresa não consegue o medir com total precisão.

A divisão destacada visa evidenciar quais as variáveis externas são de maior e menor facilidade de mensuração, pois desde quando se identifica uma variável indireta, deve-se realizar esforços afim de transformá-la em uma variável direta, conseqüentemente, melhor trabalhável.

#### 2.4.1.4 Análise interna

A análise interna tem como objetivo evidenciar os pontos fortes, fracos e ainda os pontos neutros da organização. Os pontos neutros aqui se referem aos pontos nos quais a organização não sabe se está a beneficiar ou prejudicar a empresa, não existindo critérios e parâmetros para sua avaliação.

Segundo Oliveira (2013, p. 48), “ponto neutro é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco.”

No processo de análise dos pontos fortes, fracos e neutros, a organização também deve considerar concorrentes, produto e seu segmento de mercado, auxiliando no desenvolvimento de sua estratégia de mercado. Analisando seu segmento de mercado, a organização pode identificar seu potencial de crescimento e designar esforços para aproveitá-lo.

Oliveira (2013) ainda salienta que analisar a estrutura organizacional da empresa é um dos principais pontos da análise interna, tendo em vista que é necessária uma estrutura organizacional bem definida para se alcançar seus objetivos, considerando seus produtos e serviços, capital humano, controle, avaliação e promoção.

#### 2.4.1.5 Análise dos concorrentes

A análise dos concorrentes está contida na análise externa, visa identificar quais as vantagens competitivas da organização, de seus concorrentes, e os elenca com o que o mercado procura.

Neste processo, a organização deve se colocar no lugar de seus concorrentes e realizar uma análise tanto interna quanto externa dos mesmos, desta forma, a organização pode se moldar de acordo com as necessidades do mercado e propor reações frente aos concorrentes, lhe proporcionando um melhor posicionamento competitivo.

Referindo-se ao diagnóstico estratégico, Oliveira (2013) destaca que o mesmo deve ser realista e completo, a fim de evitar futuros problemas no planejamento estratégico, portanto, deve apresentar as idéias da empresa em um consenso geral.

### 2.4.2 Missão da empresa

A missão da empresa consiste na razão de existência da organização, moldando seu posicionamento estratégico e objetivos. Oliveira (2013) descreve a composição da missão em 5 etapas, sendo elas: estabelecimento da missão, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

#### 2.4.2.1 Estabelecimento da missão

A missão aqui se refere ao motivo pela qual a organização foi fundada, não estando exatamente relacionada com o âmbito social da empresa, mas sim, com propósitos de maior amplitude, englobando expectativas da alta gestão e investidores.

Kotler (1980, p. 83) apud Oliveira vai ainda mais além na especificação da missão organizacional, salientando que “a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não temos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado.”

Percebe-se, portanto, que a missão organizacional deve visar não só os referidos propósitos da alta gestão e investidores, mas também oferecer satisfação a uma necessidade do mercado.

#### 2.4.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

Propósito aqui se refere ao setor de atuação definido na missão organizacional, podendo ser o setor no qual a empresa já atua ou possui uma visão a fim de explorá-la mais a frente, refere-se também aos produtos, serviços e segmentações inerentes a cada setor especificado.

Oliveira (2013) destaca que ao longo do estabelecimento do propósito organizacional, a empresa deve armazenar todas suas definições, seja de propósitos atuais ou de aplicações futuras.

#### 2.4.2.3 Estruturação e debate de cenários

De acordo com Oliveira (2013, p. 51) “cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.”

Tais cenários são definidos de acordo com dados e informações inerentes ao sistema de informações estratégicas; por meio dos mesmos, torna-se possível estabelecer cenários futuros baseados em dados atuais ou recorrências e evoluções de eventos passados. Existem também, debates de cenários que não visam prever o futuro, mas sim, evidenciar possibilidades alternativas.

#### 2.4.2.4 Estabelecimento da postura estratégica

A postura estratégica, aqui se refere ao posicionamento necessário a organização a fim de alcançar seus objetivos dentro da missão estabelecida.

Estabelece-se como a organização se posiciona diante de seu ambiente, realizando um amplo diagnóstico da organização visando confrontar seus pontos fortes e fracos, evidenciando a capacidade da empresa enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades.



#### 2.4.2.5 Estabelecimento da macroestratégia e macropolítica

Macroestratégias aqui se referem a maiores ações à serem realizadas pela organização a fim de alcançar uma vantagem competitiva no mercado, já as macropolíticas se referem às políticas que serão adotadas nos processos decisórios de maneira a estabelecer uma melhor interação com o ambiente.

As macroestratégias possibilitam a organização alterar todo o rumo da organização de forma estratégica e estruturada. Oliveira (2013) a resume como a orientação estratégica da organização.

### 2.4.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

No geral, os instrumentos prescritivos e quantitativos norteiam a organização sobre onde se quer chegar e como chegar.

Oliveira (2013) destaca que os instrumentos prescritivos evidenciam o que deve ser feito por parte da organização a fim de alcançar seus propósitos estabelecidos na missão, em conformidade com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, valores organizacionais, macroestratégias e direcionando-se à visão definida.

Na realização do tratamento dos instrumentos prescritivos, um dos primeiros passos deve ser o estabelecimento dos objetivos, desafios e metas, correlacionando-os com os fatores internos, externos, cenários e políticas da empresa. Aqui os objetivos referem-se ao foco dos esforços da organização e seu alvo a ser alcançado; é notório destacar que os objetivos são constituídos de vários objetivos funcionais, ou seja, pequenos objetivos a fim de se alcançar um alvo maior; os objetivos que exijam maiores esforços e uma melhor quantificação e controle são aqui classificados como desafios. Os objetivos e desafios ainda podem ser decompostos em metas, ou seja, quantificados com controles e prazos.

Os instrumentos prescritivos também se pautam no estabelecimento de estratégias e políticas. Oliveira (2013, p. 53) define a estratégia como: “[...] ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos [...]”.

Com o estabelecimento das estratégias e políticas, pode-se estabelecer o plano de ação, ou seja, o conjunto de diversos trabalhos e ações em comum a serem realizadas de maneira quantificada e com responsabilidade de execução.

Todo processo de elaboração e controle dos instrumentos prescritivos é acompanhado e regulado por instrumentos quantitativos, que “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa [...]” (OLIVEIRA, 2013, p. 53). De forma geral, os instrumentos quantitativos evidenciam os recursos financeiros necessários e expectativas de retorno.

Os instrumentos quantitativos são de total importância, tendo em vista que a organização deve conciliar seu planejamento estratégico com o operacional. O mesmo é feito por meio do planejamento orçamentário, definindo receitas, despesas e investimentos. De forma geral, é parte integrante do processo decisório, tendo em vista que engloba o fluxo de caixa e os períodos e projeções definidos no planejamento estratégico.

#### **2.4.4 Controle e avaliação**

Diante o prazo de execução e desenvolvimento do planejamento estratégico, que corresponde um longo período de tempo, tem-se a necessidade de avaliar e verificar se os planos de ações estão sendo seguidos, se a missão empresarial não está sendo desvirtuada ou modificada mediante as atividades realizadas, se as características do ambiente interno e externo estão contribuindo ou não com o desenvolvimento do planejamento assim como se previa no princípio do diagnóstico estratégico realizado. Sendo assim, o controle é a “[...] ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos” (OLIVEIRA, 2013, p. 56), mediante a análise de indicadores que são desenvolvidos no diagnóstico estratégico da avaliação dos profissionais envolvidos no planejamento. O desenvolvimento obtido corresponde ao preestabelecido nos planos de ação, identificação dos desvios e principalmente as causas para que possam ser tratadas e corrigidas com um acompanhamento da eficiência e eficácia das soluções propostas e ainda a retroalimentação com informações para o desenvolvimento do processo de planejamento administrativos futuros.

Além de comparar e avaliar os parâmetros da organização e do planejamento estratégico, Oliveira (2013) destaca a importância da consideração da situação custo versus benefícios, ou seja, se o benefício que se deseja obter é menor que os

custos inerentes a esta obtenção. O processo de controle e avaliação procura ser realizado em cada etapa de desenvolvimento do planejamento estratégico evitando que somente no final do processo desenvolvido se constate alguma divergência e ainda assim é de suma importância a avaliação da realidade da empresa que está sendo implantado o planejamento estratégico, isto porque cada organização possui as suas particularidades de negócio, de gestão, de missão, de objetivos e relacionamentos assim como os fatores ambientais, desta forma vale uma análise antecipada destes fatores para o desenvolvimento de metodologias mais eficientes para o desenvolvimento do planejamento estratégico na instituição.

### **3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO *E-COMMERCE* BRASILEIRO**

Mediante o conhecimento do planejamento estratégico, o gestor de *e-commerce* pode adaptá-lo as necessidades de seu negócio, tendo em vista que há diretrizes do planejamento estratégico focados em ambientes organizacionais com maior descentralização e com produtos e serviços caracteristicamente diferentes dos procedimentos adotados no *e-commerce*. Seguindo os princípios de Oliveira (2004 e 2013), o processo de estudo e desenvolvimento do planejamento estratégico, pode ser desenvolvido com base em alguns procedimentos e diretrizes, sendo eles o diagnóstico estratégico, definição da missão e propósitos, delineamento dos objetivos, formulação da estratégia, escolha da estratégia, implementação e avaliação da estratégia. Tais diretrizes serão melhores discriminadas nos sub-capítulos a seguir.

#### **3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO *E-COMMERCE***

O perfil do e-consumidor, do *e-commerce* brasileiro tem sofrido significativas mudanças e conseqüentemente tem ganhado muita força nas negociações online, este comportamento do e-consumidor proporcionou a criações tecnológicas mais eficientes, disponibilização de uma gama de informações para concretização da compra e popularização do método de comparação de preços, produtos e empreendimentos eletrônicos. Em paralelo a estas modificações, o empreendimento eletrônico tende a acompanhá-las e mediante estas novas perspectivas de consumo no mercado, traçar estratégias e posicionamentos para a sua sobrevivência e diferencial competitivo, como destacado por Gabriel (2010).

Neste sentido para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, ou para tomada de decisões estratégicas com enfoque na diferenciação competitiva e posicionamento no mercado on-line, o primeiro passo configura-se a compreensão do mercado e vislumbrar as futuras mudanças que poderão ocorrer com as tomadas de decisões no presente, fazendo-se necessário a construção e estruturação de um diagnóstico estratégico com o principal intuito de conhecer o empreendimento e

juntamente com isto sondar o mercado externo do *e-commerce*, com a máxima seriedade e integridade a fim de lograr um diagnóstico condizente com a realidade do nicho de mercado de atuação, possibilitando desta forma as informações necessárias para a compreensão das dificuldades e ameaças futuras a serem enfrentadas, possibilitando a determinação prévia de planos alternativos para minimizar os impactos de um novo cenário.

Nenhum *e-commerce* no Brasil e do mundo está livre das ameaças do ambiente, seja por uma nova legislação de defesa ao consumidor ou mesmo a saturação dos produtos no mercado, caracterizando assim a necessidade constante de análise estratégica e manutenção do diagnóstico estratégico para fundamentar o planejamento estratégico do *e-commerce*, ou seja, o ponto de partida para a percepção da realidade do mercado e do empreendimento eletrônico é o diagnóstico, a análise e construção de cenários futuros.

Os componentes do diagnóstico do *e-commerce* serão identificados, conforme descreve Oliveira (2013).

### **3.1.1 Visão do *e-commerce***

No *e-commerce* faz-se necessário a compreensão e a divulgação da visão da empresa, ou seja, procurar demonstrar para os clientes internos e externos onde a loja virtual se vê em determinado período de tempo mediante sua missão e objetivos; conforme salienta Oliveira (2013, p. 65), em sua obra, “a visão representa o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica.” Mediante a definição ou identificação da visão do *e-commerce*, se estreita o horizonte, o nicho de mercado, as devidas metas e objetivos da organização em conformidade com o desenvolvimento e estruturação dos planos e de um planejamento estratégico conciso, eficaz e eficiente para a tomada de decisão.

A visão merece uma constante atenção e estudo, deve ser colocada em pauta nas reuniões para averiguar eventuais desvios ou modificações nas missões e estratégias, que implicarão em tomadas de decisões para alcançar as metas e objetivos no que tange ao horizonte definido, toda a equipe deve estar ciente do direcionamento dentro de um mercado eletrônico relativamente extenso e que

merece ser classificado para atingir o potencial consumidor e lograr os resultados do planejamento para proporcionar o alcance da visão estabelecida.

### **3.1.2 Valores do *e-commerce***

Os valores votados para o *e-commerce* além de compreender as crenças, princípios e a ética da organização, representam a forma de interação com o e-consumidor e a tomada de decisão dos gestores na mudança de perfil do ambiente ou pela presença de alguma especulação referente ao mercado de atuação, ou seja, um pensamento estratégico objetivo e inovador perante uma situação fora da normalidade do empreendimento eletrônico. Diante dos valores assumidos, o modelo de gestão se torna um processo sistemático de estratégias, táticas e operações de forma a demonstrar e seguir os valores organizacionais perante os clientes externos e internos ou mesmo nos planejamentos e estratégias a serem divulgadas na instituição, desta forma sendo de primordial importância na sua definição para promover o desenvolvimento de um planejamento estratégico que promoverá um diferencial competitivo no mercado, Oliveira (2013, p. 69) salienta ainda mais: “E, se esses valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa”. Neste mesmo sentido, o autor revela a importância da interação com as macropolíticas e políticas da empresa, tendo em vista que as diretrizes da organização de maneira nenhuma devem ser definidas se contrapondo com os valores organizacionais.

### **3.1.3 Análise do ambiente externo e interno do *e-commerce***

Diante ao enorme mercado que configura-se o *e-commerce* de produtos na internet, a análise do ambiente externo e interno como destacado por Gabriel (2010) e como pesquisado por Vaz (2011), deve ser direcionada conforme a visão e aos valores organizacionais previamente definidos, para que desta forma delimite o foco do empreendimento eletrônico, nesta análise do ambiente externo podendo ser classificado como fatores de ameaça ou como oportunidade; já para o ambiente interno tem-se a classificação de fatores como força ou fraqueza. Gabriel (2010) destaca que apesar de os fatores macroambientais não serem controlados pela organização, elas podem tomar decisões para agir ou reagir de forma inovadora, diferenciada e proativa de forma a minimizar os impactos ou mesmo aproveitamento

das oportunidades a fim de lograr melhores resultados. Perante a isto os empreendimentos eletrônicos que possuem uma rápida assimilação destes fatores externos tendem a ser mais bem sucedidas em seu mercado ou nicho de atuação.

Diante da análise de fatores internos e externos, autores como Gabriel (2010) e Oliveira (2013) resultam-se na ferramenta da matriz SWOT, onde pela qual além de se realizar uma avaliação interna e externa, evidenciam-se as competências e cenários ambientais para melhorar as decisões do planejamento estratégico da organização. Tal ferramenta não necessariamente é utilizada na estruturação tão somente do planejamento estratégico, pode-se aplicá-la em qualquer outro tipo de planejamento, visando sempre à avaliação de cenários e compreensão de competências que devem ser desenvolvidas ou mesmo descobrir as melhores oportunidades que merecem ser exploradas.

Não existe uma padronização quanto aos fatores internos e externos a serem pesquisados, contudo o levantamento destes dados devem ser o mais verdadeiro e correto possível a fim de não comprometer as confrontações para definição de estratégias organizacionais ou estruturação do planejamento estratégico. Se tratando do ambiente interno, tem-se os pontos fracos do *e-commerce*, que se refere às políticas de trabalho, atendimento ao cliente, plataformas utilizadas, softwares de controle e de gestão ou mesmo a comunicação entre os colaboradores e os clientes.

Ainda no ambiente interno, averigua-se os pontos fortes do empreendimento, o que o *e-commerce* oferece de melhor em relação seu potencial concorrente, quais produtos se destacam no mercado de atuação, quais apresentam diferenciais competitivos ou a satisfação do cliente com o atendimento on-line. Vaz (2011, p. 424) destaca a importância da pesquisa e evidenciação dos fatores internos, afirmando que “analisar o negócio de sua empresa significa estudá-lo a fundo para entender o que de fato você tem como vantagem competitiva frente aos seus concorrentes”, perante a isto pode-se perceber que o simples fato do levantamento de dados e informações para compor o diagnóstico estratégico pode evidenciar algumas considerações para a tomada de decisão no planejamento estratégico final da organização.

Já no ambiente externo, as oportunidades configuram-se os potenciais clientes que podem ser alcançados, atendidos e fidelizados, identificação novas tecnologias e plataformas de gestão e controle, quais as principais deficiências dos

empreendimentos concorrentes além dos recursos não disponíveis a eles pelo qual a organização possui. Nesse mesmo ambiente verificam-se as ameaças, ou seja, os fatores que representam o comprometimento da imagem da organização, como a presença de inúmeras reclamações em grupos de clientes insatisfeitos como, por exemplo, no site [www.reclameaqui.com.br](http://www.reclameaqui.com.br), os diferenciais de seus concorrentes, identificação de novos empreendimentos no mesmo nicho de mercado e suas estratégias utilizadas e as falhas no atendimento e cancelamento de compra de produtos os serviços.

Como se observa, a matriz SWOT evidencia inúmeras informações gerenciais por meio da análise do ambiente externo e interno para a tomada de decisão e formulação de estratégias mediante a estruturação do planejamento estratégico, como destacado por Oliveira (2013) nas partes integrantes do diagnóstico estratégico. Já Gabriel (2010, p. 40) ressalta que decorrente a utilização da matriz SWOT, é possível confrontar as informações coletadas e evidenciadas para moldar o perfil da estratégia a ser utilizada, classificando-as em:

Ofensivas – Quando as oportunidades podem ser aproveitadas pelos pontos fortes [...]

Ajustes – Quando os pontos fortes enfrentam ameaças [...]

Defensivas – Quando existem oportunidades que seus pontos fracos não permitem que sejam aproveitadas [...]

Sobreviver – Quando as ameaças atingem seus pontos fracos [...]

Contudo, o planejamento estratégico está somente na sua parte inicial de elaboração, ou seja, existem outros fatores e análises a serem realizadas para promover uma estratégia de atuação eficiente, eficaz e inovadora no mercado. Vale ressaltar que o diagnóstico estratégico corresponde a etapa de levantamento de dados e informações, assim como a etapa de pesquisa abordado por Vaz (2011) para posterior desenvolvimentos das demais etapas de planejamento, produção, publicação, promoção, propagação, personalização e precisão do marketing digital; paralelamente analisando, compreende-se que se deve inicialmente conhecer o seu empreendimento e o mercado de atuação para posterior elaboração de planos e estratégias de atuação no mercado.



### 3.2 MISSÃO E PROPÓSITO

A missão de uma organização é de grande valia, pois norteia qual é o seu negócio, identificando a melhor forma de conduzi-lo, é a razão de ser da empresa, exercendo a função de orientar e delimitar ações a longo prazo em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativa, conceitos e recursos. Para Chiavenato (2003, pg. 601), “a missão se refere à finalidade ou motivo pela qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Ela significa a razão de existência de uma organização.”

Oliveira (2004) afirma que a missão tem como ponto de partida o processo de análise e interpretação de algumas questões como: Qual a razão da empresa? Qual a natureza dos negócios da empresa? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? Ao responder essas perguntas, provocam-se algumas situações como, por exemplo: a definição das áreas e a implementação dos recursos disponíveis, o acordo de opiniões quanto aos esforços e os recursos serão bem sucedidos.

A missão em um *e-commerce* é uma ferramenta indispensável para definir as estratégias que conduzirão as ações tanto particulares de cada segmento, como as ações que competem a toda organização, visando um direcionamento mais eficaz de metas e investimentos. Pode ser vista como um dever que a organização terá frente à sociedade e quais serão os benefícios que a sua atividade irá trazer para seus clientes e para a sociedade. Qualquer organização necessita compreender e estabelecer a sua missão e definir o seu propósito.

Os propósitos de um *e-commerce* representam os compromissos que se devem exercer para estar de acordo com a missão estabelecida, independentemente da sua forma, a sua finalidade é a venda de seus produtos e o oferecimento de valor ao mercado e aos clientes. A sua identificação é de extrema importância, pois corresponde com o empenho das áreas específicas da missão.

Há dois tipos de missões distintas, que são: Missão aberta e Missão fechada. Na missão aberta é que estabelece a satisfação do ambiente, sem indicar os produtos e serviços. A missão fechada indica qual é o produto ou serviço que a empresa deve atuar. Não há nenhuma missão padrão que a empresa deva necessariamente atuar, mas de acordo com Oliveira (2004) é válido trabalhar

sempre que possível com a missão aberta, pois esta proporciona uma amplitude maior de atuação, utilizando o conceito de missão fechada propósitos perdem sua validade, pois estarão explicitados na própria missão.

Seguindo os princípios de Oliveira (2004), ao estabelecer a missão da empresa o gestor deve ter alguns cuidados relevantes:

- Não relacionar os produtos e serviços oferecidos, pois reduz a amplitude da missão;
- Não procurar definições curtas e objetivas, pois esse aspecto pode prejudicar sua clareza e seu entendimento;
- Não estabelecer definições longas que podem prejudicar sua assimilação;
- Não estabelecer uma frase definitiva para a missão da empresa, pois essa não está isenta de mudanças e nas circunstâncias internas e externas da empresa;
- Não explicitar o que estão fazendo, pois tais definições não cumprem sua finalidade básica, ou seja, a de provocar decisões de mudanças;

### **3.2.1 Cenários**

O cenário de um *e-commerce* é formulado pelo gestor executivo, pois proporciona uma visão holística estimulando a sua implementação. Esses processos são compostos por diferentes tendências e eventos específicos, podendo ser analisados e interpretados de uma forma mais eficaz. É uma ferramenta de grande porte, devido a sua forma de conduzir, pois as ameaças são identificadas em tempo hábil, conseqüentemente as oportunidades são antecipadas. De acordo com Oliveira (2004), o executivo pode considerar duas situações principais: a abordagem projetiva e abordagem prospectiva.

A abordagem projetiva se torna obsoleta nas ações futuras da empresa, pois seu foco está em explicar o futuro pelo passado, considerando modelos deterministas e quantitativos, as variáveis quantitativas são restringidas por considerar o futuro como único e incerto. Na abordagem prospectiva criam-se oportunidades no presente para alcançar um futuro promissor, levando em consideração as ações presentes e uma visão de maior amplitude, considerando que o futuro pode ser múltiplo e incerto.

No cenário prospectivo destaca-se o delineamento do cenário de valores, pois se caracteriza normativo, estabelecendo alternativas desejáveis sendo em valores sociais, assim seus aspectos são básicos e válidos. São exemplos de cenários de valores: cenário de eco desenvolvimento; cenário de crescimento econômico e cenário de modernização.

O cenário de eco desenvolvimento retrata a busca de integração social e econômica da população, dando ênfase no desenvolvimento do país utilizando as suas próprias forças e recursos, os valores como bem estar do coletivo são predominantes.

Cenário de crescimento econômico é voltado para o desenvolvimento do país através do rápido crescimento econômico, dando ênfase no estilo de vida de acordo com os países desenvolvidos e os produtos e serviços oferecidos pela empresa orientado-se ao aprimoramento de seu sistema produtivo com maior eficiência econômica.

Quanto ao cenário de modernização, retrata o desenvolvimento do país através de uma sociedade produtiva e criativa, voltadas para o aprimoramento e evolução das pessoas, as empresas e seus fatores ambientais, procuram gerar conhecimentos ao maior numero de agentes sociais e econômicos, sendo este, um dos mais propícios ao *e-commerce*.

### **3.2.2 Postura estratégica**

A postura estratégica de um *e-commerce* é estabelecida de acordo com o comprimento da missão, a identificação das oportunidades e ameaças pertinentes. Assim estabelecendo em médio ou longo prazo a estratégia e a política da empresa. O elemento psicológico também afeta a postura estratégica, pois envolve valores, atitudes, motivações e anseios do gestor. A sobrevivência, a manutenção, crescimento e o desenvolvimento são conhecidos como postura. Oliveira (2004) destaca Kepner e Tregoe (1978, p. 20) no desenvolvimento de uma metodologia de fixação de fatores internos e externos, conhecido por GUT – Gravidade, urgência e tendência.

A gravidade é que afeta toda empresa, como seus objetivos e sua essência, o seu modo de avaliar é identificando o nível de dano ou prejuízo. A urgência é quando os resultados da empresa sofrem ou sente muita pressão. Na tendência o

seu modo de avaliar está relacionado com o desenvolvimento de determinada situação.

Os propósitos empresariais se impõem em atender a sua missão, dessa forma representando compromissos ou setores de atuação, atuais ou potenciais. Para Ansoff (1977) apud Oliveira (2004), esses propósitos devem ser específicos a partir de quatro componentes, sendo eles, o binômio produto versus mercado (determina o âmbito de busca); o vetor de crescimento (fixa as direções dentro desse âmbito); a vantagem competitiva (estabelece características dos lançamentos individuais); e a sinergia (define as qualificações requeridas e necessárias para o êxito de novo negócio).

### 3.3 DELINEANDO OS OBJETIVOS DO *E-COMMERCE*

A definição dos objetivos é um passo básico para qualquer organização, e no *e-commerce* não é diferente. Os objetivos do *e-commerce* devem ser estabelecidos com base nas expectativas futuras e o que se espera alcançar em um maior período de tempo, desta forma, torna-se necessária a definição de uma série de meios que ao serem aplicados conduzam a organização aos seus objetivos esperados.

Oliveira (2013) destaca dois elementos essenciais no estabelecimento dos objetivos, sendo eles, os elementos psicológicos e os instrumentos prescritivos. Os instrumentos psicológicos referem-se às motivações, atitudes, valores e desejos da organização, já os instrumentos prescritivos referem-se aos recursos financeiros, materiais, humanos, tecnológicos, entre outros.

Ao delinear os elementos psicológicos, o gestor do *e-commerce* deve se atentar a possibilidade de conflitos com os elementos prescritivos, isto porque algumas das expectativas e desejos definidos podem não refletir a capacidade de execução da organização.

#### **3.3.1 Estabelecimento dos objetivos**

Oliveira (2004) destaca que os objetivos organizacionais podem ser estabelecidos de cima para baixo ou de baixo para cima. Em organizações convencionais, geralmente os objetivos são estabelecidos de cima para baixo, ou

seja, especificados pela alta gestão e aplicados pelo operacional, que neste contexto, assume uma postura passiva. No *e-commerce*, este processo de definição dos objetivos pode se utilizar de ambos os modelos, havendo maior interação e maior poder de decisão por parte do operacional, que neste caso assume uma postura mais ativa. Oliveira (2013) salienta que a utilização de tal modelo resulta em maior motivação e conformidade.

Na especificação dos objetivos, o *e-commerce* pode se pautar em objetivos focados na manutenção da situação em que se encontra, ou na obtenção de algo que ainda não se têm no momento, seja uma maior carteira de clientes, parcela de mercado, margem de lucratividade etc.

De modo geral, o estabelecimento dos objetivos relaciona expectativas em conformidade com sua capacidade de execução, e conseqüentemente, consolidação, possibilitando a organização direcionar seus esforços aos pontos certos, definir prioridades, gerar motivação nos integrantes e principalmente, possibilita um alto-conhecimento da organização e seus recursos.

### **3.3.2 Aspectos quantitativos**

Oliveira (2013, p.164) destaca que “o processo de estabelecimento dos objetivos e desafio de uma empresa pode passar, em momento inicial, por uma abordagem qualitativa, mas seguramente, tem que se consolidar com uma abordagem quantitativa”, neste contexto, pode-se perceber a real necessidade do estabelecimento de aspectos com foco na quantificação dos objetivos esperados. Uma dos processos que podem ser aplicados ao *e-commerce* neste contexto é o gestão a vista, por meio do mesmo a organização disponibiliza a realidade das atividades em processo para acompanhamento de todos envolvidos, expondo critérios de avaliação, indicadores e parâmetros.

Os indicadores quantitativos podem ocorrer em cinco campos de perspectivas, sendo eles: financeiro, dos clientes, dos processos internos, inovação e aprendizagem, e da responsabilidade social.

As perspectivas financeiras, neste contexto refere-se a todas as pessoas ou empresa que estão fora da organização, mas interessados nos resultados, podendo ser o governo, instituições financeiras, comunidades, etc.

A perspectiva dos clientes refere-se à visão que os clientes possuem do *e-commerce*, estimulando-o a se enquadrar em quesitos de qualidade, custo, desempenho, valor agregado e atendimento. No âmbito do *e-commerce* ainda pode se referir a custo com frete, segurança do site e idoneidade. Estritamente interligado a tal perspectiva, pode-se destacar a perspectiva dos processos internos, que evidência o que a organização deve realizar internamente a fim de superar as expectativas e necessidades dos clientes, podendo tomar como base a perspectiva que os mesmos possuem da empresa e de seus produtos.

Ainda em referência as perspectivas dos indicadores quantitativos, pode-se destacar a perspectiva da inovação e aprendizagem, referindo-se à capacidade da organização inovar, lançar novos produtos, utilizar-se de novas mídias, plataformas, e principalmente, aprender com os processos. É de grande valia destacar também a responsabilidade social, evidenciando quais resultados a empresa deve alcançar a fim de oferecer algo à comunidade.

### **3.3.3 Lucro como objetivo**

Oliveira (2004) destaca que o lucro vem sendo exposto como um dos objetivos máximos de muitas organizações, mas, deixa claro que tal posicionamento vem sofrendo questionamentos ao longo da Teoria Geral da Administração. Pautado nos princípios de Peter Drucker, afirma ainda que o valor do produto ao consumidor deve vir primeiro, o lucro deve ser resultante da consolidação das estratégias.

O foco no lucro está pautado em princípios contábeis; como os mesmos refletem o passado, o gestor é levado à pensar a curto prazo, já o planejamento estratégico se pauta no futuro e no crescimento da organização em todos os aspectos. Evidencia-se ainda que o lucro como objetivo desmotiva o operacional, tendo em vista que somente beneficia o proprietário.

No *e-commerce* tal princípio torna-se ainda mais evidente, a diversidade de concorrentes facilmente acessíveis faz com que apenas se manter em lucratividade à curtos prazos não seja o suficiente para acompanhar o desenvolvimento do mercado, pois assim como destacado anteriormente, o valor do produto ou serviço ao consumidor deve ser prioritário, possibilitando maior consistência e competitividade.

### 3.4 FORMULANDO A ESTRATÉGIA

A formulação da estratégia é uma das etapas mais importantes do processo de elaboração do planejamento estratégico ao *e-commerce*, deve levar em consideração tanto a empresa quanto o ambiente e a relação entre os mesmos. Relacionando-se a empresa, Oliveira (2013) destaca que deve se levar em consideração os seus recursos, pontos fortes, fracos e neutros, a visão organizacional, sua missão e valores, objetivos, metas e políticas. Referindo-se ao ambiente, salienta a necessidade de se avaliar suas constantes mudanças, oportunidades e ameaças.

O processo de formulação estratégica pode ser delineado com base em uma série de questionamentos conforme os objetivos e necessidades da organização. Gilmore (1972) apud Oliveira (2013) expõe alguns questionamentos pertinentes que podem ser utilizados como base para as organizações; de modo geral, aborda seis aspectos organizacionais, sendo eles: o registro da atual estratégia, a identificação de problemas, o problema central da estratégia, alternativas, avaliação e escolha.

Oliveira (2013) ainda deixa claro que a organização deve utilizar informações referentes a estratégias anteriores e seus propósitos estabelecidos, as organizando em um banco de informações; tais informações são de crucial importância para comparação da taxa de crescimento da empresa, do mercado e dos concorrentes, análise do retorno de capital em relação aos riscos e capacidade de sobrevivência.

O *e-commerce* por necessitar de maior agilidade nos processos e maior flexibilidade, deixa ainda mais evidente esta necessidade do banco de informações estratégicas, tendo em vista que se pode obter um ganho de tempo e uma visão real da evolução estratégica da organização.

O gestor do *e-commerce* deve explorar ao máximo tais informações, buscando realizar comparações de seus registros com registros relacionados aos concorrentes e avaliar também os registros de atuação em caso de extinção da empresa ou investimento em outros negócios, ou seja, comparando-o com outras alternativas de investimento.

De forma geral, o processo de formulação das estratégias pode ser longo e complexo, para tal, Henri Mintzberg (1970, p. 50) apud Oliveira (2013), aponta sete

características observadas na formulação de estratégias. Para melhor compreensão ao *e-commerce*, pode-se assim defini-las:

1. A estratégia evolui com o tempo, à medida que as decisões são tomadas.
2. As decisões são motivadas por problemas ou pela busca de novas oportunidades.
3. As decisões estratégicas não são programadas e previstas, mas são tomadas quando o problema ou oportunidade ocorre.
4. Problemas e oportunidades não podem ser previstos com clareza, tornando difícil a integração entre diferentes decisões a uma única estratégia.
5. Afirma que a alta gestão possui grande demanda e solicitação. Como a formulação das estratégias é complexa, muitos são incapazes de desenvolvê-la com a devida profundidade e precisão.
6. Não há uma programação definida para lidar com assuntos de estratégia, desta forma, muitas escolhas são feitas em diferentes contextos, de forma incerta, podendo até avaliar inapropriadamente as oportunidades de acordo com sua visão. Os problemas são resolvidos sobre exigências e pressões.
7. Alterna-se entre a busca por oportunidades e a solução de problemas, conforme se aproveita as oportunidades e reduzem-se os problemas, as estratégias tornam-se mais realistas.

Oliveira (2004, p. 214) ainda afirma que “as estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa”. Pode-se evidenciar ainda que com base nos processos estruturados pelo planejamento estratégico a organização pode aumentar sua participação no mercado, se utilizar de novas tecnologias, desenvolver novos canais de distribuição, adentrar novos mercados, expandir novos mercados para seus produtos e serviços e ainda aumentar seu poder de mercado.

É importante destacar que lidar com a concorrência é uma das essências da formulação estratégica, tendo em vista que busca uma vantagem competitiva, desta forma, também deve conhecer as forças de seus concorrentes de mercado. Porter



(1980, p. 66) apud Oliveira (2013, p. 216), ainda afirma que existem cinco forças que incidem sobre as condições de concorrência em um setor, sendo elas:

- Ameaça de novos concorrentes na indústria ou setor;
- poder de barganha dos fornecedores;
- poder de barganha dos clientes;
- ameaça de produtos e serviços substitutos; e
- manobras para conseguir uma posição entre os atuais concorrentes, representada pela força que a empresa impulsiona contra as outras quatro forças consideradas.

Por fim, Oliveira (2013, p. 216) ainda afirma que “a potência conjunta das cinco forças determina o potencial máximo de lucro de um setor ou indústria”, deixando claro ainda que na formulação estratégica devem-se levar em conta os recursos internos há serem utilizados, e os recursos não disponíveis, ou seja, que necessitarão ser adquiridos, portanto, para uma estratégia ser classificada como viável, é necessária conformidade com os recursos disponíveis, com mutações do ambiente e objetivos da organização.

### **3.4.1 Estratégias alternativas**

Ao analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, baseando-se nos objetivos e metas da organização, tem-se uma série de estratégias alternativas que devem ser avaliadas com base nos objetivos, competitividade e adequação aos recursos da organização.

Os objetivos podem ser avaliados quanto a seu grau de risco. Objetivos muito ambiciosos podem resultar em grandes desprendimentos de capital e alto risco, podendo gerar desmotivação e até perda de oportunidades. Já objetivos sem ambições podem soar de maneira medíocre, mal aproveitando oportunidades potenciais.

De modo geral, o *e-commerce* deve avaliar e selecionar as melhores alternativas de acordo com seus objetivos, ainda que o processo de seleção pareça complexo e impreciso, tendo em vista que avaliação deve ser feita por meio da comparação entre alternativas.

A fim de facilitar o processo, é notório destacar a possibilidade da utilização de múltiplos processos de estreitamento de alternativas, reduzindo a lista geral e resultando apenas nas alternativas aceitáveis; outra opção é o estabelecimento de

prioridades, utilizando-se de meios para computar a escala de cada uma das alternativas.

### 3.5 ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

Steiner (1969) apud Oliveira (2013) evidencia que a escolha da estratégia é reflexo das aspirações do executivo-chefe, onde é levado em consideração a vida pessoal do gestor e dos envolvidos, seus costumes, hábitos e maneiras de fazer as coisas. Ainda afirma que o sistema de recompensa irá infligir diretamente na motivação da equipe para execução do planejamento. O executivo do *e-commerce* deve definir os porquês da definição de uma determinada estratégia ao mesmo que como a estratégia tomou este caminho, afim de que se possam definir quais procedimentos serão adotados e quais caminhos serão dispensados.

Com relação ao perfil do empreendedor, Oliveira (2013) destaca que um gestor em busca de dinheiro e retorno a curto prazo, tende a optar por estratégias de maior risco; o gestor que já alcançou o sucesso e (ou) uma posição de poder tende buscar preservá-los e ser mais conservador, desta forma, busca por estratégias e investimentos mais seguros e de longo prazo.

Outro aspecto salientado por Oliveira (2013) é que uma estratégia torna-se mais poderosa caso possua efeito sinérgico, ou seja, combinação de duas estratégias ou mais. Aplicando-se ao *e-commerce*, pode se exemplificar como a estratégia de inclusão de um novo produto, aliada a uma estratégia de divulgação e flexibilização de recursos a fim de se alcançar um valor competitivo em relação ao mercado.

O mesmo autor também salienta que grande parte da literatura geral da administração atribui como objetivos da empresa a maximização dos lucros, redução dos custos, crescimento e capacidade de sobrevivência; porém, a seu ver, nenhum desses posicionamentos auxilia o executivo na tomada de decisão em caso de situações únicas e incertas, pois as decisões que tendem a prevalecer são reflexo da experiência, conhecimentos e valores do gestor.

De modo geral, a escolha da estratégia pode ser algo complicado e desgastante, tendo em vista que o ponto de vista dos gestores e envolvidos afeta

diretamente o processo; um gestor com visão contábil terá um ponto de vista diferente de um gestor com visão de recursos humanos ou financeiros, portanto, definir uma escolha estratégica padrão mediando todos os pontos é um dos maiores desafios do gestor.

No *e-commerce*, pela maior centralização, a equipe operacional de desenvolvimento e de marketing, tende possuir uma visão de maior predominância nas escolhas estratégicas, isto porque estão diretamente interligados aos resultados.

### 3.6 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de implementação pode corresponder à implantação de um novo produto, serviço ou tecnologia, exige alterações e reajustes internos na organização. É importante ressaltar que o gestor do *e-commerce* deve se manter atento a todo processo afim de evitar problemas no andamento da nova estratégia; ao longo deste processo deve se realizar uma série de questionamentos básicos quanto ao conhecimento e conformidade das estratégias e capacidade de implementação, quanto mais numerosas as questões respondidas de forma negativa ou incertas, maiores são os problemas estratégicos da organização.

Tilles (1963) apud Oliveira (2013), salienta uma série de aspectos à serem considerados pelo gestor no processo de implementação da estratégia, destacando que a mesma pode até não ser escrita, contanto que seja bem entendida por todos, portanto deve identificar-se com os profissionais da organização; deve haver consistência com o ambiente, uma estratégia que atrepele fatores externos como governo, sindicatos e normativas, tende a ser mal sucedida; deve ser internamente consistente e de acordo com os pontos fortes da organização, seguindo os valores, princípios e objetivos gerais do *e-commerce*; devem-se equilibrar os riscos em relação ao lucro de acordo com a capacidade da organização, empresas com menos recursos tendem a se expor a menores riscos, porém, existem riscos que até grandes organizações não estão dispostas a enfrentar, portanto, devem-se mediar as expectativas e riscos aceitáveis.

A estratégia do *e-commerce* deve manter-se no foco que a gerou, caso seja a resolução de um problema, torna-se inviável a aplicação ao problema errado. Deve

envolver uma prévia análise dos objetivos e ser explorada com a máxima imaginação e criatividade. Os gestores de *e-commerce* devem compreender todos os processos do planejamento, estando à par do desenvolvimento e implantação da estratégia, estando ciente de quando e onde aplicar cada técnica aos problemas em questão. A estratégia deve ser implantada na ocasião certa e jamais deve ser por tempo ilimitado, isto porque os concorrentes podem ter tempo o suficiente para se posicionar e atacar a estratégia, a diluindo.

O processo de formulação de estratégias é contínuo, portanto, pode ser desenvolvido tanto em períodos anuais quanto em outras ocasiões em geral, buscando serem ajustáveis a situações, negócios e diferentes modelos de gestão. Ainda é notório observar que quanto maior o *e-commerce*, maior a sua cadeia de estratégias, podendo ir desde estratégias maiores e mais complexas até estratégias menores e mais simples que juntas refletem objetivos maiores.

Hobbs e Heany (1977) apud Oliveira (2013) ainda destaca que quando se implementa uma estratégia, deve-se atentar a cinco pontos, que aqui se referindo ao *e-commerce* podem ser resumidos da forma abaixo:

- Deve-se certificar que as estratégias não são ambiciosas de mais ao ponto de sobrecarregar o operacional, pois os esforços para se avaliar a adequação de uma estratégia são bem menores do que se realizar ações corretivas após a indevida implementação.
- Devem-se conter os conflitos entre a implementação da estratégia evitando separação entre áreas de empresa, buscando deixar claras as questões-chaves levantadas pela estratégia
- Deve se dedicar as integrações entre áreas da empresa requisitadas pela estratégia, acompanhando e controlando dos possíveis problemas a fim de contorná-los.
- Não deve se dissolver a equipe do planejamento até que sejam identificadas as ações e estratégias à serem seguidas.
- Comunicar-se tanto de cima para baixo como de baixo para cima, tendo em vista que decisões estratégicas afetam todos os níveis organizacionais.

De forma geral, percebe-se que mesmo após o processo de implantação da estratégia, são necessárias avaliações e análises de impacto e conformidade da mesma.

### 3.7 AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Neste processo evidencia-se se as estratégias implementadas estão propiciando os objetivos e desafios estabelecidos pela organização. A estratégia não deve ser avaliada somente por sua implementação, mas também por sua escolha, levando em conta alguns aspectos, sendo eles:

- Deve ser internamente consistente, estando de acordo com as políticas, cultura e clima da organização, sendo assim, apoiada ao longo de seu desenvolvimento.
- Também deve estar externamente consistente, ou seja, de acordo com os aspectos externos da organização, estando de acordo com os aspectos do ambiente.
- Deve estar alinhada com os propósitos, objetivos, missão e objetivos estabelecidos pela organização.
- Deve estar de acordo com as capacidades e recursos internos disponíveis na organização, considerando, capital, competências, tecnologia, pessoal, entre outros.
- Deve estar de acordo com o risco aceitável por parte do gestor da organização.
- Deve ser flexível, levando em conta que estratégias planejadas para longos prazos, podem necessitar de alterações e ajustes conforme mudanças tanto externas quanto internas.
- Deve estar de acordo com as exigências e expectativas do gestor da empresa.

Tais aspectos a se considerar possibilitam a criação e implementação de estratégias consistentes e plenamente adaptadas às necessidades e objetivos da organização. O *e-commerce*, por sua vez, devido à participação das forças operacionais na definição das tomadas de decisões, necessita de estratégias bem

definidas e facilmente entendíveis a todos os níveis organizacionais, maximizando o foco operacional e o sucesso nas tomadas de decisões.

## **4 ANÁLISE ESTRATÉGICA – E-COMMERCE BRASILEIROS**

Com base no três capítulos anteriores, foi feita uma pequena análise estratégica de dois dos principais *e-commerces* que figuram o mercado brasileiro, sendo eles: Americanas e Walmart. É importante destacar que todas também possuem lojas físicas.

A análise estratégica foi feita com objetivo de detectar se são aplicadas possíveis políticas e práticas referidas neste trabalho de conclusão de curso, visando também, identificar possíveis diferenciais e peculiaridades que contribuem e contribuíram não só para o atual sucesso das mesmas como também pela sua alta capacidade de competitividade no mercado brasileiro.

Todo processo se desenvolveu com base em análises de seus sites de vendas, páginas institucionais, mídias sociais e portais do consumidor.

### **4.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA – AMERICANAS**

A Americanas.com.br teve seu primeiro pedido efetivado em terras brasileiras em 1999, atualmente conta com mais de 500 mil produtos e é reconhecida como a maior empresa online da América Latina, uma de suas maiores peculiaridades é sua plataforma operacional que lhe garante a entrega de pedidos em até 48 horas em qualquer parte do Brasil. (Informações com base no site oficial da Americanas.com.br)

Com base em uma prévia análise no site institucional da Americanas, foi possível identificar um pequeno guia das funções disponíveis no site, informando possibilidades de pesquisa, canais de televendas e soluções para empresas, assim como na imagem a seguir:

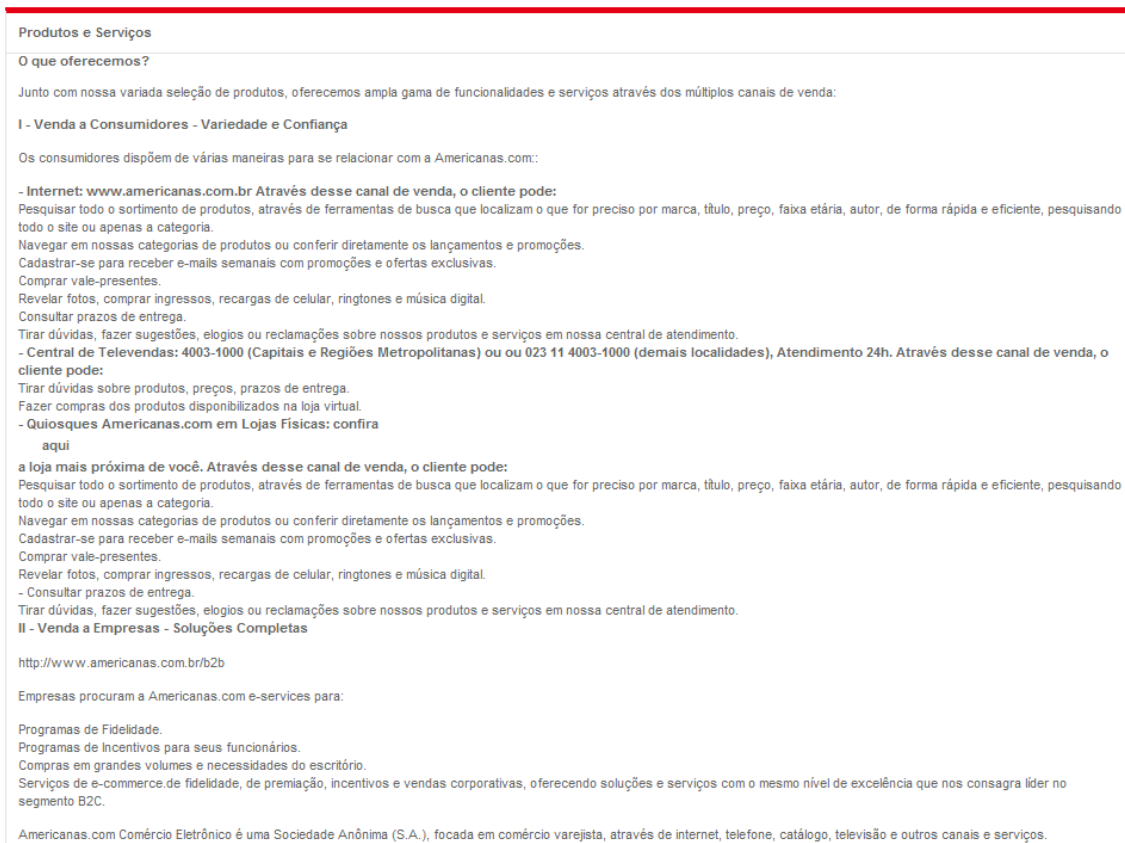


Figura 2: Especificações de produtos e seções do site das Lojas Americanas.com.br.

Fonte: *Print Screen* da Americanas – Disponível no site: [http://www.americanas.com.br/estatica/sobre-americanas?WT.mc\\_id=menuFooter-institucional-sobre](http://www.americanas.com.br/estatica/sobre-americanas?WT.mc_id=menuFooter-institucional-sobre), Acessado em 12/10/2013 as 11:16.

Analisando o site institucional da Americanas voltado para investidores, foi possível identificar algumas das informações enfatizadas ao longo dos capítulos anteriores, sendo elas a missão, visão e valores, assim como destacado da imagem a seguir:



BUSCA Site Investidores MAPA DO SITE | NOSSAS LOJAS | OFERTA DE IMÓVEIS | TRABALHE CONOSCO | CONTATO INVESTIDOR | LASA B2B

## LOJAS AMERICANAS

## RELAÇÕES COM INVESTIDORES

A EMPRESA | VISÃO GERAL DA EMPRESA

HOME

A EMPRESA

INFORMAÇÕES AOS INVESTIDORES

NOTÍCIAS

INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

RI E OUTRAS INFORMAÇÕES

EXPANSÃO - OFERTA DE IMÓVEIS

A LOJA MAIS PERTO DE VOCÊ

Ribeirão Preto - São Paulo  
Lojas Americanas Shopping Center Si

Juiz de Fora - Minas Gerais  
Americanas Express Indep... NOVA!

Brasília - Pernambuco  
Americanas Express Indep... NOVA!

### VISÃO & MISSÃO

▶ Missão

"Realizar os sonhos e atender as necessidades de consumo das pessoas, poupando tempo e dinheiro e superando as suas expectativas"

▶ Visão

"Ser a melhor empresa de varejo do Brasil."

A melhor empresa consiste em :

- Pelos Clientes, sermos considerados como a melhor opção de compras;
- Pelos Acionistas/Investidores, sermos considerados como o melhor retorno no segmento;
- Pelos Associados, sermos considerados como a melhor opção de desenvolvimento profissional;
- Pelos Fomecedores, sermos considerados como o melhor canal de distribuição;
- Pela Sociedade, sermos considerados uma empresa social e ecologicamente responsável.

▶ Valores

- Ter as melhores pessoas;
- Ser um bom "Dono do Negócio";
- Buscar excelência na operação;
- Ter foco no cliente;
- Delta – Fazer mais e melhor a cada dia;
- Ser obcecado por resultados.

▶ Princípios

### Pessoas

- Um sonho grande e desafiador faz todo mundo remar na mesma direção;
- Gente boa, trabalhando em equipe, crescendo na medida de seu talento e sendo recompensada por isso, é o maior ativo da empresa;
- Escolher pessoas melhores do que eles próprios, treiná-las, desafiá-las e mantê-las é a principal tarefa dos administradores;
- A liderança por exemplo pessoal é vital, tanto nas atitudes heróicas quanto nos pequenos gestos do dia-a-dia;

### Método

- Foco é essencial. Não dá para ser ótimo em tudo, tem que se concentrar no essencial;
- Tudo tem que ter um dono com responsabilidade e autoridade. O debate é bom, mas no final alguém tem que decidir;
- Bom senso é tão bom quanto grandes conhecimentos. O simples é melhor que o mais complicado;

### Resultado

- Ser obsessivo com custos e despesas, que são as únicas variáveis sob o nosso controle, ajuda a manter a sobrevivência a longo prazo;
- Entender velocidade, urgência e complacência zero como fatores de vantagem competitiva duradouras;
- Ética, trabalho duro e consistência são a base para o crescimento da Companhia.

COTAÇÕES  
Hora: 14:33 28/10/13

◆ LAME 3	Estável	R\$ 15,00
Vol. Financeiro: 1.453.027		
▲ LAME 4	+1,52 %	R\$ 17,40
Vol. Financeiro: 13.676.059		
▲ Ibovespa	+0,90 %	54.639
▲ IBRX - 50	+1,11 %	9.109
▼ Dow Jones	-0,04 %	15.563,38
▼ Nasdaq	-0,24 %	3.933,94
▼ Dólar Comercial	-0,77 %	R\$ 2,1890

Defasado em pelo menos 15 minutos.

2T13 WEBCAST

2T13 DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

2T13 AGENDA DE DIVULGAÇÃO

2012 RELATÓRIO ANUAL ONLINE

EXPANSÃO OFERTA DE IMÓVEIS

Figura 3: Missão, visão, valores e princípios das Lojas Americanas. Fonte: Print Screen da Americanas – Disponível no site: <http://ri.lasa.com.br/a-empresa/visao-geral-da-empresa?visao-e-missao&id=651>, Acessado em 12/10/2013 as 11:21.

Analisando as redes sociais da Americanas, foi possível notar uma forte presença social por parte da empresa, contando com mais de 2 milhões de “curtidas” no Facebook e mais de 100 mil “seguidores” no Twitter, assim como nas imagens adiante:



Figura 4: Facebook das Lojas Americanas.

Fonte: *Print Screen* do Facebook – Disponível no site: <https://www.facebook.com/AmericanasCom>, Acessado em 12/10/2013 as 11:25



Figura 5: Twitter das Lojas Americanas.

Fonte: *Print Screen* do Twitter – Disponível no site: <https://twitter.com/americanascom>, Acessado em 12/10/2013 as 11:27.

Ainda em análise das redes sociais, foi possível perceber que muitos clientes utilizam-nas para realizar reclamações, enquanto outros para se manter atualizados de promoções e expor sua satisfação com a empresa; a Americanas, por sua vez, utiliza-ás para informar os usuários de todas as promoções em andamento e para

responder suas questões, os dimensionando para o atendimento, quando necessário.

Também foi possível perceber que a empresa realiza constantes investimentos em publicidade web, assim como constatado na imagem abaixo:



Figura 6: Propaganda patrocinada das Lojas Americanas.

Fonte: *Print Screen* do Google – Disponível no site: <https://www.google.com.br/#newwindow=1&psj=1&q=americanas>, Acessado em 12/10/2013 as 11:29.

Também foi feita uma análise quanto a posicionamento da Americanas no site Reclameaqui.com.br. O ReclameAqui funciona como um portal do consumidor, onde os clientes podem informar seus problemas com determinada empresa, tornando-os públicos e exigindo uma resposta da organização.

De modo geral, analisando os últimos seis meses da Americanas no Reclameaqui.com, foi possível notar uma alta pontuação em termos de resolução de problemas e satisfação, mantendo-se com uma avaliação de 8.08 pontos, de um máximo de 10:

## Americanas.com - Loja Virtual

Cadastrado em: 15/05/2005 Site: [www.americanas.com.br](http://www.americanas.com.br) Fone: 4003-4848

[Comunidade](#) [Todas Reclamações](#) [Não Respondidas](#) [Respondidas](#) [Finalizadas](#)

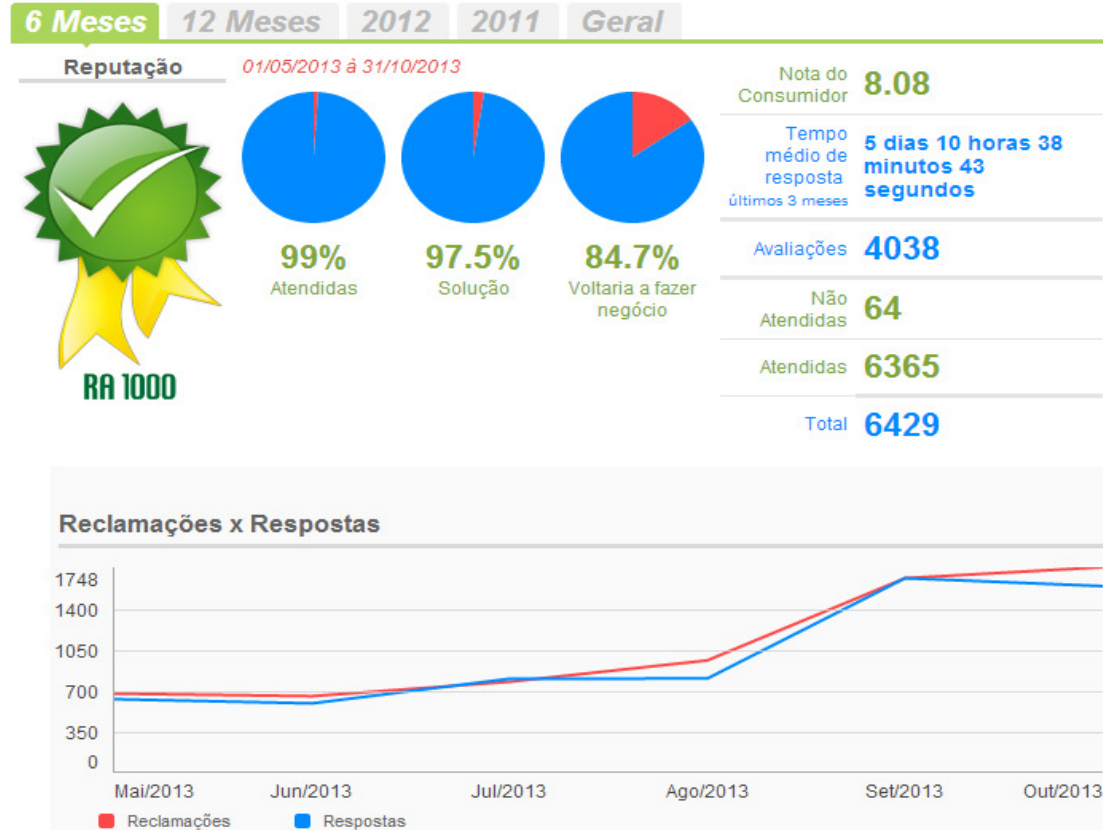
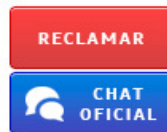


Figura 7: Avaliação das Lojas Americanas no site ReclameAqui.

Fonte: *Print Screen* do ReclameAqui. Disponível no site: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/6446/americanas-com-loja-virtual/?cx=008144464031947637647%3A7airzwxfigw&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=Americanas.com+-+Loja+Virtual&id=6446&BuscaTipo=E&x=74&y=17&BuscaTipo=E>, Acessado em 12/10/2013 as 11:31.

### 4.1.1 Avaliação geral Americanas

Realizando um apanhado geral da loja virtual da Americanas e seu posicionamento, foi possível constatar uma forte transparência com os clientes, fator percebido tanto pela grande quantidade de canais de comunicação, quanto pela alta pontuação positiva no ReclameAqui, também possui políticas, missão, visão e valores bem definidos, em contra partida, as próprias redes sociais abrem espaço para uma ameaça, que são as constates reclamações por parte de clientes, comprometendo a confiança e credibilidade da marca. Percebe-se que, os clientes insatisfeitos que se manifestam nas redes sociais são uma minoria, porém, conseguem fazer um movimento incomparavelmente maior a clientela satisfeita.

## 4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA – WALMART

O Walmart está presente no Brasil desde 1995, com as suas lojas físicas com a proposta de ofertar produtos de qualidade com preços baixos, sustentabilidade e socialmente responsável. Atualmente apresenta-se com mais de 550 unidades em 18 estados brasileiros e Distrito Federal.

Ao final do ano de 2006 iniciaram-se os estudos para adentrar-se no mercado eletrônico, planejando plataformas mais eficientes, formando e moldando uma equipe para o direcionamento das atividades em um mercado até então desconhecido e cheio de grandes oportunidades e com acirrada concorrência, quatro anos mais tarde se tornaria o *e-commerce* mais visitado no Brasil e obteve um crescimento de três vezes mais que o mercado em 2012.

Flávio Dias, vice-presidente do Walmart *e-commerce* no Brasil em depoimento no na primeira edição de março de 2013 do Guia de *e-commerce* da Associação Paulista das Agências Digitais (APADi) os requisitos que proporcionaram o crescimento vertiginoso da instituição:

Após demonstrar a importância de tais diferenças, o segundo grande desafio foi montar um bom business plan que quantificasse com alguma acuracidade o racional em crescimento de vendas, despesas e os investimentos necessários. Todo processo entre definição do modelo de negócio, elaboração e aprovação do Business Plan levou cerca de seis meses. Com o plano aprovado o desafio do momento foi começar a montar o time que iria liderar as áreas de negócio. Buscamos pessoas com expertise, com disposição para começar um trabalho do zero, e com o sonho de construir o melhor negócio de *e-commerce* do Brasil.

Em uma prévia análise do site [www.walmart.com.br](http://www.walmart.com.br), tem uma estruturação de plataforma diferenciada de qualquer outro *e-commerce*, dando ênfase à exposição dos produtos, promoções em destaque, meios de pagamento, meios de atendimento on-line e por final links de direcionamentos para as demonstrações de assuntos institucionais da empresa, ou seja, o enfoque do site do Walmart é a exposição de seus produtos e promoções, deixando em segundo plano a exposição de assuntos institucionais, desta forma não sobrecarregando a página do *e-commerce* com muitas informações de caráter institucional:



Figura 8: Especificações de produtos e seções do site do [www.walmart.com.br](http://www.walmart.com.br).

Fonte: *Print Screen* do Walmart – Disponível no site: <http://www.walmart.com.br>, Acessado em 16/11/2013 as 11:43.

Percebe-se a preocupação com a disposição e divulgação das políticas, direitos e termos de uso do *e-commerce*, vale ressaltar uma página exclusiva para divulgação dos assuntos institucionais, demonstrando uma preocupação com as informações do Walmart no Brasil. No site [walmartbrasil](http://walmartbrasil.com.br) apresenta-se as particularidades da empresa, demonstrando a sua história, sua missão, visão e princípios que direciona todos os esforços das equipes de *e-commerce* da organização:



Figura 9: História, Missão, Visão e Princípios da Walmart.

Fonte: *Print Screen* do Walmart – Disponível no site: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>, Acessado em 16/11/2013 as 11:52.

No mesmo site apresentam-se os dados históricos de desenvolvimento do negócio eletrônico no país, demonstrando que a organização apresenta mecanismos de controle e avaliação de crescimento, podendo perceber a presença de metas e objetivos a serem alcançados.

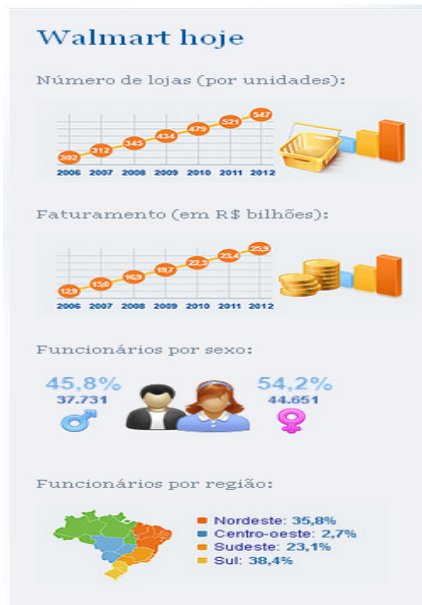


Figura 10: Status da quantidade de lojas, faturamento e recursos humanos da Walmart no Brasil. Fonte: *Print Screen* do Walmart – Disponível no site: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>, Acessado em 16/11/2013 as 11:56.

Visando proporcionar um contato mais próximo com o cliente interno e externo a instituição apresenta e divulga para a sociedade as suas normas, éticas e conformidades seguidas nas suas atividades. Demonstrando desta forma uma estrutura consolidada e preparada para lidar com as mais diversas situações que poderão ser submetidas, desta maneira as tomadas de decisões serão mais técnicas e não baseadas nas emoções de seus gerentes de *e-commerce*.

**Walmart Brasil**

Sobre o Walmart | Nossas Unidades | Ética | Fornecedores | Clientes | Capital Humano | Notícias | Atendimento | FAQ

## Ética e Conformidade

O grupo Walmart mantém o Escritório Global de Ética, em Bentonville, nos Estados Unidos, e departamentos específicos em suas unidades no mundo, incluindo o Brasil, para fornecer aos funcionários, clientes e parceiros apoio e condições necessárias para que tomem decisões éticas no dia a dia.

Ao ingressarem na empresa, todos os profissionais recebem o **Código de Ética do Walmart**, do qual são signatários, assim como informações sobre a Política Global de Combate à Corrupção. São orientados também a reportar violações ao Código, às políticas internas e às leis locais.

O Walmart possui uma Política de Ética na Cadeia de Suprimentos (Ethical Sourcing), aplicada a todos os fornecedores em âmbito mundial. O Acordo de Fornecedores inclui normas que visam a estimular boas práticas em relação às legislações social e ambiental nas suas unidades produtivas.

Todos os contatos com o Departamento de Ética e Conformidade são confidenciais e podem ser feitos por telefone ou e-mail.

### Normas para fornecedores

As normas para fornecedores são expectativas fundamentais do Walmart em relação a seus parceiros, tendo em vista as atividades relacionadas à produção das mercadorias vendidas pela rede e o impacto dessas práticas e processos sobre o meio ambiente. Os fornecedores devem cumprir as Políticas de Presentes e Gratificações e de Conflito de Interesses do Walmart e conduzir seus negócios de maneira ética e consistente, com princípios contábeis previamente aceitos.

- 1. Cumprimento de leis**  
Fornecedores e suas instalações de fabricação selecionadas devem cumprir integralmente todas as leis e regulamentações nacionais e/ou locais aplicáveis, incluindo (mas não se limitando a) aquelas relacionadas ao trabalho, imigração, saúde, segurança e meio ambiente.
- 2. Trabalho voluntário**  
Todo trabalho deve ser realizado voluntariamente. O trabalho infantil, forçado, por obrigação, de presidiários ou servidão por dívida não será tolerado. Trabalhadores devem ter permissão de manter controle sobre seus documentos de identidade. Fornecedores devem **oferecer** aos trabalhadores dias de descanso e assegurar que as horas de trabalho sejam consistentes em relação às regulamentações locais e sem excessos.
- 3. Práticas de contratação e emprego**  
Os fornecedores devem implementar práticas de contratação que verifiquem a condição legal do profissional para trabalhar no País, bem como sua idade antes de empregá-lo. Todos os termos e condições de emprego incluem (mas não se limitam a) a contratação, pagamento, promoção, desligamento e aposentadoria com base na habilidade e disponibilidade do indivíduo para realizar o trabalho.
- 4. Remuneração**  
Os fornecedores devem remunerar todos os trabalhadores com salário, hora-extra e benefícios que sejam compatíveis ou superiores aos padrões legais locais, padrões legais da indústria ou acordos sindicais – o que for mais alto. Fornecedores são encorajados a **oferecer** salário e benefícios que sejam suficientemente compatíveis com as necessidades básicas do trabalhador e oferecer renda discricionária para o profissional e sua família.
- 5. Liberdade de associação e negociação coletiva**  
Fornecedores devem respeitar o direito dos trabalhadores de escolher, formar ou se unir a sindicatos de sua escolha de maneira legal e pacífica e fazer acordos coletivos.
- 6. Saúde e segurança no trabalho**  
Fornecedores devem oferecer aos trabalhadores um ambiente de trabalho seguro e **saudável** e, onde aplicável, instalações de moradia seguras e saudáveis. Fornecedores devem agir proativamente para mitigar e prevenir riscos no local de trabalho.
- 7. Meio ambiente**  
Os fornecedores devem assegurar que todos os locais e/ou instalações de manufatura cumpram as legislações nacional e local sobre o meio ambiente, incluindo todas as leis relacionadas às emissões de ar, tratamento de efluentes e disposição de substâncias tóxicas e resíduos perigosos. Os parceiros devem se certificar de que todos os insumos e componentes tenham sido obtidos ou colhidos de forma permissiva e consistente com tratados e protocolos locais e internacionais.
- 8. Presentes e entretenimento**  
Fornecedores não devem **oferecer** presentes ou entretenimento aos funcionários do Walmart.
- 9. Conflitos de interesse**  
Fornecedores não devem iniciar transações com funcionários do Walmart que criem conflitos de interesse.
- 10. Anti-corrupção**  
Fornecedores não devem tolerar, permitir ou se envolver em suborno, corrupção ou práticas não éticas tanto ao lidar com empresas públicas quanto privadas.
- 11. Integridade financeira**  
Fornecedores devem manter registros exatos de todos os assuntos relacionados aos seus negócios com o Walmart de acordo com práticas contábeis padrão, como Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (GAAP) ou Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS).

**Relatar violações**

Violações dos padrões do Walmart podem ser relatadas de maneira confidencial, em idioma local. Se você tem conhecimento de que qualquer um desses padrões está sendo violado, por favor relate o problema pelos canais de atendimento que constam nesta página.

### Contatos

Departamento de Ética e Conformidade – Walmart Brasil  
**etica@walmart.com**  
**0800 703 3966**

Escritório Global de Ética  
**ethics@walmart.com**  
**0800 891 4093**

### Downloads

- Código de Ética**  
Apresenta aos funcionários do Walmart Brasil atitudes e comportamentos que geram um ambiente de trabalho honesto, justo e de acordo com a lei.
- Política de Combate à Corrupção**  
Política de Combate à Corrupção para Terceiros Intermediários\*, autoridades públicas, órgãos do governo e ONGs.
- Termo de Compromisso FCPA**  
Documento obrigatório para Terceiros Intermediários\* do Walmart Brasil. Por meio dele, esses fornecedores atestam que cumprem o que prevê a Lei de Práticas de Corrupção Estrangeira dos EUA, de 1977, denominada "FCPA".
- Questionário de Terceiro Intermediário\***  
Por meio do documento, obrigatório para Terceiros Intermediários do Walmart Brasil, são prestadas informações sobre o relacionamento mantido com órgãos do Governo e/ou profissionais com atuação em cargos da esfera pública.  
\*Assim entendidos os prestadores de serviço que mantêm contato com autoridades públicas em nome do Walmart.

### FAQ

#### Os profissionais do Walmart podem aceitar brindes?

Acceptar brindes e gratificações pode gerar um conflito de interesses ou indícios de um conflito entre interesses pessoais e responsabilidade profissional. A cultura do Walmart Brasil é de nunca aceitar brindes ou gratificações de qualquer fornecedor, potencial fornecedor, autoridade pública ou qualquer pessoa que os funcionários tenham motivos para crer que esteja buscando influências em decisões ou transações de negócios. Os funcionários também não podem aceitar brindes ou gratificações de clientes pelo trabalho realizado dentro das nossas unidades.

[» Entre em contato](#)

Figura 11: Ética, Conformidades e Normas do Walmart.

Fonte: *Print Screen* do Walmart – Disponível no site: <http://www.walmartbrasil.com.br/sobre-o-walmart/no-brasil/>, Acessado em 16/11/2013 as 12:04.



Diante de uma análise das redes sociais em que a instituição está participando, pode-se destacar a presença no Facebook, onde a mesma utiliza para realizar web marketing de seus produtos e serviços, com quase 1 milhão de “curtidas” e a utilização do Twitter com pouco menos de 5 mil “seguidores”, onde se utiliza para divulgação de eventos institucionais e a divulgação de assuntos variados não somente a divulgação de promoções de produtos, pode-se perceber que o foco da organização é justamente a seu site e suas próprias ferramentas de captação, retenção e fidelização de clientes.



Figura 12: Facebook do Walmart.

Fonte: *Print Screen* do Facebook – Disponível no site: <https://www.facebook.com/walmart.com>, Acessado em 16/11/2013 as 12:16.



Figura 13: Twitter do Walmart.

Fonte: *Print Screen* do Twitter – Disponível no site: [https://twitter.com/Walmart\\_BR](https://twitter.com/Walmart_BR), Acessado em 16/11/2013 as 12:26.

Mais uma vez ao analisar os links patrocinados da Walmart, percebe-se que a mesma se utiliza de uma maneira bem sucinta, revalidando a situação que a mesma tem por característica a utilização de seus próprios meios de realizar a promoção de sua marca e conseqüentemente de seus produtos. No site do Google.com, apresenta-se com um simples anúncio patrocinado e com aproximadamente 110 milhões de resultados encontrados, sendo o primeiro resultado visualizado, como demonstra a imagem a seguir.



Figura 14: Propaganda patrocinada Walmart.

Fonte: *Print Screen* do Google – Disponível no site: <https://www.google.com.br/#q=walmart>, Acessado em 16/11/2013 as 12:32.

Realizando uma consulta de reputação no site do reclameaqui.com, percebe um acentuado volume de utilização deste canal pelos consumidores, onde a Walmart apresenta-se com nota 4,97 e um prazo de aproximadamente 6,5 dias para atendimento as reclamações inerentes a organização, contudo comparada com demais organizações pelo seu volume de reclamações a mesma somente não respondeu 3 solicitações, com uma situação regular e com praticamente 100% de atendimento, resultando em 81,6% de soluções de problemas com o consumidor, vale ressaltar que a instituição apresenta um canal de atendimento próprio, facilitando ainda mais o contato consumidor e empresa.



Figura 15: Avaliação do Walmart no site ReclameAqui.

Fonte: *Print Screen* do ReclameAqui – Disponível no site: <http://www.reclameaqui.com.br/indices/11018/walmart-loja-virtual/>. Acessado em 16/11/2013 as 13:03.

#### 4.2.1 Avaliação geral Walmart

Pode-se perceber que a instituição Walmart desde a sua concepção no mercado eletrônico tem apresentado grandes resultados e participação no mercado de atuação, isto devido a sua estrutura muito bem detalhada e elencada com os princípios, missão e visão. Utiliza-se de ferramentas próprias para a criação de diferenciais competitivos e fidelização de clientes com uma plataforma diferenciada e um sistema de atendimento ao consumidor sempre presente e participativo, outro ponto de grande destaque é a divisão da organização quanto a seu site principal, com a divulgação de seus produtos e promoções e outra página dedicada aos assuntos institucionais, desta maneira objetivando as informações conforme o interesse do leitor, além de uma provável equipe dedicados a elaboração, controle e avaliação de todos os dados inerentes a organização.

### 4.3 CONFORMIDADE GERAL: AMERICANAS E WALMART

Analisando a conformidade geral do posicionamento e estratégias utilizadas pela Americanas e Walmart, percebe-se que ambas aplicam uma série de princípios destacados ao longo dos capítulos anteriores, ambas possuindo missão, visão e valores bem definidos e públicos, apostam na inovação, criatividade e buscam utilizar as redes sociais não só como um canal de promoção como também uma ferramenta para identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, próprias e dos concorrentes.

Ainda tentando entender seus posicionamentos e estratégias, foi feita uma pequena pesquisa na ferramenta de busca Google pelo termo “Comprar TV Led 32” afim de evidenciar se ambas se posicionariam na busca; entre as opções listadas obteve-se o resultado abaixo:

[TV LCD LED: TVs: Eletrônicos - Walmart](#)  
[www.walmart.com.br](http://www.walmart.com.br) > Eletrônicos > TV ▼  
 Encontre aqui no Wal-Mart todos os tipos de TV LCD LED no departamento de ... TV LED 32" Philips 32PFL3018D/78 Preta - Full HD, 2 HDMI e 1 USB. De: R\$ ...

[TV LED - Ofertas de TV LED em Televisores | Casas Bahia](#)  
[www.casasbahia.com.br](http://www.casasbahia.com.br) > Eletrônicos > TVs ▼  
 +20 itens - Preços baixos e grandes marcas de TV LED? Só nas Casas ...  
 TV LED 24" Full HD Philco PH24T21DG Conversor Digital com Sistema Ginga ...  
 Lançamento TV 32" LED Full HD LG 32LN5400 com Tecnologia MHL, USB ...

[Smart TV LED 32" Philips 32PFL4017 Full HD - 3 ... - Americanas.com](#)  
[www.americanas.com.br](http://www.americanas.com.br) > TV e Home Theater > TV > Smart TV ▼  
 Smart TV LED 32" Philips 32PFL4017 Full HD - 3 HDMI 2 USB DTVi DLNA 60Hz. ...  
 Smart TV LED 32 Philips 32PFL3518 Full HD Entradas HDMI / USB 120Hz.

Figura 16: Pesquisa do Google para o termo “Comprar TV Led 32”.

Fonte: *Print Screen* do Google – Disponível no site: <https://www.google.com.br/#newwindow=1&q=Comprar+TV+Led+32>. Acessado em 18/11/2013 as 10:37.

O Walmart se apresentou posicionado na 4ª posição para a busca e a Americanas na 6ª posição; Gabriel (2010, p. 216) afirma que:

Não figurar entre os primeiros resultados listados em uma determinada busca pode significar “não existir”. Podemos chamar esse fenômeno de “a ditadura dos Top 10” e, em razão dele, cada vez mais pessoas e empresa se esforçam para encontrar técnicas de otimização de posicionamento nos mecanismos de busca para aplicar em seus *websites* na tentativa de colocá-los e mantê-los no topo dos resultados de busca.

Desta forma, percebe-se que a utilização de técnicas de posicionamento nas buscas do Google é parte integrante das estratégias utilizadas por tais *e-commerces* na busca pela maximização de seus acessos e vendas.

De forma geral, evidencia-se que tais *e-commerces* além dos princípios do planejamento estratégico, também se pautam em outras demais ferramentas e estratégias, pois “não basta conhecer os conceitos já estabelecidos, mas também é necessário saber criar a presença *online* da companhia de forma adequada, bem como sua estratégia de marketing digital para essa nova era [...]” (TURCHI 2012, p. 65). Deixando claro a necessidade do *e-commerce* adotar uma postura flexível e saber se utilizar dos conceitos e ferramentas a sua disposição, possibilitando em fim sua busca pelo sucesso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a uma ampla abordagem dos princípios do planejamento estratégico e sua conformidade com *e-commerce*, percebe-se que o mesmo é crucial para qualquer negócio, independentemente do ramo de atuação e mercado, agregando ao gestor uma visão sistêmica do negócio e pautando-o em princípios reais e concisos.

O *e-commerce* figura um mercado de grande competitividade e repleto de fatores externos que incidem diretamente sobre seu posicionamento estratégico, um desses fatores é a conformidade com quesitos estruturais dos mecanismos de busca, uma simples mudança nos critérios de tais mecanismos obriga a organização reagir de imediato na busca pela adaptação a nova realidade. Neste ponto evidencia-se a necessidade de estratégias mutáveis e extremamente flexíveis. O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico é longo e detalhado, comumente resultando em estratégias de longo prazo e não tão flexíveis quanto o *e-commerce* necessita.

Analisando alguns dos *e-commerces* que figuram o cenário brasileiro, pôde-se perceber uma significativa presença dos princípios do planejamento estratégico aqui destacados, porém, percebe-se também a forte influência de outras abordagens comumente mais flexíveis como estratégias de marketing e de mídias digitais.

De modo geral, após analisar os princípios e processos do planejamento estratégico e as características e peculiaridades do *e-commerce*, percebe-se que o planejamento estratégico pode ser harmoniosamente aplicado ao comércio eletrônico, porém, por si só não pode ser apresentado como o fator de sucesso para um *e-commerce* brasileiro. A busca pelo sucesso no comércio eletrônico brasileiro envolve sim, manter-se conciso, bem estruturado e “pé no chão”, seguindo os princípios desejáveis ao planejamento estratégico, mas, envolve também a conciliação com abordagens que lhe tragam maior agilidade e flexibilidade nas tomadas de decisões, gerando estratégias a curto e médio prazo que possam ser moldadas e alteradas ao longo do caminho; tais estratégias, devem possibilitar que a longo prazo o *e-commerce* alcance suas metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

Nota-se que um fator de peso na busca pelo sucesso no comércio eletrônico brasileiro é a adoção de um pensamento estratégico, sabendo se utilizar das ferramentas e metodologias certas e na dosagem certa de acordo com as necessidades do mercado.

Desta forma, sugere-se aos demais companheiros acadêmicos que pretendem abordar os princípios para se alcançar o sucesso no *e-commerce* brasileiro, que em suas obras e pesquisas venham destacar além do planejamento estratégico, outras abordagens de cunho mais flexível, de forma a aportar o *e-commerce* a curto e médio prazo na busca pelos objetivos de longo prazo definidos no planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DAS AGÊNCIAS DIGITAIS. **Guia de e-Commerce da APADi**: 1º Edição – Março de 2013. Disponível em <  
[http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia\\_eCommerce\\_APADi\\_2013\\_web.pdf](http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia_eCommerce_APADi_2013_web.pdf).>  
> Acessado em 15 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

E-BITS. **28º Relatório semestral WebShopper**. Disponível em <  
<http://www.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>.> Acessado em 31 out. 2013.

ECOMMERCEORG. **Evolução da internet e do e-commerce**. Disponível em <  
<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>.> Acessado em 31 out. 2013.

FELIPINE, Daillton. **O e-commercer decola, também no Brasil**. Disponível em <  
[http://www.e-commerce.org.br/artigos/ecommerce\\_decola.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/ecommerce_decola.php).> Acessado em 31 out. 2013.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**: conceitos, plataformas e estratégias. São Paulo: Novatec, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Acesso a internet e posse de telefone móvel celular para uso pessoal**: comentários da análise de resultados. Disponível em <  
[ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso\\_a\\_internet\\_e\\_posse\\_celular/2011/comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Acesso_a_internet_e_posse_celular/2011/comentarios.pdf).>  
Acessado em 31 out. 2013.



KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAURINDO, Fernando José Barbin. **Tecnologia da informação**: planejamento e gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NAVEGG. **Visão completa do internauta latinoamericano**: internautas conhecidos. Disponível em < <http://www.navegg.com/internautas-conhecidos/>.> Acessado em 31 out. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAZ, Conrado Adolpho. **Os 8Ps do marketing digital**: o seu guia estratégico e marketing digital. São Paulo: Novatec, 2011.